



Universidad de Valladolid

**Máster en Estudios Feministas
e Intervención para la Igualdad**

Facultad de Educación de Palencia

**“Análisis estructural de género, y
características de liderazgo de las
mujeres líderes en UNFPA – LAC”**

Alumna: María Gabriela Padilla Sarmiento

Tutora: Milagros Estilita Alario Trigueros

Curso 2023-24

Resumen

Estudios recientes han revelado la persistente desigualdad de género en la cúpula de organizaciones multilaterales (Global Women Voices [GWL Voices], Informe sobre las mujeres en el multilateralismo 2024), lo cual contraviene el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 5: Igualdad de Género. Esta inequidad limita la participación plena y efectiva de las mujeres en la toma de decisiones estratégicas, especialmente en agencias de las Naciones Unidas como el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA), cuya misión se centra en la salud y los derechos sexuales y reproductivos.

En línea con los ODS 5, esta investigación realizada en UNFPA -Latino América y el Caribe (LAC) durante el primer trimestre de 2024, busca analizar la estructura de género de la organización y visibilizar el perfil de las mujeres en posiciones estratégicas. Al explorar sus rasgos de liderazgo, desafíos y oportunidades, este estudio contribuye a identificar barreras y proponer recomendaciones para fomentar la participación de mujeres jóvenes en puestos de liderazgo, promoviendo así un entorno laboral más equitativo e inclusivo.

La metodología mixta, con predominancia cualitativa, combina datos de la organización con información recopilada a través de cuestionarios y entrevistas personales semiestructuradas. Este enfoque permite obtener una comprensión profunda de la situación actual y generar recomendaciones que impulsen el avance hacia la igualdad de género en el ámbito multilateral, en consonancia con los ODS.

Palabras clave: organizaciones multilaterales, liderazgo femenino, barreras, recomendaciones.

Abstract

Recent studies have revealed the persistent gender inequality at the top of multilateral organizations (Global Women Voices [GWL Voices], Report on Women in Multilateralism 2024), which contravenes Sustainable Development Goal (SDG) 5: Gender Equality. This inequality limits the full and effective participation of women in strategic decision-making, especially in United Nations agencies such as the United Nations Population Fund (UNFPA), whose mission focuses on sexual and reproductive health and rights.

In line with SDGs 5, this research conducted at UNFPA - Latin America and the Caribbean (LAC) during the first quarter of 2024, seeks to analyze the gender structure of the organization and make visible the profile of women in strategic positions. By exploring their leadership

traits, challenges, and opportunities, this study contributes to identifying barriers and proposing recommendations to encourage the participation of young women in leadership positions, thus promoting a more equitable and inclusive work environment.

The mixed methodology, with a predominantly qualitative approach, combines organizational data with information gathered through questionnaires and semi-structured personal interviews. This approach allows for a deep understanding of the current situation and the generation of recommendations that drive progress towards gender equality in the multilateral sphere, in line with the SDGs.

Keywords: multilateral organizations, female leadership, barriers, recommendations.

Índice de contenido

Resumen.....	2
Abstract	2
Índice de contenido	4
Índices de tablas, figuras y gráficos	6
Introducción	7
1. Marco Teórico.....	8
1.1. Liderazgo	8
1.2. Estilos de liderazgo	8
1.2.1. Liderazgo Autocrático, Democrático y Laissez-faire	9
1.2.1.1. Liderazgo Autocrático	9
1.2.1.2. Liderazgo Democrático.....	10
1.2.1.3. Liderazgo Laissez-faire.....	10
1.2.2. Liderazgo Transformacional y Transaccional	11
1.2.2.1. Liderazgo Transformacional	11
1.2.2.2. Liderazgo Transaccional.....	12
1.2.3. Liderazgo Situacional	12
1.2.4. Liderazgo resonante	13
1.3. Liderazgo, barreras y oportunidades de género	14
2. Marco contextual	15
2.1. Organizaciones multilaterales	16
2.1.1. UNFPA como agencia de la ONU	16
3. Objetivos de la investigación	17
3.1. Objetivo principal	18
3.2. Objetivos específicos	18

4. Metodología de investigación.....	18
4.1. Análisis Cuantitativo.....	19
4.1.1. Análisis de base de datos de la organización.....	19
4.1.2. Selección de la muestra.....	22
4.1.3. Cuestionario.....	22
4.2. Análisis Cualitativo.....	24
4.2.1. Entrevista personal semiestructurada.....	24
4.2.2. Aplicación de la entrevista personal semiestructurada.....	26
5. Resultados de las entrevistas.....	27
6. Conclusiones.....	32
7. Referencias bibliográficas.....	34
8. Tablas, figuras y Gráficos.....	37

Índices de tablas, figuras y gráficos

Gráfico 1. Porcentaje de representación por género en UNFPA LAC.	20
Tabla 1. Distribución por género en UNFPA LAC.	20
Gráfico 2. Porcentaje de “posiciones estratégicas” en UNFPA LAC.....	21
Tabla 2. Distribución de “Posiciones estratégicas” en UNFPA LAC.	21
Gráfico 3. Distribución por género en “Posiciones estratégicas” en UNFPA LAC.	21
Tabla 3. Distribución por género en “Posiciones estratégicas” en UNFPA LAC.	22
Figura 1. Correo electrónico de invitación a responder cuestionario enviado a la muestra. ...	23
Figura 2. Guion de entrevista a mujeres en posiciones estratégicas en UNFPA – LAC	25
Tabla 4. Datos demográficos de las 5 mujeres que participaron en la entrevista.	28
Tabla 5. Cuenta de respuestas de las 5 mujeres que participaron en la entrevista.....	29
Figura 3. Cuestionario enviado a las mujeres en posiciones estratégicas en UNFPA a través de un formulario Google.....	37
Gráfico 4: Confirmación de colaboración de las mujeres en posiciones estratégicas que respondieron al cuestionario.	39
Gráfico 5: Rango de edad de las mujeres en posiciones estratégicas que respondieron al cuestionario.	39
Gráfico 6: Nivel educativo más alto alcanzado de las mujeres en posiciones estratégicas que respondieron al cuestionario.	40
Figura 4: Área de estudio principal de las mujeres en posiciones estratégicas que respondieron al cuestionario.	40
Gráfico 7: Años de experiencia profesional de las mujeres en posiciones estratégicas que respondieron al cuestionario.	41
Gráfico 8: Estado civil de las mujeres en posiciones estratégicas que respondieron al cuestionario.	41
Gráfico 9: No. De personas a cargo de las mujeres en posiciones estratégicas que respondieron al cuestionario.	42

Introducción

El presente trabajo se adentra en el fascinante mundo del liderazgo femenino en el contexto de las organizaciones multilaterales, específicamente en el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA, por sus siglas en inglés) en América Latina y el Caribe (LAC). A través de una investigación cuantitativa y cualitativa, llevada a cabo en el primer trimestre del año 2024, se busca analizar la presencia de mujeres en posiciones estratégicas en UNFPA-LAC, recopilar información sobre su trayectoria personal y profesional con el fin de comprender los desafíos, oportunidades y rasgos de liderazgo que les caracterizan.

Este estudio se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), particularmente el ODS 5: Igualdad de Género, que busca lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y niñas, y el ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico, que promueve el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.

El estudio se justifica en la necesidad de abordar la persistente brecha de género en la cúpula de las agencias de las Naciones Unidas (ONU), un fenómeno evidenciado por el Informe sobre las Mujeres en el Multilateralismo 2024 de Global Women Voices (GWL Voices). Al mismo tiempo, resalta la importancia de promover la equidad de representación femenina en instancias de toma de decisiones para lograr una mayor legitimidad de las instituciones, fomentar la diversidad y servir de inspiración para futuras generaciones.

El objetivo central de este estudio es desentrañar el perfil de estas líderes, analizando su formación académica, experiencia laboral, desafíos y oportunidades que han encontrado en sus trayectorias profesionales por su condición de mujeres, sus características de liderazgo, y las valiosas sugerencias que ofrecen para las jóvenes que aspiran a ocupar posiciones estratégicas en las organizaciones multilaterales.

Este análisis no solo busca visibilizar el importante papel de la mujer en el UNFPA en Latinoamérica y el Caribe, sino también inspirar a futuras generaciones de mujeres líderes a romper barreras y alcanzar su máximo potencial en el ámbito profesional en organizaciones multilaterales, contribuyendo así al logro de los ODS mencionados.

1. Marco Teórico

La persistente desigualdad de género en los puestos directivos es un problema complejo con raíces profundas en nuestra sociedad. Uno de los factores clave que perpetúa esta disparidad reside en la propia conceptualización del liderazgo. Tradicionalmente, el liderazgo ha sido definido y medido a través de características asociadas a estereotipos masculinos, como el asertividad, la competitividad y la toma de decisiones individual.

Esta visión del liderazgo, impregnada de un sesgo androcéntrico, ha generado un "techo de cristal" invisible para las mujeres, limitando su acceso a roles de poder. Muchas mujeres, incluso las altamente capacitadas y con gran potencial de liderazgo, se ven excluidas o relegadas debido a que no encajan en este molde preestablecido.

En este contexto, se vuelve crucial analizar cómo las características tradicionalmente atribuidas al liderazgo han influido en la percepción de las mujeres como líderes, generando un ambiente donde no se sienten concernidas, son expulsadas o simplemente ignoradas. Explorar los diferentes tipos de liderazgo, y cómo estos pueden desafiar los estereotipos de género, es fundamental para construir un futuro donde la igualdad de oportunidades sea una realidad en todos los niveles de la jerarquía organizacional.

1.1. Liderazgo

Autores como Northouse (2018), definen el liderazgo como el proceso de influir en un grupo de personas para alcanzar un objetivo común. El liderazgo ha sido un tema fascinante y se ha estudiado desde diversas perspectivas o estilos, sin embargo, pocos estudios hacen referencia a las diferencias de género en las formas de liderar equipos.

1.2. Estilos de liderazgo

El liderazgo, siendo un proceso complejo y multifacético, ha sido objeto de amplio estudio e investigación a lo largo del tiempo. Diversos autores, predominantemente hombres, han propuesto múltiples teorías para clasificar y entender los distintos estilos de liderazgo. A continuación, se presentan algunos de los estilos más investigados

- Liderazgo Autocrático, Democrático y “Laissez-faire” de Kurt Lewin, Ronald Lippitt, y Ralph White (1939).
- Liderazgo Transaccional, Transformacional de Bernard Bass (1985).
- Liderazgo Situacional de Paul Hersey and Ken Blanchard (1969).
- Liderazgo Resonante de Daniel Goleman, Richard Boyatzis y Annie McKee (2002)

Si bien existen numerosas teorías que abordan el fenómeno del liderazgo, esta investigación se ha centrado en describir las características principales de los estilos mencionados anteriormente.

1.2.1. Liderazgo Autocrático, Democrático y Laissez-faire

Kurt Lewin, Ronald Lippitt y Ralph White llevaron a cabo un estudio pionero sobre los estilos de liderazgo, identificando tres estilos principales: autocrático, democrático y laissez-faire (Lewin, Lippitt, & White, 1939). Este estudio sentó las bases para comprender cómo diferentes enfoques de liderazgo impactan la productividad, la moral y la dinámica de grupo.

1.2.1.1. Liderazgo Autocrático

En este estilo de liderazgo también es conocido como autoritario, la persona líder centraliza la toma de decisiones, define los roles y tareas del equipo, y controla estrictamente el cumplimiento de las mismas. Este estilo se caracteriza por una comunicación unidireccional, donde la persona líder transmite órdenes sin esperar retroalimentación o sugerencias del grupo (Bass, 1990). Las personas líderes autocráticas se caracterizan por:

- Tomar decisiones de forma unilateral, sin consultar al equipo o considerar sus opiniones. Se establece una jerarquía rígida donde el líder está en la cima y los subordinados deben obedecer sus órdenes (Lewin, Lippitt, & White, 1939).
- La comunicación es unidireccional, principalmente de la persona líder hacia sus reportes. La persona líder decide las tareas, establece plazos y espera obediencia. La retroalimentación o las sugerencias del equipo generalmente no se solicitan ni se valoran (Muczyk & Reimann, 1987).
- Orientarse a la eficiencia y el cumplimiento de metas. La atención se centra en la productividad, a menudo a expensas del desarrollo del equipo o la satisfacción laboral (House & Mitchell, 1974).
- Supervisar de cerca el trabajo del equipo, implementa reglas y procedimientos rígidos y utiliza la disciplina para garantizar el cumplimiento. Se espera obediencia total y la disidencia se desalienta activamente (Bass & Avolio, 1994).

Si bien el liderazgo autocrático se asocia a menudo con figuras masculinas, las mujeres también pueden ejercerlo. Sin embargo, existen diferencias en la forma en que se percibe y se experimenta el liderazgo autocrático en función del género. Algunos estudios, como el de Eagly & Carli (2007), sugieren que las mujeres líderes que adoptan un estilo autocrático enfrentan

mayores desafíos debido a los estereotipos de género. Se espera que las mujeres sean más comunales y democráticas en su estilo de liderazgo, por lo que un estilo autocrático puede percibirse como incongruente con las expectativas sociales y los estereotipos de género.

1.2.1.2. Liderazgo Democrático

El liderazgo democrático, también conocido como liderazgo participativo, se caracteriza por la participación de los miembros del equipo en la toma de decisiones. Este estilo de liderazgo busca el consenso y valora las opiniones del equipo, fomentando un ambiente de trabajo colaborativo y transparente (Daft, 2018). Las personas líderes democráticas se caracterizan por:

- Fomentar la participación y compartir la toma de decisiones, lo cual genera un mayor compromiso y sentido de pertenencia en el equipo (Bass & Avolio, 1994).
- Poseen un estilo de comunicación abierta, fluida y transparente, La retroalimentación constructiva es una herramienta fundamental para el desarrollo individual y grupal (Bass & Avolio, 1994).
- Confiar en su equipo y delegar de forma efectiva (Blanchard & Hersey, 1996).
- Fomentar la creatividad y la innovación, valorar las ideas novedosas y estar dispuestos a tomar riesgos calculados (West, 2012).
- Desarrollar a su equipo, Se enfocan en brindar oportunidades de aprendizaje, crecimiento y capacitación a sus miembros (Avolio & Bass, 2004).

Las mujeres, por sus características asociadas a este estilo de liderazgo, tienen un rol crucial en la construcción de organizaciones más inclusivas, equitativas y exitosas. Las mujeres que asumen un liderazgo democrático enriquecen la dinámica del equipo, aportando perspectivas diversas y soluciones innovadoras (Hewlett, Marshall, & Sherbin, 2013).

1.2.1.3. Liderazgo Laissez-faire

El liderazgo Laissez-faire, también conocido como liderazgo delegativo, se caracteriza por una mínima intervención del líder en las decisiones y actividades del equipo (Bass & Avolio, 1994). A diferencia de otros estilos de liderazgo, como el autoritario o el democrático, el líder Laissez-faire otorga un alto grado de autonomía a sus seguidores, confiando en su capacidad para tomar decisiones y resolver problemas por sí mismos (Goodnight, 2011). Las personas con un estilo de liderazgo Laissez-faire se caracterizan por:

- Delegar en exceso la toma de decisiones y la responsabilidad a los miembros del equipo, interviniendo solo cuando es absolutamente necesario (Lewin, Lippitt, & White, 1939).

- Brindar amplia libertad a su equipo para definir sus propios objetivos, estrategias y métodos de trabajo (Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland, & Hetland, 2007).
- No dar directrices, ofrecer poca o ninguna guía, apoyo, dejando al equipo a su propia suerte (Sosik & Jung, 2010).
- Comunicar lo mínimo necesario, no ofrecer feedback y mantenerse distante del proceso de trabajo (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001).

A pesar de ser un estilo de liderazgo reconocido, la investigación sobre la prevalencia del liderazgo Laissez-faire en mujeres es escasa y arroja resultados mixtos. Algunos estudios sugieren que las mujeres tienden a adoptar estilos de liderazgo más participativos y transformacionales (Eagly & Carli, 2007), centrados en la colaboración, la comunicación y el desarrollo de los miembros del equipo. Las mujeres líderes que buscan fomentar la creatividad, el desarrollo individual y la colaboración pueden asumir este tipo de liderazgo en un contexto y momento particular.

1.2.2. Liderazgo Transformacional y Transaccional

1.2.2.1. Liderazgo Transformacional

Este es uno de 2 enfoques desarrollados por James MacGregor Burns (1978) y Bernard Bass (1985). El liderazgo transformacional se centra en la capacidad de una persona para inspirar y motivar a sus seguidores para trascender sus propios intereses personales en beneficio del grupo u organización. Inspira y motiva a sus seguidores a través de la visión, la comunicación y la confianza. Las personas líderes transformacionales se caracterizan por:

- Ser capaces de inspirar y motivar a los demás (Bass, 1985). La persona líder se convierte en un modelo a seguir, genera admiración, respeto y confianza. Se comporta de manera ética.
- Tener una visión clara y convincente del futuro (Conger & Kanungo, 1987). Transmiten entusiasmo y optimismo.
- Desafiar a sus seguidores a pensar de forma creativa e innovadora (Burns, 1978). Promueven la resolución de problemas, pensando fuera de la caja y explorando nuevas ideas.
- Prestar atención a las necesidades individuales de sus seguidores (Bass & Avolio, 1994). Reconocen y fomentan el desarrollo individual de cada persona.

Se ha encontrado que las mujeres líderes tienden a destacar en este estilo de liderazgo, fomentando la participación y desarrollo individual (Eagly, Johannesen-Schmidt, & van Engen, 2003).

1.2.2.2. Liderazgo Transaccional

El liderazgo transaccional surge como contraposición al liderazgo transformacional, siendo Burns (1978) uno de los primeros en describirlo. Posteriormente, Bass (1985) lo conceptualiza como un estilo de liderazgo que se enfoca en el intercambio de recompensas tangibles por el cumplimiento de tareas específicas, es decir, las personas realizan el trabajo por una motivación extrínseca, a través de un sistema de castigos y recompensas. Las personas que practican un liderazgo transaccional se caracterizan por:

- Definir claramente los roles y responsabilidades de cada persona del equipo, estableciendo expectativas claras sobre las metas y plazos para alcanzarlas (Burns, 1978).
- Alta orientación a los resultados ofrece recompensas tangibles, como bonificaciones económicas, ascensos, o intangibles, como reconocimiento público, mayor autonomía o asignación de tareas desafiantes (Yukl, 2013).

A pesar de la percepción común de que el liderazgo transaccional se asocia a un estilo masculino y autoritario, la evidencia empírica sugiere que las mujeres también pueden ser líderes transaccionales efectivas (Eagly & Carli, 2007) siempre y cuando se aplique de manera flexible y se complemente con habilidades de liderazgo transformacional.

1.2.3. Liderazgo Situacional

El modelo de liderazgo situacional, desarrollado por Paul Hersey y Ken Blanchard (1996), propone que no existe un único estilo de liderazgo efectivo para todas las situaciones. En cambio, el estilo de liderazgo más efectivo depende de la madurez de la persona o equipo que se lidera. La madurez se define en términos de la competencia (habilidad y experiencia) y el compromiso (confianza y motivación) de la persona o equipo en relación con la tarea específica. Las personas que practican un liderazgo situacional se caracterizan por:

- Poseer la capacidad de evaluar el nivel de madurez de sus seguidores, es decir, por un lado, sus habilidades, conocimientos y experiencia para realizar la tarea y por otro lado, su motivación, confianza y responsabilidad para lograrlo.

- Ser flexibles, adapta su comportamiento a la madurez de las personas o equipo, es decir, en función de la situación, pueden dirigir, persuadir, participar, o delegar (Hersey y Blanchard, 1996).
- Establecer una comunicación abierta y clara.
- Buscar desarrollar la “madurez” de las personas con las que trabaja.

Diversos estudios (Goleman, 1995; Eagly & Carli, 2007) indican que las mujeres tienden a poseer una mayor inteligencia emocional, crucial para la construcción de relaciones, la motivación y la gestión de conflictos, elementos clave del liderazgo situacional. También, las mujeres suelen destacar en la comunicación interpersonal, la escucha activa y la construcción de consenso (Eagly & Carli, 2003), habilidades que facilitan la adaptación a diferentes niveles de madurez de los seguidores en el modelo de Blanchard & Hersey.

1.2.4. Liderazgo resonante

Este enfoque definido por Daniel Goleman, Richard Boyatzis y Annie McKee (2002), se centra en la inteligencia emocional y la creación de relaciones emocionales sólidas y positivas para mejorar el desempeño individual y organizacional. Este modelo se basa en la premisa de que las personas líderes más efectivas son aquellas que pueden sintonizar con las emociones de sus seguidores y responder de manera apropiada, creando un clima de confianza, optimismo y entusiasmo. Las personas que practican un liderazgo resonante se caracterizan por:

- Tener un profundo conocimiento de sus propias emociones, fortalezas y debilidades. Esta autoconciencia les permite regular sus emociones y evitar reacciones explosivas o negativas que puedan afectar al equipo.
- Tener la capacidad de controlar impulsos, gestionar el estrés, mantener la integridad y adaptarse a situaciones cambiantes. Lo cual inspira confianza y estabilidad en su equipo.
- Ser altamente empáticos y comprender las emociones y perspectivas de los demás. Esta habilidad les permite conectar con sus seguidores a nivel personal y construir relaciones sólidas.
- Tener la capacidad de construir y mantener relaciones positivas, inspirar y motivar a otros, colaborar eficazmente y gestionar conflictos constructivamente.

Investigaciones indican que las mujeres líderes muestran mayor autoconciencia, autogestión y mayor capacidad para la empatía y la inteligencia social, características claves de este estilo (Goleman, 1998).

1.3. Liderazgo, barreras y oportunidades de género

Los estereotipos de género establecidos en la sociedad, por su naturaleza androcentrista, asocian ciertos atributos como el poder, el asertividad y la toma de decisiones, que tradicionalmente se asocian también a lo masculino (Schein, 2007) con los líderes o el liderazgo.

Como consecuencia, en las organizaciones existen muchos sesgos inconscientes en los procesos de selección y promoción (Heilman, 2012) que favorecen a los hombres sobre las mujeres para ocupar posiciones de liderazgo. No obstante, investigaciones recientes han desafiado las concepciones tradicionales del liderazgo (a menudo asociadas a características masculinas) para destacar la importancia de estilos de liderazgo inclusivos, empáticos y transformadores, comúnmente presentes en mujeres líderes (Eagly & Carli, 2007), características que son cada vez más apreciadas por las organizaciones contratantes. A pesar de estos avances, las mujeres siguen siendo minoría en puestos de poder e influencia en diversos sectores, como la política, las empresas y las organizaciones multilaterales.

En América latina, esta escasez de mujeres en posiciones estratégicas en el sector laboral se ve reflejada claramente en el informe "Mujeres en la gestión empresarial: argumentos para un cambio" (ONU Mujeres, 2019), donde se evidencia que la representación femenina en cargos de liderazgo en América Latina es significativamente menor en comparación con la representación masculina, de hecho, solo el 23% de los puestos directivos en el sector laboral de la región son ocupados por mujeres. Esta disparidad se explica en gran medida por la persistencia del "techo de cristal", un fenómeno que describe las barreras invisibles que impiden a las mujeres ascender a puestos de liderazgo, a pesar de contar con las capacidades y méritos necesarios (Morrison, A., White, M., & Van Velsor, E., 2012).

Por su parte, las organizaciones multilaterales, no son inmunes a la desigualdad de representación femenina en sus posiciones estratégicas, según el Informe sobre las Mujeres en el Multilateralismo 2024 de Global Women Voices (GWL Voices), de las 54 organizaciones multilaterales que forman parte del estudio, 21 de ellas, nunca han elegido a una mujer para ocupar un cargo directivo.

La exclusión de las mujeres en posiciones estratégicas se traduce en pocos estudios dedicados a identificar las características del liderazgo de mujeres en posiciones de poder, de por sí, la mayoría de la literatura referente a la mujer líder hace referencia a las dificultades ("techos de cristal") y sesgos que dificultan su ascenso a puestos de alto nivel (Eagly & Carli, 2007).

Estas barreras para acceder a posiciones estratégicas no sólo están sujetas a los impedimentos organizacionales y del contexto social, también las mujeres tenemos limitaciones personales producto de los procesos de socialización en los roles tradicionales de género, según los cuales las mujeres se han de comportar de manera sumisa, complaciente y amable, con el objeto de agradar y ser aceptadas por el resto (Roy et all. 2009), generando falta de confianza o lo que se conoce como el síndrome del impostor, dudando de sus capacidades y atribuyendo sus logros a factores externos (Clance & Imes, 1978). La socialización de género puede llevar a las mujeres a subestimar sus habilidades y evitar la autopromoción (Rudman & Glick, 2001).

Por otro lado, las mujeres suelen asumir la mayor parte de las responsabilidades del cuidado del hogar y la familia, lo que limita su tiempo y energía para dedicarse a su carrera profesional (Bianchi et all., 2000). Estas responsabilidades pueden afectar la disponibilidad para viajes, largas jornadas laborales y otras demandas comunes en puestos de liderazgo, sobre todo en organizaciones multilaterales.

En resumen, las causas de la escasez de mujeres en posiciones de liderazgo, desde una perspectiva de género son el techo de cristal, los sesgos inconscientes, la discriminación de género y las barreras culturales asociadas a los roles de género.

No obstante, en las últimas décadas, la presencia de mujeres en cargos de poder ha aumentado y el estudio del liderazgo femenino ha experimentado un auge, lo cual trae consigo oportunidades para resaltar la importancia de una representación equitativa de las mujeres en las cúpulas de dirección, su aporte en la diversidad, eficacia y bienestar de la organización y su innegable contribución al desarrollo social, económico y cultural del contexto donde se desenvuelven.

2. Marco contextual

América Latina es una región con una larga historia de desigualdad de género. Si bien se han logrado avances significativos en las últimas décadas, La CEPAL (2023) documenta la persistente brecha de género en la región, incluyendo la subrepresentación de las mujeres en cargos directivos.

Este contexto, estudios recientes (GWL Vocies, 2023) evidencian que esta desigualdad regional se ve reflejada en las organizaciones multilaterales. La escasez de mujeres en puestos de liderazgo dentro de estas organizaciones, incluyendo las agencias de las Naciones Unidas, limita la diversidad de perspectivas y experiencias en la toma de decisiones estratégicas.

2.1. Organizaciones multilaterales

Las organizaciones multilaterales son instituciones internacionales compuestas por tres o más estados soberanos que trabajan en conjunto para abordar problemáticas globales (Weiss & Wilkinson, 2014).

Las organizaciones multilaterales, pueden ser de alcance regional o global, se caracterizan por su complejidad, diversidad cultural, y por la promoción interna de políticas de igualdad de género. A pesar de esto, también en las organizaciones multilaterales, las mujeres sufren los estereotipos de género, lo cual afecta su participación, y percepción de la eficacia cuando ocupan posiciones estratégicas (Mulholland, 2017). Según el informe del secretario general: “Mejorar la representación de las mujeres en el sistema de las Naciones Unidas” (ONU Mujeres, 2022), la disparidad de género es persistente en el sistema de las Naciones Unidas, con una representación femenina significativamente menor en roles de liderazgo y toma de decisiones.

2.1.1. UNFPA como agencia de la ONU

Las Naciones Unidas (ONU) es una organización intergubernamental fundada en 1945 con el objetivo de mantener la paz y la seguridad internacional, fomentar relaciones de amistad entre las naciones, promover la cooperación internacional para resolver problemas económicos, sociales, culturales y humanitarios, y defender los derechos humanos (United Nations, 2024).

La ONU se compone de seis órganos principales (United Nations, 2024): la Asamblea General, el Consejo de Seguridad, el Consejo Económico y Social, la Secretaría, la Corte Internacional de Justicia y el Consejo de Administración Fiduciaria (actualmente inactivo).

Además de los seis órganos principales anteriormente mencionados, la ONU cuenta con un sistema de agencias especializadas, que se ocupan de áreas específicas de desarrollo económico, social, cultural y humanitario (United Nations, 2024).

El Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA, por sus siglas en inglés) es la agencia líder de las Naciones Unidas dedicada a la salud sexual y reproductiva, fue establecida en 1969; y su misión es *“crear un mundo en el que todos los embarazos sean deseados, todos los partos sean seguros y se aproveche el potencial de todos los jóvenes”* (UNFPA, 2024.).

Según la información en su sitio web, el trabajo del UNFPA se centra especialmente en las necesidades de mujeres, niñas y jóvenes, reconociendo su vulnerabilidad y potencial

transformador. Sus principales ámbitos de acción abarcan una amplia gama de áreas, incluyendo:

- **Planificación familiar:** Asegurar el acceso a métodos anticonceptivos modernos y voluntarios.
- **Salud materna:** Reducir la mortalidad y morbilidad materna mediante la mejora de la atención prenatal, parto seguro y atención postnatal.
- **Salud adolescente y juvenil:** Empoderar a los jóvenes con educación, información y servicios de salud sexual y reproductiva.
- **Igualdad de género:** Promover la igualdad de género y abordar la violencia de género.
- **Datos poblacionales:** Recopilar y analizar datos demográficos para informar políticas y programas.

En este contexto, dada la naturaleza de sus funciones, la presencia de mujeres en roles de liderazgo dentro del UNFPA es fundamental para reforzar la legitimidad y la efectividad de sus acciones.

3. Objetivos de la investigación

Este estudio, basado en la literatura científica previa, se propone analizar la existencia de una brecha de género en las posiciones estratégicas dentro de UNFPA LAC, determinando si la representación de mujeres es menor en comparación con la de hombres.

Se investigará si las mujeres que ocupan puestos de liderazgo han enfrentado barreras de género como estereotipos, sesgos inconscientes, falta de oportunidades de desarrollo profesional u otras. De manera complementaria, se analizará si otros factores como la existencia de redes de apoyo, mentoras/es y/o políticas institucionales de igualdad de género han facilitado el ascenso profesional de las mujeres en UNFPA LAC.

Además, se explorará si las mujeres líderes en UNFPA LAC comparten características de liderazgo transformacional y resonante, incluyendo aspectos como la inspiración, la motivación y la visión a futuro. Se analizará si su estilo de liderazgo se basa en la comunicación efectiva, la construcción de relaciones, la resiliencia y la capacidad de adaptación.

Finalmente, se espera que las experiencias de las mujeres en posiciones estratégicas en UNFPA LAC proporcionen valiosas recomendaciones para la creación de programas de mentoría, desarrollo de liderazgo y promoción de políticas de igualdad de género dentro de la organización.

3.1. Objetivo principal

El objetivo principal de la investigación realizada ha sido establecer un perfil y detectar características de liderazgo a través de las experiencias de mujeres en posiciones estratégicas en UNFPA LAC, con la intención de contribuir a un mayor conocimiento sobre la importancia del liderazgo femenino.

3.2. Objetivos específicos

- Analizar la distribución de género en las posiciones estratégicas dentro de UNFPA para la región de América Latina y el Caribe
- Examinar las barreras de género, las experiencias de discriminación o los factores que han dificultado o facilitado su ascenso profesional.
- Identificar las características y competencias comunes de liderazgo presentes en las mujeres que ocupan roles estratégicos en UNFPA en la región mencionada.
- Elaborar recomendaciones generales para brindar orientación y estrategias a partir de las experiencias de las mujeres que ya han recorrido este camino.

4. Metodología de investigación

Dadas las particularidades de la investigación, se optó por realizar el estudio bajo una combinación de análisis cuantitativo y cualitativo, con un enfoque narrativo, lo que permitirá un análisis profundo de las experiencias personales y profesionales de mujeres que ocupan posiciones estratégicas dentro del Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA) en América Latina y el Caribe (LAC).

Para la recolección de datos se utilizó una triangulación de métodos, combinando:

- **Análisis de documentos:** Se examinó la información proporcionada por UNFPA LAC para describir la estructura de género en posiciones estratégicas dentro de la organización. Este análisis permitió contextualizar los datos obtenidos a través de otras técnicas.
- **Cuestionario:** Se utilizó un cuestionario para recopilar datos demográficos de las participantes y confirmar su disponibilidad para la entrevista.
- **Entrevista personal semiestructurada:** Se llevaron a cabo entrevistas individuales con una guía de preguntas abiertas diseñada para abordar los objetivos específicos de la investigación. Las entrevistas brindaron a las participantes la oportunidad de compartir sus experiencias, perspectivas y recomendaciones de manera detallada. Los

temas explorados incluyeron su formación educativa, trayectoria profesional, características y competencias de liderazgo consideradas clave en su posición, barreras de género enfrentadas, experiencias de discriminación, factores que influyeron en su desarrollo profesional y recomendaciones para quienes aspiran a carreras en organismos multilaterales.

La combinación de estas técnicas ha permitido obtener la distribución por género de la estructura actual de la organización, una comprensión integral de las experiencias de las mujeres en posiciones de liderazgo dentro de UNFPA LAC, sus oportunidades o estrategias para superar desafíos relacionados con el género femenino, sus características de liderazgo y sus recomendaciones para el futuro de la participación femenina en el ámbito multilateral.

4.1. Análisis Cuantitativo

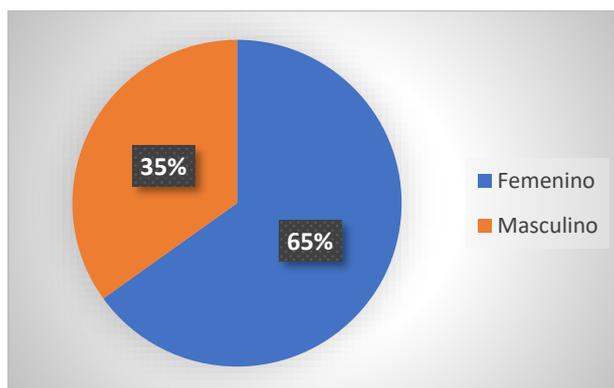
Para el análisis cuantitativo, se emplearon dos fuentes de información: 1) la base de datos de la organización, que permitió delimitar el universo muestral, y 2) un cuestionario, aplicado a una muestra representativa seleccionada a partir del universo definido, con el objetivo de obtener datos que permitan confirmar o refutar las hipótesis de la investigación.

4.1.1. Análisis de base de datos de la organización

Tras obtener la aprobación del comité de ética para el uso de datos organizacionales con fines investigativos, el departamento de Recursos Humanos del Fondo de Población de las Naciones Unidas para América Latina y el Caribe (UNFPA LAC) proporcionó información sobre la estructura regional. Estos datos, que representan la totalidad del personal de la organización en la región (484 personas distribuidas en 22 países al primer trimestre de 2024), serán utilizados exclusivamente para fines académicos, garantizando la confidencialidad de los individuos. En este estudio no se incluyen nombres personales ni ningún tipo de dato que permita la identificación individual.

Para el análisis de la base de datos, se emplearon las herramientas de Microsoft Excel, específicamente tablas dinámicas y funciones de creación de gráficos, lo que permitió visualizar y explorar los datos de manera eficiente.

El primer aspecto analizado fue la representación de género en la organización. Lo cual, arrojó como resultado, un fuerte compromiso de la organización con la equidad de género, evidenciado por una presencia mayoritariamente femenina: el 65% (315 personas) del personal son mujeres, mientras que el 35% (169) son hombres (Gráfico 1).

Gráfico 1. Porcentaje de representación por género en UNFPA LAC.

Fuente: Elaboración propia con base en datos de UNFPA LAC (2024).

Tabla 1. Distribución por género en UNFPA LAC.

Género	# empleadas/os	% empleadas/os
Femenino	315	65%
Masculino	169	35%
Total	484	100%

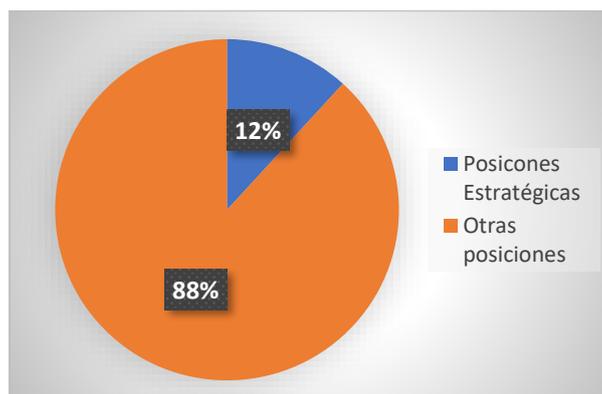
Fuente: Elaboración propia con base en datos de UNFPA LAC (2024).

Tras determinar la cantidad total de mujeres en la organización, fue fundamental identificar las posiciones consideradas estratégicas y evaluar la representación femenina en ellas. Para este análisis, se definieron como "posiciones estratégicas" aquellas que desempeñan un papel crucial en la toma de decisiones, incluyendo:

- Directoras
- Representantes
- Representantes Auxiliares
- Jefas de oficina
- Gerentes
- Asesoras Regionales

Según los datos analizados en UNFPA LAC, las posiciones estratégicas representan el 12% (57 personas) del total del personal, mientras que el 88% restante (427 personas) corresponde a "otras posiciones" (Gráfico 2).

Determinar cuántas mujeres (del 12% total) ocupan estas posiciones estratégicas fue esencial para evaluar la equidad de género en los niveles de liderazgo de la organización y comprender si existe una representación equitativa en los roles clave de toma de decisiones.

Gráfico 2. Porcentaje de “posiciones estratégicas” en UNFPA LAC

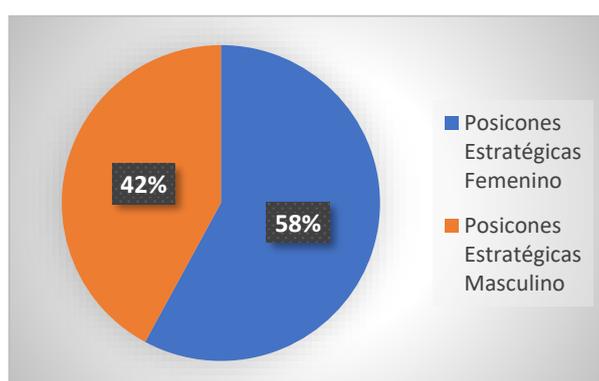
Fuente: elaboración propia con base en datos de UNFPA LAC (2024).

Tabla 2. Distribución de “Posiciones estratégicas” en UNFPA LAC.

Tipo de posición	# empleadas/os	% empleadas/os
Posiciones Estratégicas	57	12%
Otras posiciones	427	88%
Total	484	100%

Fuente: Elaboración propia con base en datos de UNFPA LAC (2024).

A pesar de que el porcentaje de mujeres en posiciones estratégicas (58%) es ligeramente inferior al porcentaje total de mujeres en la organización (65%) (Gráfico 1), los datos reflejan un compromiso de UNFPA LAC con la inclusión y el empoderamiento femenino en la toma de decisiones y posiciones estratégicas.

Gráfico 3. Distribución por género en “Posiciones estratégicas” en UNFPA LAC.

Fuente: Elaboración propia con base en datos de UNFPA LAC (2024).

En base a este análisis, se definió el universo muestral del presente estudio, compuesto por las 33 mujeres que ocupan posiciones estratégicas dentro de UNFPA LAC.

Tabla 3. Distribución por género en “Posiciones estratégicas” en UNFPA LAC.

Tipo de posición	Género	# empleadas/os	# empleadas/os
Posiciones Estratégicas	Femenino	33	58%
	Masculino	24	42%
Total		57	100%

Fuente: Elaboración propia con base en datos de UNFPA LAC (2024).

Si bien los resultados de este análisis estructural son alentadores, pues la destacada representación femenina en la organización y el liderazgo es un avance significativo, es importante reconocer que un análisis exhaustivo de la igualdad de género en la organización requeriría examinar otras dimensiones, como la equidad salarial. No obstante, este aspecto no ha sido abordado en la presente investigación, quedando abierto para futuras indagaciones.

4.1.2. Selección de la muestra

Tras identificar un universo muestral de 33 mujeres en posiciones estratégicas dentro de UNFPA LAC, se refinó la selección de participantes a través de un muestreo intencional. Este método, también conocido como muestreo de juicio, implica la elección deliberada de individuos que cumplen con criterios específicos relevantes para la investigación (Patton, 2015).

En tal sentido, para asegurar la homogeneidad lingüística y evitar sesgos en la interpretación de los datos, la muestra se limitó a las 22 mujeres hispanohablantes. Se excluyeron 11 mujeres de países no hispanohablantes (Haití, Brasil, Trinidad y Tobago, Belice, Barbados, Jamaica y Surinam), cuya inclusión requeriría una adaptación cultural y lingüística de los instrumentos de recolección de datos, lo cual no está contemplado en la presente investigación.

4.1.3. Cuestionario

Para confirmar el interés de participación de una muestra intencional de las 22 mujeres hispanohablantes en posiciones estratégicas dentro de UNFPA LAC, se diseñó un cuestionario que recopilaba datos demográficos, y a su vez verificaba la voluntad y la disponibilidad de las mujeres líderes para participar en las entrevistas personales.

El cuestionario fue enviado a las líderes seleccionadas a través de un correo electrónico (Figura 1), que explicaba el propósito del estudio, garantizando la confidencialidad de los datos y solicitando completarlo en línea mediante un enlace que les dirigía a un formulario de Google (Figura 3).

Figura 1. Correo electrónico de invitación a responder cuestionario enviado a la muestra.

Estimada XXXX;

Actualmente estoy cursando un Máster en Estudios Feministas e Intervención para la Igualdad. Mi Trabajo de Fin de Máster (TFM) se titula "Análisis estructural de género y características de liderazgo de las mujeres líderes en UNFPA – LAC".

He identificado su posición como estratégica para mi investigación. Por ello, le agradecería enormemente que pudiera dedicar 5 minutos para completar el siguiente formulario de Google, antes del 10 de mayo de 2024:

[\[Enlace al formulario de Google\]](#)

Su colaboración será fundamental para el desarrollo de mi TFM y contribuirá a comprender mejor el liderazgo femenino dentro de UNFPA - LAC. La información proporcionada será tratada de manera estrictamente confidencial y utilizada únicamente con fines académicos.

Si tiene alguna pregunta, no dude en contactarme.

De antemano, muchas gracias por su tiempo y colaboración.

Fuente: Elaboración propia.

Al 10 de mayo de 2024, fecha límite de respuesta, se obtuvieron 9 respuestas (41% de la muestra). Los resultados más relevantes, presentados en gráficos en los anexos, fueron los siguientes:

- **Confirmación de colaboración de las mujeres en posiciones estratégicas que respondieron al cuestionario:** de las 9 personas que respondieron el cuestionario, 8 de ellas (88,9%) accedieron a responder el cuestionario y a participar en las entrevistas (Gráfico 4).
- **Rango de edad de las mujeres en posiciones estratégicas que respondieron al cuestionario:** Predominó el rango de 56 a 65 años (55.6%), seguido por 46 a 55 años (33.3%) y 36 a 45 años (11.1%) (Gráfico 5).
- **Nivel educativo más alto alcanzado de las mujeres en posiciones estratégicas que respondieron al cuestionario:** La mayoría de las mujeres líderes cuentan con posgrado completo (88.9%) y la minoría (11,1%) con postgrado incompleto (Gráfico 6).
- **Área de estudio principal de las mujeres en posiciones estratégicas que respondieron al cuestionario:** 6 de las mujeres que respondieron el cuestionario cuentan con estudio principal en “Ciencias sociales” y 2 de ellas con estudios en “Ciencias de la Salud” (Figura 4).

- **Años de experiencia profesional de las mujeres en posiciones estratégicas que respondieron al cuestionario:** Predominio de 26 o más años de experiencia (66.7%), en segundo lugar 21-25 años de experiencia (22,2%), y en tercer lugar (11,1%) de 16-20 años de experiencia (Gráfico 7).
- **Estado civil de las mujeres en posiciones estratégicas que respondieron al cuestionario:** Mayoría en relación de pareja (66.7%), 22,2% son mujeres solteras y 11,1% Separa o divorciada (Gráfico 8).
- **Personas a cargo de las mujeres en posiciones estratégicas que respondieron al cuestionario:** Predominio de 1 o 2 personas a cargo (66.7%), 22,2% con 3-4 personas y 11,1% sin personas a su cargo (Gráfico 9).

Es importante destacar que, debido número limitado de respuestas recibidas, estos resultados pueden no ser representativos de toda la población de mujeres en posiciones estratégicas en UNFPA LAC.

4.2. Análisis Cualitativo

Con el fin de comprender en profundidad las experiencias de liderazgo femenino en UNFPA LAC, para la presente investigación se escogió como instrumento para el análisis cualitativo: la entrevista personal semiestructurada.

4.2.1. Entrevista personal semiestructurada

Las entrevistas personales semiestructuradas son ideales para explorar vivencias y perspectivas individuales, permite ahondar en temas emergentes sin sacrificar la cobertura de áreas clave de interés (Patton, 2015).

El guion de entrevista, compuesto por 12 preguntas abiertas (Figura 2), se estructuró en torno a las tres dimensiones de análisis centrales. El diseño y la revisión de las preguntas fueron realizados de manera colaborativa entre la autora y la tutora, asegurando así la pertinencia y rigurosidad del instrumento.

Si bien el guion (Figura 2) proporciona una estructura base, la naturaleza semiestructurada de la entrevista permite flexibilidad para profundizar en temas emergentes relevantes a cada caso, asegurando así una comprensión rica y contextualizada de las experiencias de liderazgo femenino en UNFPA LAC.

Figura 2. Guion de entrevista a mujeres en posiciones estratégicas en UNFPA – LAC

Barreras y Oportunidades:

1. En su experiencia, ¿cuáles son las barreras más significativas que enfrentan las mujeres al buscar roles de liderazgo dentro de UNFPA y en el campo del desarrollo en general? (*profundizar en ejemplos concretos y específicos de la región*)
2. ¿Ha experimentado usted personalmente algún tipo de discriminación o sesgo de género a lo largo de su carrera en UNFPA? (*Si la respuesta es sí, pedir ejemplos concretos y cómo los afrontó*)
3. ¿Qué factores cree que dificultan el avance profesional de las mujeres en UNFPA en comparación con sus colegas masculinos? (*indagar sobre políticas internas, cultura organizacional, oportunidades de capacitación, etc.*)
4. Por el contrario, ¿qué factores o situaciones han facilitado su propio ascenso profesional dentro de UNFPA? (*identificar mentores, redes de apoyo, políticas internas, etc.*)

Características y Competencias de Liderazgo:

5. ¿Cuáles considera que son las tres características principales que le han permitido alcanzar su posición de liderazgo dentro de UNFPA? (*ejemplos concretos que demuestren dichas características*)
6. ¿Qué competencias considera esenciales para que las mujeres puedan asumir roles estratégicos en UNFPA y en el sector del desarrollo? (*especificar si existen competencias particularmente relevantes para mujeres en este contexto*)
7. ¿Existen diferencias significativas en los estilos de liderazgo entre hombres y mujeres que ha observado en UNFPA? ¿Cómo impactan estas diferencias en la dinámica organizacional?
8. ¿Qué habilidades de liderazgo cree que son particularmente importantes para abordar los desafíos específicos de UNFPA en la región? (*conectar con el contexto regional y las prioridades de UNFPA*)

Recomendaciones y Estrategias:

9. ¿Qué consejo daría a las mujeres jóvenes que aspiran a ocupar puestos de liderazgo en UNFPA o en el campo del desarrollo en general? (*enfocarse en consejos prácticos y aplicables*)
10. Basándose en su experiencia, ¿qué estrategias podrían utilizar las mujeres para superar los obstáculos y alcanzar sus metas profesionales en UNFPA? (*profundizar en estrategias de networking, mentoría, desarrollo de habilidades, etc.*)
11. ¿Qué rol deberían jugar los líderes masculinos de UNFPA en la promoción de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en la organización? (*importancia del liderazgo inclusivo y la corresponsabilidad*)
12. ¿Qué tipo de programas o iniciativas considera que serían más efectivos para apoyar el desarrollo del liderazgo femenino dentro de UNFPA? (*programas de mentoría, desarrollo de habilidades, redes de apoyo, etc.*)

Fuente: Elaboración propia.

- **Barreras y Oportunidades:** Se han explorado las experiencias de discriminación por género en procesos de selección, las limitaciones impuestas por roles tradicionales de género, la falta de confianza y las responsabilidades de cuidado del hogar. Asimismo,

se ha analizado la posible presencia de factores como la autoexclusión por falta de ambición o el síndrome del impostor, así como los retos en la conciliación entre la vida laboral y personal. Finalmente, se han identificado los factores positivos que, desde su perspectiva como mujeres, han sido una oportunidad para impulsar su desarrollo profesional.

- **Características y Competencias de Liderazgo:** Se ha indagado sobre las características y competencias que las participantes consideran aplican en su rol de liderazgo en organismos multilaterales, así como las estrategias que han utilizado para desarrollarlas.
- **Recomendaciones y Estrategias:** Se ha recopilado consejos y recomendaciones para las nuevas generaciones de mujeres que aspiran a desarrollar carreras en organismos multilaterales, incluyendo consejos para superar las barreras de género y alcanzar el éxito en este ámbito.

La presente investigación, a través de la combinación de datos cuantitativos (cuestionario) y cualitativos (entrevistas), ha logrado construir una visión integral de las experiencias y características del liderazgo femenino en UNFPA LAC. Este enfoque metodológico mixto ha permitido identificar patrones comunes en el liderazgo de mujeres en organismos multilaterales, así como barreras compartidas que enfrentan en su trayectoria profesional. A partir de estos hallazgos, se formulan recomendaciones específicas para promover la igualdad de género y el empoderamiento femenino en este ámbito.

4.2.2. Aplicación de la entrevista personal semiestructurada

Tras obtener el consentimiento informado y confirmar la disponibilidad de las participantes mediante el cuestionario en línea (Figura 3), se programaron entrevistas individuales por videoconferencia (Google Meet) con las 8 mujeres que manifestaron interés.

Se completaron cinco (5) entrevistas de las ocho (8) programadas (dos fueron canceladas y una no asistencia). Debido a limitaciones de tiempo para cumplir con los plazos de entrega de la investigación, no fue posible reprogramar las entrevistas pendientes. No obstante, las 5 entrevistas efectivamente realizadas proporcionaron valiosa y detallada información cualitativa sobre las experiencias de las participantes, lo cual permitió continuar con el análisis. La duración promedio de cada entrevista realizada fue de 45 minutos, las mismas fueron grabadas para su posterior transcripción y análisis exhaustivo.

Las transcripciones de las entrevistas se hicieron en Word y fueron sometidas a un análisis de contenido riguroso mediante la técnica de codificación abierta, utilizando el software QDA Miner Lite para facilitar la tarea. Este proceso implicó la asignación de categorías a segmentos de texto relevantes, basadas en las dimensiones predefinidas del estudio (Barreras, Características, Oportunidades y Recomendaciones), así como la creación de sub-etiquetas dentro de cada una de ellas según las respuestas dadas por las participantes, para capturar matices y detalles específicos en las respuestas. La codificación abierta facilitó la identificación de patrones, factores recurrentes y tendencias en las narrativas de las participantes, permitiendo un análisis profundo de las convergencias y divergencias en sus experiencias, percepciones y recomendaciones.

Es importante mencionar que, si bien la muestra final de entrevistas fue menor a la esperada, la riqueza y profundidad de los datos obtenidos en las 5 entrevistas realizadas permiten extraer conclusiones relevantes para la investigación. No obstante, se reconoce que la falta de participación de las 3 mujeres restantes podría introducir un sesgo en los resultados, lo cual se representa una de las limitaciones del presente estudio.

A continuación, se presentan las categorías y sub-etiquetas utilizadas:

- Barreras (Cuidado familiar, Sacrificio y demostración para ser tomada en serio, Discriminación, abuso o acoso)
- Características (Inteligencia emocional, Lectura del entorno, Formación)
- Oportunidades (Apoyo externo, Reconocer su valor, Solidaridad entre mujeres)
- Recomendaciones (Redes, Mentorías, Tomar riesgos)

5. Resultados de las entrevistas

El análisis de las entrevistas reveló que la mayoría de las mujeres líderes de UNFPA entrevistadas (3 de 5) tienen entre 56 y 65 años. Todas cuentan con estudios de posgrado, principalmente en ciencias sociales y sociología, aunque una de ellas aún no lo ha finalizado. Su experiencia profesional es destacable, superando los 20 años en la mayoría de los casos. En cuanto a su estado civil, existe un equilibrio entre quienes están en pareja y quienes son solteras o están separadas/divorciadas. Todas tienen entre 1 y 2 personas a su cargo.

Tabla 4. Datos demográficos de las 5 mujeres que participaron en la entrevista.

Mujer	Rango de edad	Nivel educativo más alto alcanzado:	Área de estudio principal	Años de experiencia profesional	Estado Civil	# personas a su cargo o cuidado
1	46-55 años	Posgrado completo	Salud pública	21-25 años de experiencia laboral	En una relación de pareja	1-2
2	56-65 años	Posgrado completo	Sociología	26 o más años de experiencia laboral	En una relación de pareja	1-2
3	56-65 años	Posgrado incompleto	Antropología y psicología	26 o más años de experiencia laboral	Soltera	1-2
4	36-45 años	Posgrado completo	Ciencias sociales, sociología	16-20 años de experiencia laboral	En una relación de pareja	1-2
5	56-65 años	Posgrado completo	Ciencias sociales, sociología	26 o más años de experiencia laboral	Separada o divorciada	1-2

Fuente: Elaboración propia con base en datos del cuestionario aplicado.

El análisis de las cuatro dimensiones de estudio y sus subcategorías, realizado a través de la categorización en QDA Miner Lite, condujo a los siguientes hallazgos clave, cumpliendo así los objetivos específicos de la investigación:

- **Barreras:** Las principales barreras identificadas son los cuidados familiares (9.92%), seguidos por la discriminación, abuso o acoso (5.79%). Esto sugiere que las responsabilidades familiares y el trato desigual son obstáculos importantes para el desarrollo profesional de las mujeres.
- **Características:** La inteligencia emocional (14.88%) es la característica más destacada, seguida de "leer el entorno" y la formación (ambas con 6.61%). Esto indica que la inteligencia emocional, la capacidad de comprender el contexto y adaptarse, así como la formación académica y los idiomas, son habilidades clave para que las mujeres puedan ascender a posiciones estratégicas en los organismos multinacionales.
- **Oportunidades:** Las principales oportunidades identificadas son el apoyo externo (14.05%) y el reconocimiento del valor propio (11.57%). Esto indica que el apoyo de otros y la confianza en las propias capacidades de las mujeres son factores clave para aprovechar las oportunidades que se presentan.
- **Recomendaciones:** Las recomendaciones más frecuentes por parte de las mujeres líderes para otras mujeres más jóvenes son: crear redes (9.92%) y buscar apoyo externo

(14.05%). Esto sugiere que el networking, las mentorías y el apoyo en los cuidados, son estrategias importantes para el avance profesional de las mujeres.

Tabla 5. Cuenta de respuestas de las 5 mujeres que participaron en la entrevista.

Dimensión	Sub-etiqueta	Cuenta	% Códigos
Barreras	Cuidado familiar	12	9.92%
Barreras	Discriminación, abuso o acoso	7	5.79%
Barreras	Sacrificar/Demostrar para ser tomada en serio	1	0.83%
Características	Inteligencia emocional	18	14.88%
Características	Lectura del entorno	8	6.61%
Características	Formación (técnica, idiomas)	8	6.61%
Oportunidades	Apoyo externo	17	14.05%
Oportunidades	Reconocer su valor	14	11.57%
Oportunidades	Solidaridad entre mujeres	9	7.44%
Recomendaciones	Crear redes	12	9.92%
Recomendaciones	Tomar riesgos	9	7.44%
Recomendaciones	Mentorías	6	4.96%

Fuente: Elaboración propia con base en el análisis de las entrevistas hecho QDA Miner Lite

A continuación, se presentan algunas citas textuales de las mujeres entrevistadas que respaldan y ejemplifican los hallazgos presentados:

- **Barreras- Cuidados familiares**

- **Mujer 4:** *“Definitivamente hay una doble jornada para las mujeres, por cumplir compromisos maternales siempre me he pensado 2 veces o incluso he rechazado nuevos retos porque me quitarían tiempo con la familia”*
- **Mujer 5:** *“La barrera más importante es el tema de cuidados, y el balance en la vida personal y profesional. Somos las mujeres las que cuidamos a un niño y esto limita la movilidad internacional de las mujeres en comparación a los hombres.”*
- **Mujer 2:** *“La pareja puede ser una barrera, si no existe una relación de igualdad y respeto, ejemplo para hacer carrera internacional que es donde están las oportunidades, el esposo de la mujer tiene que apoyarla al 100%.”*

- **Barreras- Discriminación, abuso o acoso**

- **Mujer 1:** *“Es muy difícil que un hombre líder haga un llamado de atención a un hombre, es más fácil para un hombre juzgar a una mujer. Los hombres son más exigentes con sus reportes mujeres y más cuidadosos entre los hombres (se piensan las cosas antes de reclamarles)”*
- **Mujer 5:** *“Yo era la única mujer que representaba una agencia en el país el resto eran hombres. El Coordinador Residente, también era un hombre y siempre me pedía a mi tomar notas en las reuniones, cuando expresé mi descontento al respecto, el Coordinador se molestó y me dijo que no llegaría lejos en mi carrera, a veces pienso en él y me gustaría que viera donde estoy ahora y todo lo que alcancé”*

- **Mujer 2:** *“Una vez apliqué a una posición y me enteré de que la persona que estaba reclutando, había dicho que yo no porque tenía 3 niños pequeños, y no me llamaron a entrevista. Mi primera oportunidad internacional mis hijos ya estaban en la universidad”.*
- **Barreras- Sacrificar/Demostrar más para ser tomada en serio**
 - **Mujer 4:** *“He tenido que demostrar más que mis pares hombres más para que me notarán, he tenido que adaptarme para pertenecer, parecer más seria o seca para ser tomada en serio”.*
 - **Mujer 5:** *“Las mujeres tienen tendencia a priorizar la vida de la familia y son decisiones muy difíciles, he tomado decisiones que he cuestionado pues he sacrificado muchas cosas”.*
- **Características-Inteligencia emocional**
 - **Mujer 1:** *“Tener inteligencia emocional y manejar los RRHH alrededor tuyo, algunas mujeres bloquean su posibilidad de crecer por un mal manejo de sus relaciones interpersonales. Tener la madurez para saber que hay diferencias, pero hay que mantener un ambiente armonioso”.*
 - **Mujer 5:** *“Adaptabilidad, flexibilidad, adaptarse al contexto y las personas, si uno hace carrera hay mucha movilidad entre países y hay que adaptarse a todo”.*
- **Características-Leer el entorno**
 - **Mujer 5:** *“Hay que tener una visión estratégica, una visión más amplia que el trabajo de UNFPA, no hay que quedarse en cosas pequeñas, hay que entender el contexto político y saber manejarlo.”*
 - **Mujer 3:** *“Experiencia internacional dentro de la organización, cada situación, cada gobierno, cada contexto, es un mundo diferente, pero llegar a un nuevo lugar, tener una visión estratégica ayuda”.*
- **Características-Formación (Técnica, Idiomas)**
 - **Mujer 1:** *“Si quieres hacer carrera en los organizamos internacionales debes hablar inglés muy bien”.*
 - **Mujer 3:** *“Hay que mantenerse actualizado en su área profesional, si no se uno es un generalista y es difícil hacer carrera, si uno no se mantiene actualizado se puede quedar encasillada en la misma posición”.*
 - **Mujer 2:** *“Hay que conocer los requerimientos de los cargos de alta responsabilidad, trabajar en función de ellos, fortalecer su formación.”*
- **Oportunidades- Apoyo externo**
 - **Mujer 4:** *“Personalmente, opino que los supervisores tienen un rol fundamental, de exponer, de apadrinar, dar voz y participación a las mujeres. A mí me dieron la oportunidad para aprender y posicionarme como una persona experta en el tema”.*
 - **Mujer 1:** *“La política de inclusión en UNFPA abrió oportunidades a las mujeres para asumir roles de poder. Conseguirse una buena pareja que pueda asumir el 50% de la carga del hogar, que te apoye en tu proyecto de vida personal y profesional. Buscar redes de apoyo para la crianza de tus hijos”.*
 - **Mujer 5:** *“En mi caso he tenido mucha suerte, gracias a las cuidadoras de mis hijos pude subir en mi carrera, soy una mujer divorciada y vivía sola con mis hijos, no hubiese podido lograrlo si no fuese por las mujeres que me ayudaban a cuidar a mis hijos, y mi exesoso me apoyo en la movilidad de países”*
- **Oportunidades- Reconocer su valor**
 - **Mujer 4:** *“Las mujeres debemos reconocer el valor que tenemos y estar seguras, orgullosas de los logros y no dudar de nuestra presencia”.*

- **Mujer 3:** *“No hay que descalificarse, porque siempre nos juzgamos nosotras mismas y sentimos la obligación de ser amables y complacientes, al final eso se traduce en que las mujeres ganamos menos dinero”.*
- **Oportunidades-Solidaridad entre mujeres**
 - **Mujer 5:** *“Unirse (o crear si no existen) a redes de mujeres es muy importante, pues permite escuchar a otras mujeres y crear un espacio seguro, cuando estamos en un ambiente con más mujeres nos sentimos con más confianza de expresarnos”.*
 - **Mujer 3:** *“Es importante conectar con otras mujeres. Hacer coaching o mentorías con mujeres lideresas”.*
 - **Mujer 2:** *“Hay mucha confianza y complicidad con mujeres en altos cargos, las de redes de apoyo femenino están interesadas en impulsar a las mujeres jóvenes. Observar a mujeres profesionales, lideres, sirve mucho para ver los comportamientos que tienen. Es muy importante que haya referentes mujeres.”*
- **Recomendaciones- Crear Redes**
 - **Mujer 1:** *“La carrera en las naciones unidas a veces es moverse entre agencias y por eso es importante hacer redes con otras agencias porque eventualmente habrá que moverse de agencia”.*
 - **Mujer 5:** *“El trabajo de UNFPA es muy político y de partnerships y hay que pasar por los menos 30% del tiempo fomentando relaciones y no haciendo informes y respondiendo correos, hay que salir de la oficina para relacionarse y lograr crecer en la carrera”.*
 - **Mujer 3:** *“Es una fuerza tener network, tanto de hombres como mujeres, fomentar relaciones personales para fomentar la solidaridad feminista”.*
- **Recomendaciones-Tomar Riesgos**
 - **Mujer 5:** *No hay que tener miedo a contactar lideresas femeninas, unas chicas jóvenes que no conozco me escriben por LinkedIn cada mes pidiendo consejos, yo les respondo, ella lo hacen porque son inteligentes, arriesgadas y estratégicas.”*
 - **Mujer 4:** *“Arriesgarse a aplicar a posiciones sin pensar lo que los demás pensarán”.*
 - **Mujer 3:** *Es importante ser arriesgada, osada e imaginar futuros a largo plazo, hay que proyectarse con confianza en diferentes escenarios.*
- **Recomendaciones-Mentorías**
 - **Mujer 3:** *“Tener una persona patrocinadora o mentora que le de consejos y le ayudan a uno en el camino y si son mujeres lideres mejor”.*

6. Conclusiones

En el presente estudio, se evidencia un avance significativo en la equidad de género dentro de UNFPA LAC, con un 65% de fuerza laboral femenina y un 58% en posiciones estratégicas. Sin embargo, persisten desafíos alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), particularmente el ODS 5: Igualdad de Género.

La investigación, centrada en mujeres hispanohablantes en posiciones de liderazgo, ha logrado identificar un **perfil de liderazgo femenino en UNFPA LAC, caracterizado por inteligencia emocional, capacidad de análisis del entorno y sólida formación académica**, rasgos que convergen con los modelos de liderazgo transformacional (Bass & Riggio, 2006), situacional (Hersey & Blanchard, 1969) y resonante (Boyatzis & McKee, 2005). No obstante, los resultados también subrayan barreras persistentes para las mujeres, como los cuidados familiares y la discriminación de género, que obstaculizan su pleno desarrollo profesional.

El apoyo externo y el reconocimiento del valor propio emergen como factores clave para impulsar el liderazgo femenino, reforzando la importancia de la motivación inspiradora y la consideración individualizada, componentes esenciales del liderazgo transformacional (Bass & Riggio, 2006). Las líderes entrevistadas destacan la importancia de crear redes de apoyo, buscar mentorías y asumir riesgos como estrategias para superar obstáculos y promover la igualdad de oportunidades.

Este estudio no solo profundiza la comprensión del liderazgo femenino en UNFPA LAC, sino que también aporta valiosa información para abordar los desafíos de género en el contexto laboral. Los hallazgos sugieren que las mujeres líderes en UNFPA LAC ejercen un liderazgo que combina elementos de los modelos transformacional, situacional y resonante. La inteligencia emocional y la capacidad de análisis del entorno les permiten adaptar su estilo de liderazgo a las necesidades de sus equipos y a las demandas del contexto, como propone el modelo situacional (Blanchard & Hersey, 1969). Además, su enfoque en la motivación inspiradora y la creación de un clima laboral positivo se alinea con los principios del liderazgo resonante (Boyatzis & McKee, 2005).

Si bien UNFPA LAC ha logrado una equidad de género en términos de representación, como investigadora, considero que, es imperativo implementar acciones concretas para superar las barreras identificadas y promover una igualdad de género sustantiva en todos los niveles y ámbitos de la organización. Esto implica reconocer y valorar el liderazgo femenino, fomentar una cultura organizacional inclusiva y equitativa, y proporcionar recursos y apoyo para que las

mujeres puedan empoderarse, confiar en sí mismas y desarrollar plenamente su potencial. Solo así se podrá garantizar un entorno laboral inclusivo y equitativo, en consonancia con los principios de los ODS y el compromiso de UNFPA con la igualdad de género.

En última instancia, este estudio no solo documenta las experiencias y trayectorias de mujeres líderes en UNFPA LAC, sino que también busca inspirar a futuras generaciones de mujeres a asumir roles de liderazgo en el ámbito multilateral, contribuyendo así a un futuro más equitativo y sostenible para todas y todos.

Para finalizar, la presente investigación aporta una base sólida para el estudio del liderazgo femenino en organismos multinacionales en Latinoamérica, centrándose en mujeres hispanohablantes. No obstante, se sugiere que futuras investigaciones amplíen el alcance de la muestra para incluir la diversidad lingüística y cultural de la región, así como la participación de otras organizaciones multilaterales, a fin de obtener una comprensión más completa y representativa de las características del liderazgo femenino en este contexto.

7. Referencias bibliográficas

- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set. Mind Garden.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bianchi, S. M., Milkie, M. A., Sayer, L. C., & Robinson, J. P. (2000). Is anyone doing the housework? Trends in the gender division of household labor. *Social Problems*,
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). The managerial grid. Houston, TX: Gulf Publishing Company.
- Blanchard, K. H., & Hersey, P. (1996). Management of organizational behavior: Utilizing human resources. Prentice-Hall.
- Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2005). Resonant leadership: Renewing yourself and connecting with others through mindfulness, hope, and compassion. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.
- Clance, P. R., & Imes, S. A. (1978). The imposter phenomenon in high achieving women: Dynamics and therapeutic intervention. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, 15(3), 241–247. <https://doi.org/10.1037/h0086006>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2023). Observatorio de Igualdad de Género de América Latina y el Caribe. <https://oig.cepal.org/es>
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*.
- Daft, R. L. (2018). The leadership experience. Cengage Learning.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). Through the labyrinth: The truth about how women become leaders. Boston: Harvard Business School Press.
- Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*.
- Global Women Voices. (2024). Informe sobre las mujeres en el multilateralismo 2024. <https://gwlvoces.com/download/women-in-multilateralism-2024-in-spanish/>

- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence. Harvard Business School Press.
- Goodnight, G. (2011). Laissez-faire Leadership. En: Goethals, G. R., Sorenson, G. J., & MacGregor Burns, J. (Eds.), Encyclopedia of Leadership. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Heilman, M. E. (2012). Gender stereotypes and workplace bias. Research in Organizational Behavior, 32, 113-135.
- Hewlett, S. A., Marshall, M., & Sherbin, L. (2013). How diversity can drive innovation. Harvard Business Review, 91(12), 30-33.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. The Journal of Social Psychology, 10(1), 271-299.
- Morrison, A., White, M., & Van Velsor, E. (2012). Breaking the glass ceiling: Can women reach the top of America's largest corporations? Addison-Wesley.
- Muczyk, J. P., & Reimann, B. C. (1987). The case for directive leadership. The Academy of Management Executive (1987-1995), 1(4), 301-311.
- Mulholland, K. (2017). Gender and Leadership in International Organizations: From Tokenism to Critical Mass. In The Palgrave Handbook of Gender and Development (pp. 421-437). Palgrave Macmillan.
- Northouse, P. G. (2018). Leadership: Theory and practice. Sage publications.
- ONU Mujeres (2019). Mujeres en la gestión empresarial: argumentos para un cambio. <https://lac.unwomen.org/es/digiteca/publicaciones/2019/03/mujeres-en-la-gestion-empresarial>
- ONU Mujeres (2022). Informe del Secretario General: Mejorar la representación de las mujeres en el sistema de las Naciones Unidas. <https://www.unwomen.org/-/media/headquarters/attachments/sections/executive%20board/2022/sg-report-women-representation-un-system-es.pdf?la=es&vs=5631>
- Patton, M. Q. (2015). Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice. Sage publications.
- Rudman, L. A., & Glick, P. (2001). Prescriptive gender stereotypes and backlash toward agentic women. Journal of Personality and Social Psychology, 80(4), 740-752. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.80.4.740>
- Schein, V. E. (2007). Think manager, think male: A global cross-cultural perspective. Financial Times/ Prentice Hall.

- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 80-92.
- Sosik, J. J., & Jung, D. I. (2010). *Full range leadership development: Pathways for people, profit, and planet*. New York, NY: Routledge.
- UNFPA. (2024). *About UNFPA*. <https://www.unfpa.org/about>
- United Nations. (2024). *Main Organs, Specialized Agencies*. Recuperado de <https://www.un.org/en/about-us/main-organs>
- Weiss, T. G., & Wilkinson, R. (2014). *International organization and global governance*. Routledge.
- West, M. A. (2012). *Effective teamwork: Practical lessons from organizational research*. John Wiley & Sons.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

8. Tablas, figuras y Gráficos

Figura 3. Cuestionario enviado a las mujeres en posiciones estratégicas en UNFPA a través de un formulario Google.

Invitación a participar en investigación sobre liderazgo femenino

Cualquier pregunta al respecto contacta a mariagpadilla@gmail.com

@gmail.com [Changer de compte](#)

Non partagé

* Indique une question obligatoire

Confirmando que deseo colaborar con la investigación sobre las características de liderazgo femenino *

SI, responderé el cuestionario y participaré en la entrevista de 30min. aprox

SI, sólo responderé al cuestionario

NO, no participaré. Gracias.

Rango de edad en el que se encuentra:

25-35 años

36-45 años

46-55 años

56-65 años

Nivel educativo más alto alcanzado:

Técnico/Tecnólogo completo

Universitario incompleto

Universitario completo

Posgrado incompleto

Posgrado completo

Área de estudio principal

Votre réponse _____

Años de experiencia profesional

0-5 años de experiencia laboral

6-10 años de experiencia laboral

11-15 años de experiencia laboral

16-20 años de experiencia laboral

21-25 años de experiencia laboral

26 o más años de experiencia laboral

Estado Civil:

Soltera

En una relación de pareja

Separada o divorciada

Viuda

Prefiero no decirlo

Numero de personas (hijas/os, familiares mayores) a su cargo o cuidado:

0

1-2

3-4

5-6

7 o más

Por favor proporcionar FECHA y HORA (según su disponibilidad antes del 7 de Junio 2024) para la entrevista de 30min. aprox.

Votre réponse _____

Por favor proporcionar EMAIL para envío de invitación GOOGLE MEET para entrevista:

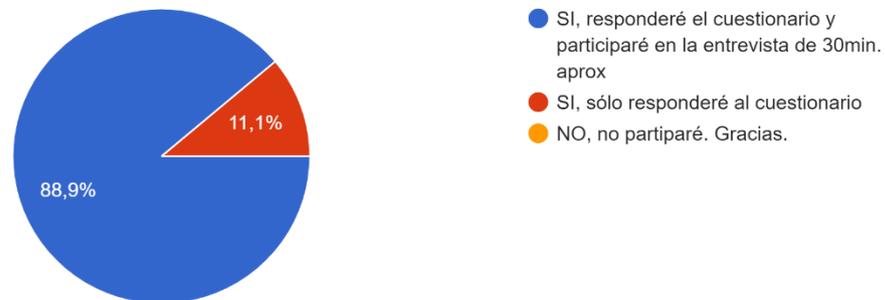
Votre réponse _____

Envoyer  Page 1 sur 1 [Effacer le formulaire](#)

Fuente: Creación propia.

Gráfico 4: Confirmación de colaboración de las mujeres en posiciones estratégicas que respondieron al cuestionario.

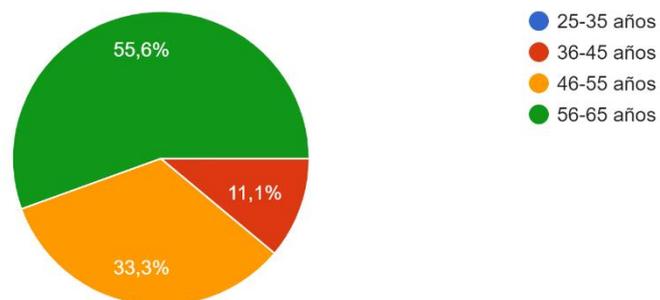
Confirmando que deseo colaborar con la investigación sobre las características de liderazgo femenino
9 respuestas



Fuente: Hoja de respuestas del formulario Google.

Gráfico 5: Rango de edad de las mujeres en posiciones estratégicas que respondieron al cuestionario.

Rango de edad en el que se encuentra:
9 respuestas

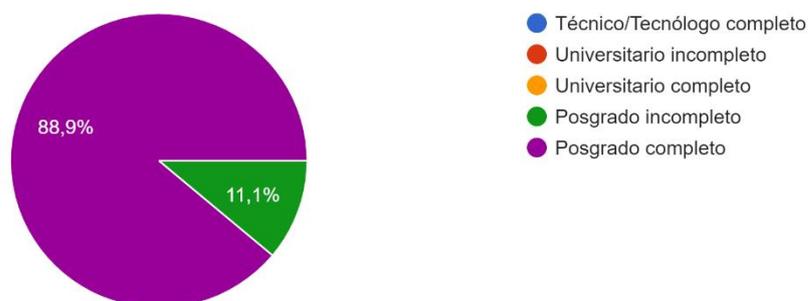


Fuente: Hoja de respuestas del formulario Google.

Gráfico 6: Nivel educativo más alto alcanzado de las mujeres en posiciones estratégicas que respondieron al cuestionario.

Nivel educativo más alto alcanzado:

9 réponses



Fuente: Hoja de respuestas del formulario Google.

Figura 4: Área de estudio principal de las mujeres en posiciones estratégicas que respondieron al cuestionario.

Área de estudio principal

8 réponses

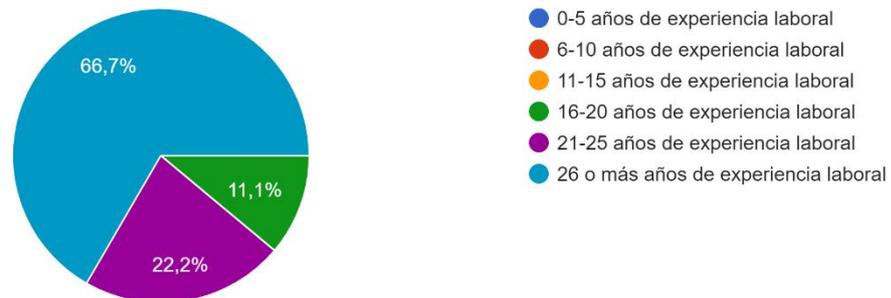
Comunicación
Sociología
Antropología y psicología
Ciencias sociales, Sociología
Salud
Sociología y Ciencias Políticas
Salud publica / salud materna infantil, epidemiología, salud sexual reproductiva de adolescentes, normas sociales y de genero
Ciencias sociales, sociologia

Fuente: Hoja de respuestas del formulario Google.

Gráfico 7: Años de experiencia profesional de las mujeres en posiciones estratégicas que respondieron al cuestionario.

Años de experiencia profesional

9 réponses

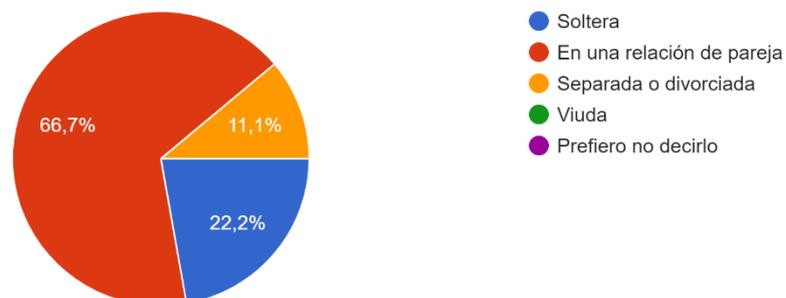


Fuente: Hoja de respuestas del formulario Google.

Gráfico 8: Estado civil de las mujeres en posiciones estratégicas que respondieron al cuestionario.

Estado Civil:

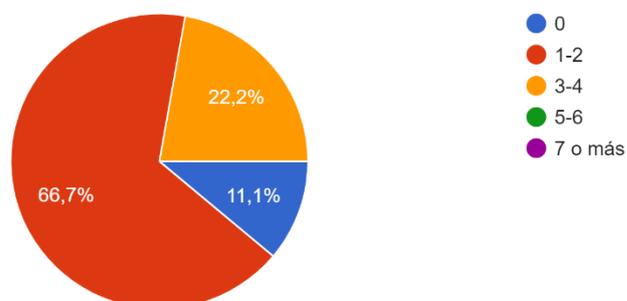
9 réponses



Fuente: Hoja de respuestas del formulario Google.

Gráfico 9: No. De personas a cargo de las mujeres en posiciones estratégicas que respondieron al cuestionario.

Numero de personas (hijas/os, familiares mayores) a su cargo o cuidado:
9 réponses



Fuente: Hoja de respuestas del formulario Google.