

1 : IMÁGENES DE LIDERAZGO

En este capítulo se presentan las respuestas de la población encuestada a las preguntas que exploran la percepción pública sobre los liderazgos en general y sobre los liderazgos femeninos en particular. Las respuestas indican el contenido que el imaginario paraguayo otorga a la palabra liderazgo y las características que definen a los y las líderes. Se indaga asimismo el sexo y las áreas del quehacer en las que se desempeñan aquellos/as considerados/as líderes nacionales y de la comunidad, así como la relación de los/las entrevistados/as con las y los líderes.

Con respecto al liderazgo femenino en particular se presentan las respuestas a las preguntas que buscan analizar la existencia o no de estereotipos de género en el imaginario colectivo. Se analizan también las opiniones de la población con relación a la viabilidad de liderazgos de mujeres y de candidaturas femeninas en el Paraguay, así como la valoración de las posibles consecuencias de una mayor participación de mujeres en espacios de decisión.

Por último, se presentan las opiniones de la población sobre las características de los liderazgos ideales y las posiciones éticas relacionadas con este concepto.

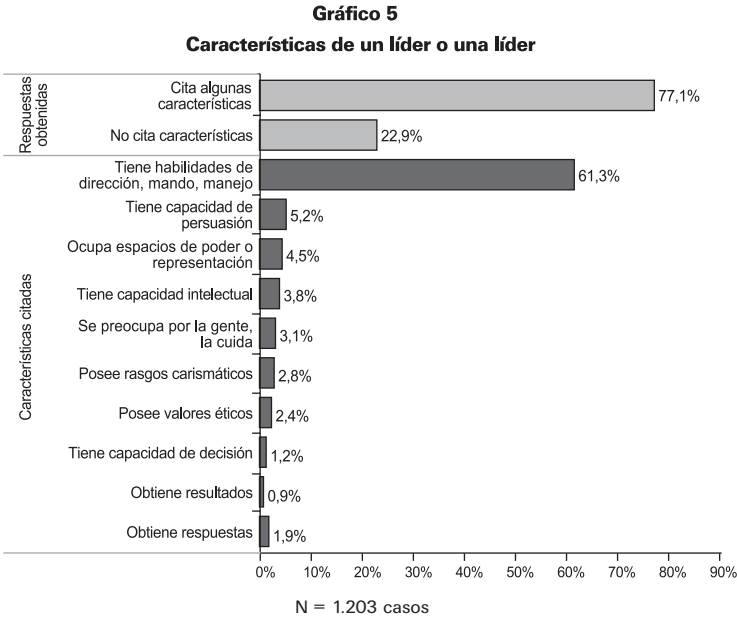
El significado del liderazgo en el imaginario paraguayo

En una pregunta abierta se solicitó a las personas entrevistadas que definieran el significado de ser líder. Un 77% de la población contestó dando alguna característica relacionada con el liderazgo, mientras que un 23% no dio respuesta alguna. Ninguna persona señaló más de cuatro características, que fueron agrupadas según la siguiente categorización:

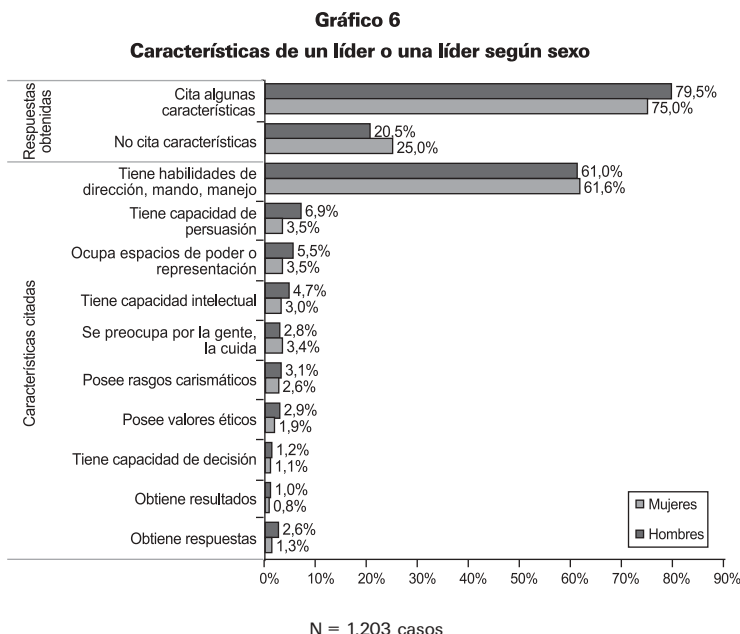
- Características relacionadas con habilidades o condiciones de dirección (mando, manejo, dominación, iniciativa, acción, ejercicio de poder o autoridad).
- Características relacionadas con lo que se despierta en los demás (habilidades de persuasión, convocatoria de voluntades, confiabilidad).
- Características relacionadas con preocupación por los demás (cuidado, relacionamiento con los otros, trabajo comunitario).
- Características relacionadas con capacidad de decisión.
- Características relacionadas con valores éticos (honestidad, responsabilidad, etc.).
- Características relacionadas con ocupación de espacios de poder formal y la representación.

- Características relacionadas con capacidad obtención de resultados y con capacidad de producción.
- Características relacionadas con capacidades intelectuales (ideas, formación, experiencia, proyectos).
- Características relacionadas con rasgos específicos de la personalidad (carisma, carácter, etc.).
- Otras respuestas.

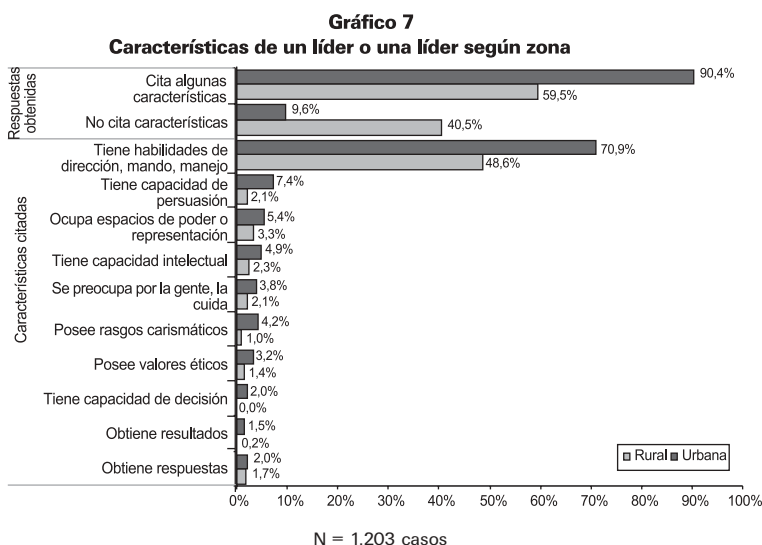
El contenido principal que de manera espontánea se otorga al concepto de liderazgo está relacionado con las habilidades de dirección. Para el 61,3% del total de la población son líderes aquellas personas que poseen capacidad de dirigir, mandar, manejar grupos, ejercer el poder o tener autoridad. Un 21,2% de la población cita otras características, además de la señalada o de manera exclusiva, pero los porcentajes son pequeños en todos los casos. Entre estas otras características citadas espontáneamente, las más nombradas son la capacidad de persuasión (5,2% de personas la mencionan), la ocupación de espacios de poder o representación (4,5%) y las capacidades intelectuales (3,8%). El gráfico que sigue ilustra acerca de las respuestas obtenidas y el porcentaje en que la población se refirió a cada categoría de características del liderazgo.



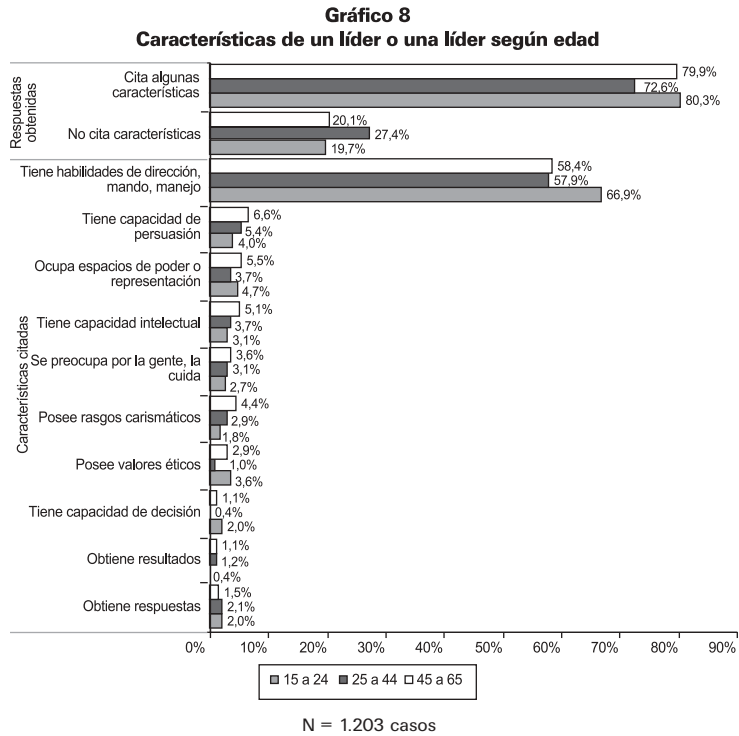
Entre las mujeres es más alto que entre los hombres el porcentaje de quienes no dan respuestas acerca de qué es un líder o una líder, aunque la distancia no es muy alta (4,5 puntos). En cuanto a las características citadas, hay similitud en las menciones hechas a cada categoría.



En el desagregado por zonas de residencia la distancia entre quienes dan una respuesta a esta pregunta y quienes no lo hacen se torna radical. Mientras que un 90% de la población urbana define al liderazgo de alguna manera, tan sólo el 60% de la población rural puede indicar alguna característica propia de quienes son líderes, mostrando una mayor dificultad para la conceptualización del tema. Consecuentemente, las menciones a todas las categorías consideradas es menor en las zonas rurales, al compararlas con las de las zonas urbanas del país.

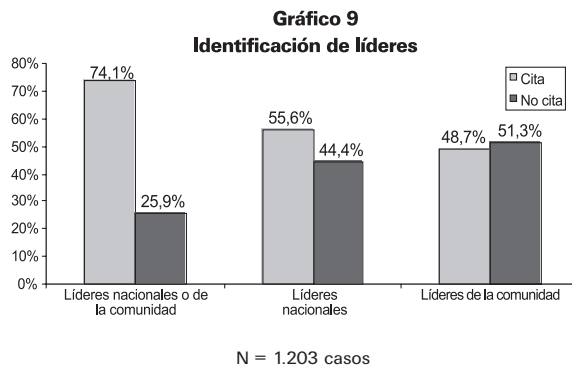


Con relación a las edades, resulta interesante que el sector más joven de la población considere a las habilidades de dirección y mando como las más importantes características para ejercer el liderazgo de manera más generalizada que las otras franjas etarias, con una diferencia de nueve puntos porcentuales. En cambio, la población intermedia, de entre 25 y 44 años es la que responde en menor medida a la pregunta, ya que el 27,4% de las personas de esas edades no citó ninguna característica.



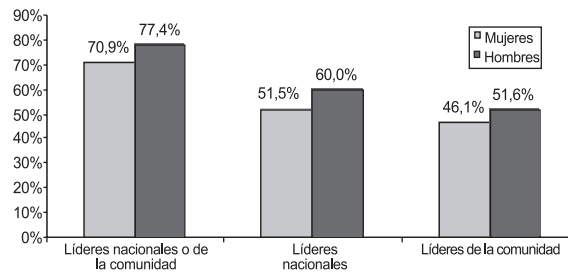
Líderes nacionales y de la comunidad

A la solicitud de mención de nombres de líderes nacionales, por una parte, y de líderes comunitarios, por la otra, un 25,9% no citó a nadie en ninguna de las dos categorías. Eso equivale a decir que solamente un 74,1% de la población encuestada identifica a alguna persona líder nacional o comunitaria. Lo notable es que se reconoce en mayor medida liderazgos nacionales (55,6%) que comunitarios (48,7%). Pero más llamativa aún es la evidencia de que más de la mitad de la población no identifica liderazgos comunitarios y un 44,4% no reconoce a ninguna persona con liderazgo nacional, es decir, a quienes pueden dirigir, guiar o gobernar el país. Esta constatación resulta compatible con la opinión mayoritaria de la población que considera que en el Paraguay existe una fuerte crisis de liderazgo, como se puede observar en el capítulo siguiente.



Al considerar solamente a la población que reconoce liderazgos y desagregarla por sexo, encontramos de manera consistente que los hombres reconocen liderazgos más frecuentemente que las mujeres. En el gráfico siguiente podemos ver que un 6,5% más de hombres identifica líderes de algún tipo. La diferencia se amplía aún más en el reconocimiento de liderazgos nacionales, llegando a 8,5 puntos porcentuales la distancia entre hombres y mujeres.

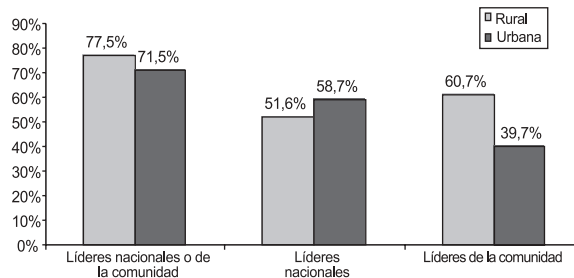
Gráfico 10
Identificación de líderes según sexo



N = 1.203

La desagregación por zona de residencia nos ofrece un panorama interesante. Mientras la población urbana reconoce líderes nacionales en mayor medida que la rural con 7,1 puntos de distancia, la identificación de liderazgos comunitarios es mucho más frecuente en el campo, siendo la diferencia nada menos que de 21 puntos porcentuales.

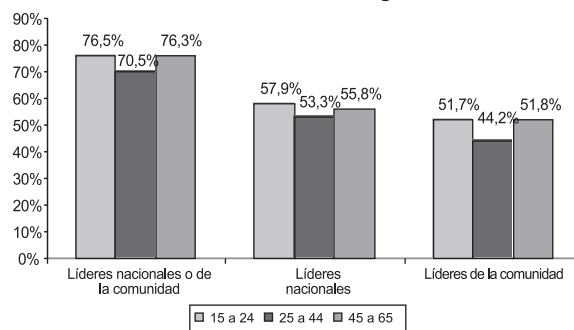
Gráfico 11
Identificación de líderes según zona



N = 1.203

En cuanto a los grupos de edad, se reitera nuevamente que la población intermedia es la que menos líderes reconoce, mientras que la diferencia es mínima entre la población joven y la adulta mayor.

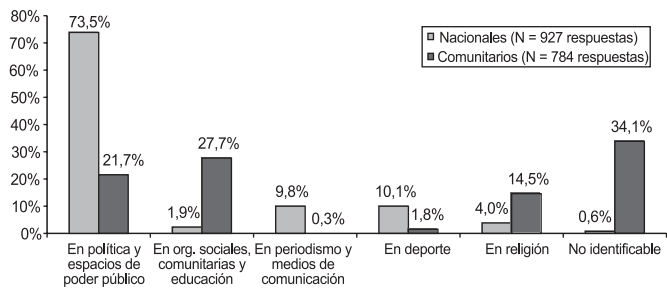
Gráfico 12
Identificación de líderes según edad



N = 1.203

La actividad por excelencia de los liderazgos nacionales es la política y el desempeño en espacios de poder público, ya que el 73,5% de quienes fueron mencionados/as se relacionan con este ámbito. Sin embargo, la política es desplazada a un segundo puesto al considerar la actividad de los liderazgos comunitarios, quienes se desempeñan principalmente en actividades sociales, comunitarias y en la educación, con un 27,7% de las respuestas consignadas, frente a un 21,7% de políticos/as y funcionarios/as. Llama la atención lo poco relevante de las actividades sociales, comunitarias y educativas para los liderazgos nacionales. En cambio, para éstos son relevantes el desempeño en el periodismo y los medios de comunicación y también en el deporte, con porcentajes cercanos al 10% en ambos casos, pero estas actividades son poco estimadas para la identificación de liderazgos comunitarios. Con las actividades religiosas pasa exactamente lo contrario, pues es relevante para el reconocimiento como líder comunitario/a, con un 14,5% de las respuestas, pero resulta poco importante para identificar un liderazgo nacional, pues solamente fue mencionada dicha actividad para este tipo de líderes en un 4% de los casos. Finalmente, debe señalarse que las actividades de los liderazgos nacionales son mucho más identificables que las de los/las líderes comunitarios/as, con una diferencia de 33,5 puntos porcentuales.

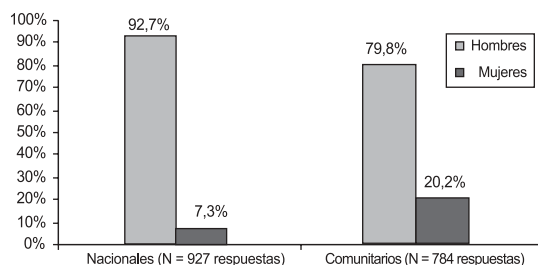
Gráfico 13
Actividades de líderes identificados



Mujeres líderes

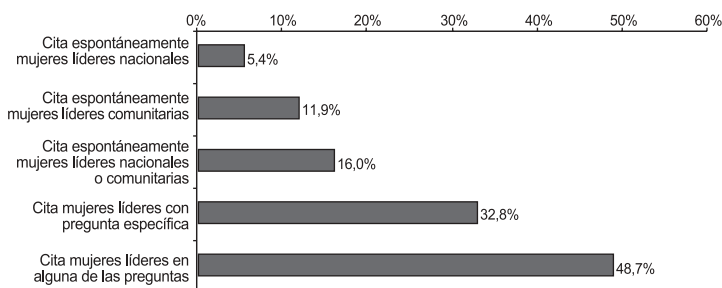
Entre los nombres de líderes nacionales que fueron citados, el 92,7% corresponde a hombres y sólo el 7,3% a mujeres. Esto evidencia que para la población paraguaya que reconoce liderazgos nacionales, las mujeres están abrumadoramente ausentes. Siguiendo el mismo patrón, pero suavizado, la mayoría de los/las líderes comunitarios/as también son hombres. Así, un 79,8% son de sexo masculino y sólo el 20,2 % son mujeres. Ciertamente 20 es más que siete, pero de todas maneras el porcentaje es bajo, sobre todo porque contradice a la creencia de que si bien las mujeres no alcanzan a ser líderes nacionales, sí tienen reconocimiento como líderes comunitarias. Los datos de esta encuesta nos muestran que las mujeres también están subvaloradas como líderes comunitarias.

Gráfico 14
Sexo de líderes identificados



Los nombres de mujeres líderes nacionales y comunitarias surgieron espontáneamente en porcentajes bajos sobre el total de la población encuestada, equivalentes al 5,4% para liderazgos nacionales y al 11,9% para líderes comunitarias. En total, solamente el 16% de la población cita espontáneamente alguna líder mujer en las dos categorías analizadas. Ante la pregunta específica de si había alguna mujer que la persona encuestada considerase líder nacional o comunitaria, hecha a quienes no las había nombrado espontáneamente, solamente respondió afirmativamente un tercio de la población total. Juntando todas las posibilidades de nombrar a mujeres líderes se encuentra que el 48,7% mencionó, ya sea espontánea o inducidamente, a líderes nacionales o comunitarias. La conclusión al respecto es que a pesar de que hay preguntas que fuerzan a recordar nombres de mujeres líderes, más de la mitad de la población (51,3%) no considera que haya mujeres líderes en el Paraguay.

Gráfico 15
Identificación de mujeres líderes



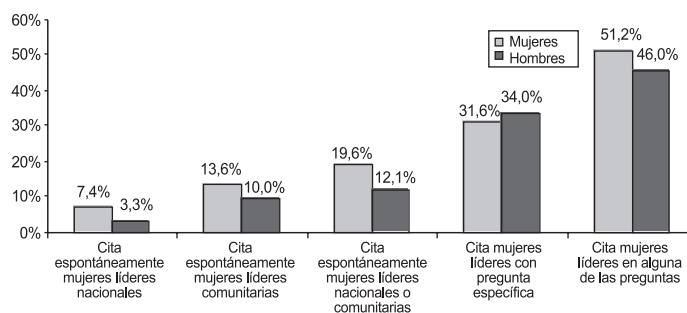
N = 1.203 casos

El gráfico 16 nos muestra que espontáneamente las mujeres reconocen más que los hombres a los liderazgos femeninos nacionales y comunitarios, siendo la diferencia de 4,1 puntos porcentuales en el primer tipo y de 3,6 puntos porcentuales en el segundo. Uniendo ambas categorías de liderazgo la diferencia entre mujeres y hombres en el reconocimiento de liderazgos femeninos es de 7,5%. Sin embargo, ante la pregunta específica, los hombres son quienes más nombres de mujeres líderes han señalado, con una diferencia de 2,4% en relación a las mujeres. Eso se podría deber a que la población masculina está más informada que la femenina con respecto a los liderazgos, como se verá en el siguiente capítulo. De todas maneras, revisando las respuestas a todas las preguntas podemos ver que las mujeres reconocen más los liderazgos de otras mujeres en un 5,2%.

El reconocimiento espontáneo de liderazgos femeninos por parte de las mujeres contradice una de las convicciones existentes en el debate de género, que

supone que las mujeres por lo general no reconocen el liderazgo de otras mujeres. En efecto, autoras de la importancia de Celia Amorós han desarrollado explicaciones para ello⁷, tomando en consideración que los protagonismos y liderazgos se producen en el ámbito público, pues es allí donde se da la individuación y ese ámbito es masculino. En el ámbito privado considerado como femenino, en cambio, las personas son idénticas y por lo tanto, sustituibles unas por las otras, dice Amorós. Pero esta investigación nos muestra que, por lo menos en el Paraguay, hay mayor predisposición entre las mujeres que entre los hombres a identificar espontáneamente como líderes a otras mujeres, siendo la diferencia tan relevante como para continuar siendo mayor uniéndose las respuestas espontáneas con las inducidas, en las que hay mayoría masculina.

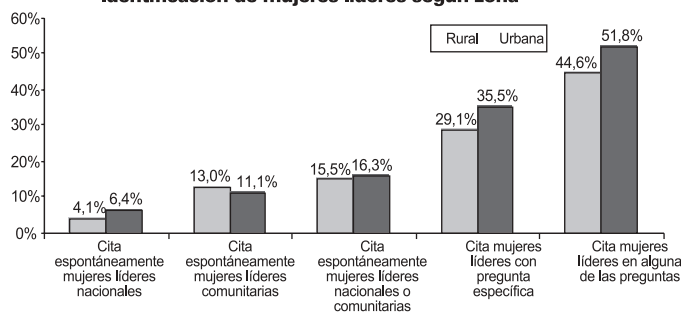
Gráfico 16
Identificación de mujeres líderes según sexo



N = 1.203 casos

Siguiendo el patrón de que la población urbana cita más líderes nacionales y la población rural más líderes comunitarios/as, el primer grupo cita a más mujeres líderes nacionales espontáneamente, con una diferencia del 2,3% con respecto al segundo grupo, lo que se invierte en las respuestas espontáneas sobre liderazgos comunitarios. De esa manera, la diferencia en el total de citas espontáneas es de menos del 1%. Sin embargo, la diferencia aumenta considerablemente (6,4%) ante la pregunta específica, siendo la población urbana la que más nombres de mujeres líderes citó en ese caso, lo que se mantiene cuando se consideran todas las preguntas. Ello coincide nuevamente con el dato analizado en el capítulo de opiniones de liderazgo con respecto a que la población urbana está más informada que la población rural.

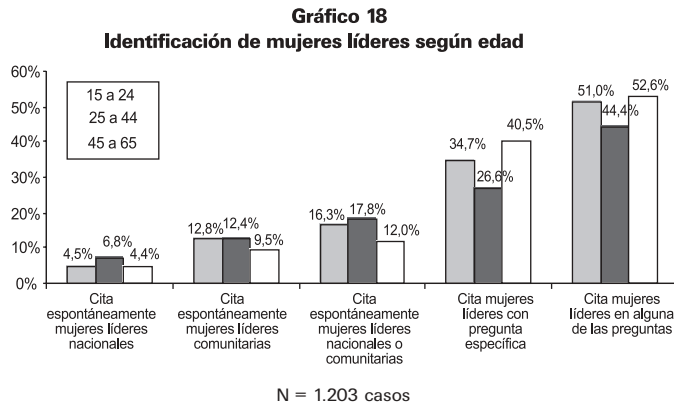
Gráfico 17
Identificación de mujeres líderes según zona



N = 1.203 casos

⁷ Celia Amorós Puente, *Participación, cultura política y Estado*, Buenos Aires, Ediciones de la Flor / Mujer Hoy, 1990.

También existen diferencias según la edad de la población. La población de edad intermedia cita más mujeres líderes nacionales espontáneamente que los demás grupos, pero mucho menos ante la pregunta específica, mientras que jóvenes y adultos/as mayores guardan similitud. En cambio, la población adulta mayor es la que menos liderazgos femeninos nacionales y comunitarios cita espontáneamente, pero es la que más recuerda a mujeres líderes ante la pregunta específica, resultando ser la que más mujeres líderes menciona tomando en consideración todas las preguntas al respecto.



Al igual que los hombres, las líderes más citadas están relacionadas con el ámbito político, seguidas de las comunicadoras y de las líderes sociales.

Líderes personales

Las respuestas acerca de los dos tipos de liderazgo sobre los cuales se indagó anteriormente, nacionales y comunitarios, no implican que las personas encuestadas sean seguidoras o apoyen a esos liderazgos, sino simplemente si identifican a personas que tienen cualidades de liderazgo. Evidentemente la identificación no es suficiente y se preguntó si hay alguien a quien la persona encuestada considera personalmente su líder.

De nuevo lo más lo más impactante fue la negación. El 46,5% de quienes respondieron a la encuesta dijo no tener líderes personales y el 52,5% declaró que hay alguna persona a la que considera personalmente su líder.

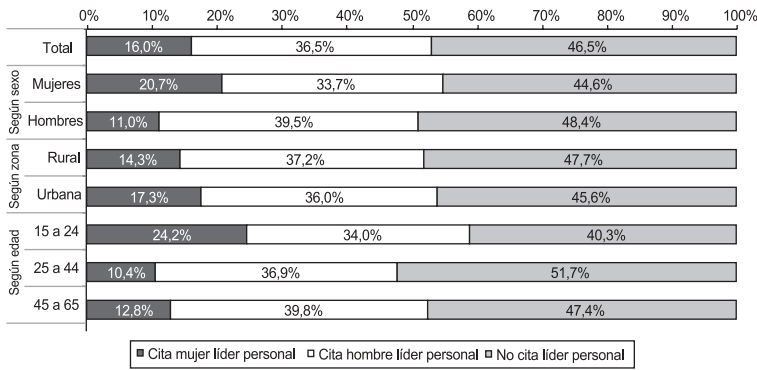
Las mujeres reconocen más que los hombres tener líderes personales, con 3,9 puntos porcentuales de diferencia. Muy claramente también las mujeres consideran como sus líderes a otras mujeres en una proporción mucho mayor que los varones, con 9,7% de diferencia. De esta manera se reitera el hallazgo de que en el Paraguay las mujeres reconocen más el liderazgo femenino que los hombres.

Ahora bien, los liderazgos femeninos personales son minoritarios frente a los masculinos, aunque la distancia es mucho menor que en las respuestas de identificación de líderes nacionales y comunitarios. Considerando el total, se nombró a líderes personales mujeres en un 16% y a líderes personales varones en un 36,5%, pero si se tiene en cuenta solamente a quienes dieron nombres de líderes personales, encontramos que se reconoció como tales a un 30% de mujeres y a un 70% de hombres. Esta constatación no significa, sin embargo, un mayor reconocimiento de liderazgos públicos femeninos, porque casi la

mitad de las respuestas consignadas sobre liderazgos personales fue de parientes de las personas encuestadas, como se analizará más adelante.

La población urbana menciona líderes personales mujeres en mayor medida que la rural, con 3% de diferencia. Pero lo muy interesante es que la población joven reconoce en mayor porcentaje que los demás grupos etarios tener líderes mujeres. Nada menos que el 24,2% del total de jóvenes indica nombres de mujeres a las que consideran sus líderes personales, frente a un 34% de respuestas que señalan a hombres líderes personales. Al considerar solamente a quienes citaron nombres de líderes personales, se halla que en la población joven se tiene como líderes personales a un 40% de mujeres y un 60% de hombres, lo que en el debate internacional se considera como paritario. Obviamente, esa percepción esperanzadora de mayor equidad de género en el reparto del poder no se repite en los demás grupos etarios, donde los liderazgos masculinos continúan siendo el patrón abiertamente mayoritario.

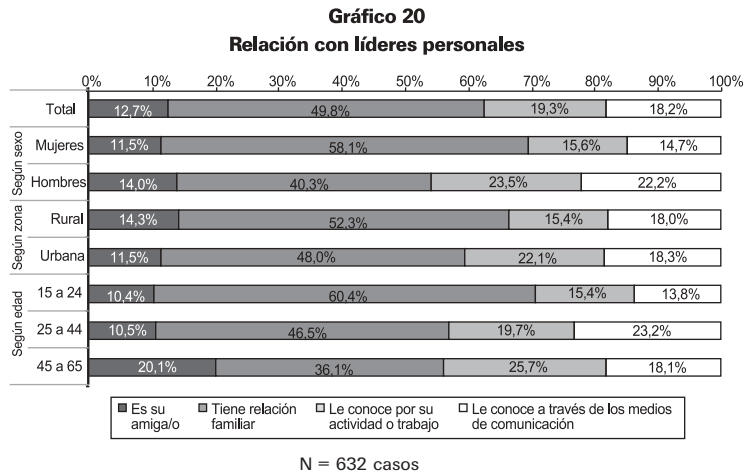
Gráfico 19
Identificación de líderes personales



N = 1.203 casos

Prácticamente la mitad (49,8%) de quienes mencionaron líderes personales, nombraron a personas con quienes tienen relaciones familiares, es decir, que son sus parientes, y si a eso se suma que el 12,7% se refirió a amigos o amigas, llegamos a la conclusión de que en el Paraguay se reconoce como líderes personales a personas del ámbito privado y que se cuenta con una minoría de referentes públicos a quienes se otorga la calidad de guiar o dirigir a uno/a personalmente. Más aún, en el 19,3% de personas a las que se conoce por su trabajo o actividades se incluye a muchas con las que las y los entrevistados tienen relación personal. Solamente un 18,2% de quienes reconocieron tener líderes personales nombró a personas que conocen a través de los medios masivos de comunicación, lo que indica que no tiene contactos personales con ellas.

Las mujeres y la población joven son las que mayoritariamente mencionan a parientes como sus líderes personales, lo que se corresponde con que son justamente esos dos grupos quienes más nombres de mujeres habían citado como tales. La distancia entre hombres y mujeres es del 17,8%. En cambio, son los varones y la población de edad intermedia la que más reconoce como sus líderes a personas que conocen mediante los medios masivos de comunicación.



Cualidades de las personas líderes

En el siguiente cuadro se presenta el esquema de características de liderazgo que fue empleado en esta encuesta como matriz de análisis de las cualidades que se otorgan al liderazgo. La matriz presenta once características, vinculadas con cinco dimensiones. Se estableció un listado de 30 opciones de actuación de los liderazgos, relacionadas con las características predeterminadas, y se pidió a los/las entrevistados/as que opten por un máximo de seis de ellas que consideraran las más importantes en las personas que habían señalado como poseedoras de un liderazgo relevante. Lo mismo se hizo con relación a las características que creyeran ideales para mujeres líderes y para hombres líderes, así como con aquellas conductas que motivarían un rechazo hacia líderes de cada sexo. De esta manera, se determinó el peso que la población da a las características señaladas, tanto con relación a lo observado (los liderazgos identificados) como con respecto a lo deseado en el comportamiento de las y los líderes.

Dimensiones	Características	Opciones sobre características más importantes de un líder o una líder	Opciones sobre motivos para retirar el apoyo a un líder o una líder
Conductas normativas	Legales	Respetar la ley	Que participe en un golpe de Estado
		Cumplir con las obligaciones ciudadanas	Que traiga mercaderías de afuera sin pagar impuestos
		Usar los bienes públicos correctamente	Que use bienes del Estado en una campaña electoral
	Éticas / valóricas	Actuar siempre según lo que se cree	Que tome decisiones contrarias a una postura asumida públicamente
		Ser una persona trabajadora	Que no se gane la vida trabajando
		Decir la verdad	Que haya mentido comprobadamente
Capacidades / cualidades	Organizativas y dirigenciales	Saber organizar y dirigir a la gente	Que no pueda coordinar una campaña
		Tener claridad sobre objetivos colectivos	Que tenga claros los objetivos a perseguir
	Intelectuales	Tener formación y conocimientos	Que muestre ignorancia sobre un tema importante
		Saber analizar las situaciones	Que no acierte al analizar una situación
	Carismáticas	Que la gente le crea	Que no consiga la confianza de la gente
		Tener popularidad	Que no sea una persona muy conocida
Objetivos o actuaciones	Eficientes	Tener buenos proyectos	Que no tenga buenos proyectos
		Saber superar los obstáculos	Que fracase ante un obstáculo
		Demstrar capacidad para conseguir lo que se propone	Que no cumpla sus promesas electorales
	Orientadas a la gente	Solucionar los problemas de su gente	Que no solucione los problemas de su gente
		Conseguir siempre el apoyo de su gente	Que la gente no le apoye en todo momento
		Ayudar a quienes le pidan	Que no le ayude a alguien que le pide
Identidad / pertenencia	Grupal	Ser de su grupo, organización o partido	Saber que cambió varias veces de grupo o partido
		Ser de la comunidad	Que responda a intereses de afuera
		Que tenga una auténtica trayectoria en mi grupo	Descubrir que su trayectoria no fue buena
	Tradicional	Ser de posición respetable	Que tenga una vida desordenada
		Tener una buena situación económica	Que tenga problemas económicos graves
		Ser de una familia conocida	Que su familia caiga en desgracia
Estilos de actuación	Estilo democrático	Consultar con los demás para actuar	Que no consulte con los demás
		Actuar en equipo	Que no tenga un buen equipo de trabajo
		Saber negociar y conciliar posiciones	Que no sepa negociar
	Estilo autoritario	Imponer sus puntos de vista	Que cambie mucho sus puntos de vista
		Exigir obediencia	Que no logre obediencia y respeto de los demás
		No ceder nunca	Que ceda su palabra o sus objetivos

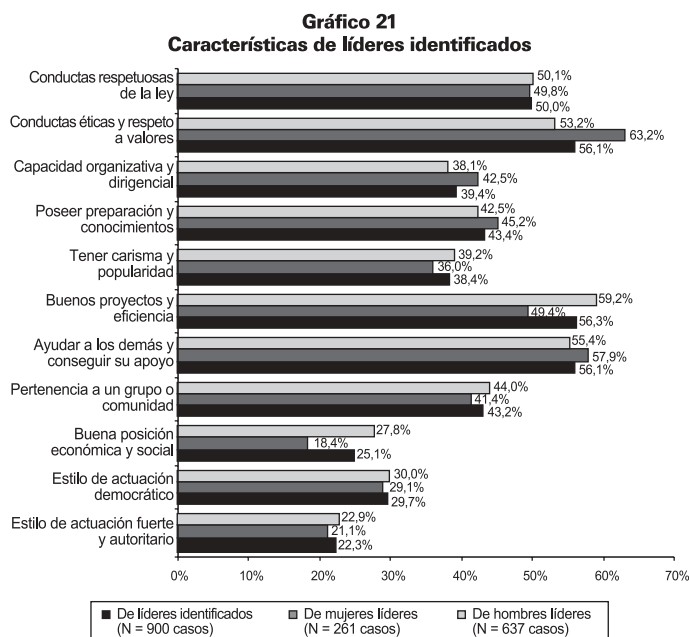
Cualidades de liderazgos identificados

En el gráfico 21 se pueden observar las características que la población paraguaya considera más importantes en las personas que habría identificado como líderes. Los buenos proyectos y la eficiencia ocupan el primer lugar (56,3%), con sólo dos décimas de diferencia con las conductas éticas y de respeto a valores (sobre todo decir la verdad) y con la ayuda a los demás y saber conseguir apoyo. Tenemos un triángulo del liderazgo que incluye eficiencia, conducta ética y actuación orientada a la gente. Es decir que la población encuestada considera como líderes a quienes cumplen sus objetivos eficientemente y se comportan conforme a normas, pero además saben conseguir el apoyo de la gente solucionando sus problemas y ayudando a quienes se lo piden. La cuarta característica más citada es una conducta respetuosa de la ley, con un 50% de respuestas, lo que pasa a reforzar que

la población paraguaya identifica en las personas líderes conductas normativas, pues a ésta dimensión también pertenecen las conductas éticas ya citadas.

Con una distancia de 6,6% con relación al respeto a la ley aparecen las características intelectuales, específicamente poseer preparación y conocimientos, con un 43,4%, seguido muy de cerca por la pertenencia a un grupo o comunidad (43,2%). Es decir que las cinco características más frecuentemente citadas son personales y recién en sexto lugar se incluye características grupales, que hacen a la dimensión identitaria o de pertenencia a una subcomunidad dentro de la comunidad política. En orden descendente, encontramos otras características que tienen los liderazgos identificados y que son: capacidad organizativa y dirigencial, tener carisma y popularidad, un estilo de actuación democrático, poseer buena posición económica y social y finalmente, un 22,3% señala características que hacen a un estilo fuerte y autoritario.

Sobre las características que se atribuyen más a mujeres líderes o a hombres líderes, señalaremos solamente las más resaltantes. En las mujeres líderes se observa más que en los varones mantener una conducta ética, tener capacidad organizativa y dirigencial y el respeto a los valores, así como ayudar a las demás personas, mientras que en los hombres se ve en mayor medida que en las mujeres, el tener buenos proyectos y ser eficientes, así como también tener una buena posición económica y social.



En el cuadro N° 1 se presentan los resultados sobre las características de los y las líderes identificados/as según el sexo, la zona de residencia y la edad de las personas encuestadas. El único caso en que la diferencia es mayor que el 5% entre mujeres y hombres, es cuando las primeras observan más la característica de ayudar a los demás y conseguir apoyo. En cambio, los hombres señalan más el tener carisma y popularidad, con un 4,5% de diferencia con las mujeres. Éstas consideran en un 3,1% más que los hombres que es importante tener buena posición económica y social que, según se vio anteriormente, es una característica atribuida en mayor grado a los hombres que a las mujeres.

líderes. La diferencia en todas las demás características no supera el 2%, y por lo menos en cuatro ni siquiera llegan al 1%. Por lo tanto, se puede afirmar que no hay grandes diferencias en cuanto a las características de líderes identificados en la población masculina y femenina encuestada.

La diferencia rural-urbana es muy interesante en este caso, pues la primera señala con más de cinco puntos porcentuales de diferencia la pertenencia a un grupo o comunidad y el carisma, mientras que la población urbana considera como características importantes en más de 4% las cualidades intelectuales y, sorprendentemente, un estilo de actuación fuerte y autoritario, aunque esta población también menciona más que la rural el estilo democrático, pero con una diferencia menor (2,6%). Otras características identificadas en mayor medida por la población rural que por la urbana, con más de 3% de diferencia, son: la conducta ética, la ayuda a los demás y el conseguir su apoyo, y el respeto a la ley.

Entre los tres grupos etarios hay diferencias mayores. La ayuda a las demás personas y el respeto a la ley son principalmente observados por el grupo de mayor edad, con 61% y 53,3%, respectivamente, de las respuestas de esa franja etaria. La ayuda es menos indicada por las personas de edad intermedia, en tanto las personas jóvenes son quienes menor importancia otorgan al respeto a la ley en las y los líderes identificados. Sin embargo, la conducta ética es mucho más mencionada como característica del liderazgo por las personas de edad intermedia. Hay una diferencia de 9,1% frente al grupo de adultos/as mayores y de 4,8% con respecto a la población joven. Este último grupo es el que más señala la actuación democrática y el tener buenos proyectos y eficiencia.

Cuadro N° 1. Características de líderes identificados según sexo, zona y edad

Características	Total	Según sexo		Según zona		Según edad		
		Mujeres	Hombres	Rural	Urbana	15 a 24	25 a 44	45 a 65
Conductas respetuosas de la ley	50,0%	49,8%	50,2%	51,7%	48,7%	47,1%	50,9%	53,3%
Conductas éticas y respeto a valores	56,1%	56,1%	56,1%	58,1%	54,6%	55,3%	60,1%	51,0%
Capacidad organizativa y dirigencial	39,4%	39,3%	39,6%	39,8%	39,2%	38,9%	38,8%	41,4%
Poseer preparación y conocimientos	43,4%	43,7%	43,2%	40,8%	45,4%	43,9%	42,8%	43,8%
Tener carisma y popularidad	38,4%	36,2%	40,7%	41,3%	36,3%	37,7%	37,6%	41,0%
Buenos proyectos y eficiencia	56,3%	55,5%	57,2%	56,8%	55,9%	57,9%	55,5%	55,2%
Ayudar a los demás y conseguir su apoyo	56,1%	58,7%	53,4%	58,1%	54,6%	56,1%	53,2%	61,0%
Pertenencia a un grupo o comunidad	43,2%	42,4%	44,1%	46,5%	40,7%	44,7%	41,4%	43,8%
Buena posición económica y social	25,1%	26,6%	23,5%	23,8%	26,1%	25,4%	24,4%	25,7%
Estilo de actuación democrático	29,7%	28,8%	30,5%	28,2%	30,8%	32,7%	29,3%	25,2%
Estilo de actuación fuerte y autoritario	22,3%	21,4%	23,3%	19,9%	24,2%	23,4%	22,7%	20,0%

N = 900 casos

Se consideró que podría haber diferencias entre las cualidades de los liderazgos identificados y las características ideales de un líder o de una líder. Por ello se preguntó ambas cosas en dos apartados distintos de la encuesta. Al identificar las cualidades de quienes son líderes concretos se estaría haciendo referencia principalmente a lo observado, más allá de lo que las personas entrevistadas quisieran, en tanto que en una identificación de características ideales se pasa al plano de lo valorado y de lo deseado, aunque no fuera real. Sin embargo, las respuestas siguieron un orden muy parecido.

A pesar de la similitud de los patrones de respuesta, se pueden notar importantes diferencias entre las características ideales que debe tener una mujer líder y las que se espera de un hombre líder. Las mayores distancias se encuentran cuando se considera que una mujer líder debe tener un estilo fuerte y autoritario y buena posición económica y social (9,9% y 6,5% de diferencia respectivamente). En tanto, de los hombres líderes se espera más que de las mujeres que posean preparación y conocimientos, que sean respetuosos de la ley y que tengan buenos proyectos y sean eficientes, siendo la diferencia del 6,2% y 4,5% respectivamente.



Veamos entonces quiénes esperan qué de una mujer líder y de un hombre líder. Las mujeres esperan de los hombres líderes que ayuden a los demás y tengan capacidad de conseguir apoyo (58,6%), que sean eficientes y con buenos proyectos (56,8%), que sean respetuosos de la ley y tengan conducta ética y respeto a valores, con 52,6% y 52,5% respectivamente del total de respuestas de la población femenina encuestada. Exactamente lo mismo que se considera ideal para un líder es lo que las mujeres esperan en las mujeres líderes, aunque con valores levemente diferentes, como puede verse en los cuadros 2 y 3.

Las cuatro características señaladas más frecuentemente por las mujeres encuestadas fueron también las más mencionadas por los varones consultados.

Así, éstos también consideran que una líder o un líder ideal debe ayudar, ser eficiente y con buenos proyectos, respetar la ley y mantener una conducta ética.

En el análisis de los datos por zona de residencia encontramos que esas cuatro características son también las más importantes, aunque las diferencias se hacen más notables. Al pensar en características ideales de mujeres líderes, la mayor distancia entre la población rural y urbana se presenta en cuanto a la pertenencia a un grupo o comunidad, que es 12% más importante para quienes habitan en el campo. En cambio, la conducta ética es la característica más apreciada para mujeres líderes por la población urbana, con una diferencia de 11,2% con respecto a la rural, y en el mismo sentido hay una distancia de 7,8 puntos porcentuales acerca de las conductas respetuosas de la ley, que quienes viven en las ciudades aprecian más que la gente de zonas rurales. Y es justamente ésta la que espera que las mujeres sean fuertes y autoritarias en 6,6% más que la población urbana.

Con respecto a las características de los líderes ideales las distancias se suavizan entre la población rural y urbana. En las ciudades se espera más que en el campo que los líderes respeten la ley, tengan actuación democrática y conducta ética con 8,3%, 5,6% y 5,3% de diferencia respectivamente. En cambio, en las áreas rurales la pertenencia a un grupo es también una característica en mayor grado valorada para los hombres líderes, con un 7,1% más que en las ciudades, aunque es 5% menos frecuente con respecto a la misma exigencia para mujeres líderes.

Las diferencias etarias aparecen en este caso como menos relevantes. Quizá lo más interesante sea señalar que el grupo de 45 a 65 años exige más a las mujeres que a los hombres una conducta ética, mientras a los hombres les pide en mayor medida que respeten la ley y sean eficientes. Las personas jóvenes esperan que las líderes sean fuertes y autoritarias con 10,5% de diferencia con respecto a los líderes, y de éstos esperan más que ayuden a la gente, en lo que coinciden con la población de edades intermedias.

Cuadro N° 2. Características ideales en mujeres líderes

Características	Total	Según sexo		Según zona		Según edad		
		Mujeres	Hombres	Rural	Urbana	15 a 24	25 a 44	45 a 65
Conductas respetuosas de la ley	48,5%	47,0%	50,0%	44,0%	51,8%	49,9%	48,3%	46,4%
Conductas éticas y respeto a valores	50,8%	53,3%	48,1%	44,4%	55,6%	52,1%	47,9%	53,6%
Capacidad organizativa y dirigencial	34,9%	33,5%	36,4%	33,7%	35,8%	35,3%	33,6%	36,5%
Poseer preparación y conocimientos	37,9%	34,5%	41,6%	37,2%	38,4%	37,4%	35,9%	42,3%
Tener carisma y popularidad	33,7%	32,6%	34,8%	32,6%	34,5%	32,0%	34,9%	34,3%
Buenos proyectos y eficiencia	51,6%	53,0%	50,2%	47,9%	54,4%	52,1%	50,8%	52,2%
Ayudar a los demás y conseguir su apoyo	54,3%	56,5%	51,9%	56,2%	52,8%	53,7%	54,4%	55,1%
Pertenencia a un grupo o comunidad	32,2%	32,9%	31,4%	39,3%	26,8%	30,6%	31,3%	36,1%
Buena posición económica y social	32,3%	31,3%	31,4%	32,9%	30,1%	30,6%	32,6%	30,3%
Estilo de actuación democrático	40,3%	39,0%	41,7%	39,1%	41,2%	41,8%	41,5%	35,8%
Estilo de actuación fuerte y autoritario	31,3%	30,3%	32,4%	35,1%	28,5%	32,9%	30,1%	31,0%

N = 1.203 casos

Cuadro Nº 3. Características ideales en hombres líderes

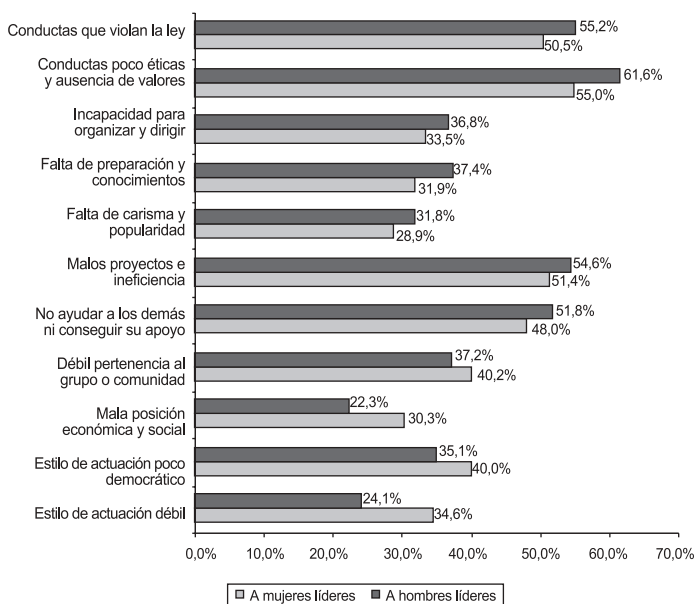
Características	Total	Según sexo		Según zona		Según edad		
		Mujeres	Hombres	Rural	Urbana	15 a 24	25 a 44	45 a 65
Conductas respetuosas de la ley	53,0%	52,6%	53,4%	48,3%	56,6%	51,5%	53,9%	54,0%
Conductas éticas y respeto a valores	51,5%	52,5%	50,3%	48,4%	53,7%	53,2%	51,7%	48,2%
Capacidad organizativa y dirigencial	36,9%	36,8%	37,1%	35,1%	38,3%	35,1%	37,1%	39,4%
Poseer preparación y conocimientos	44,1%	44,3%	43,8%	44,0%	44,1%	42,7%	46,5%	42,0%
Tener carisma y popularidad	34,3%	34,0%	34,7%	34,9%	33,9%	33,3%	33,4%	37,6%
Buenos proyectos y eficiencia	56,1%	56,8%	55,3%	58,5%	54,3%	55,5%	54,8%	59,5%
Ayudar a los demás y conseguir su apoyo	58,4%	58,6%	58,1%	60,5%	56,8%	57,3%	59,3%	58,4%
Pertenencia a un grupo o comunidad	33,3%	33,7%	32,9%	37,4%	30,3%	31,5%	32,8%	37,2%
Buena posición económica y social	25,8%	25,2%	26,4%	27,9%	24,2%	26,8%	25,1%	25,2%
Estilo de actuación democrático	36,0%	38,4%	33,4%	32,8%	38,4%	38,3%	35,7%	32,8%
Estilo de actuación fuerte y autoritario	21,4%	18,9%	24,1%	21,7%	21,3%	22,4%	21,8%	19,3%

N = 1.203 casos

Motivos para retirar apoyo a líderes

Como puede verse en el gráfico 23, el principal motivo para retirar el apoyo a hombres y mujeres líderes son las conductas poco éticas y la ausencia de valores, aunque es más frecuente como causas para quitar el apoyo a los hombres que a mujeres líderes, con un diferencia del 6,6%. En el mismo sentido es la diferencia en cuanto a la violación de la ley, la incapacidad para organizar y dirigir, la falta de preparación y conocimientos, la falta de carisma y popularidad, los malos proyectos e ineficiencia y el no ayudar a los demás. En cambio, es más frecuente que se retire el apoyo a las mujeres que a los hombres líderes debido a una débil pertenencia al grupo o a la comunidad, la mala posición económica y social, la actuación poco democrática y también una actuación débil. En este último caso, la diferencia es de 10,5% y en la mala posición económica o social de 8%.

Gráfico 23
Motivos para retirar el apoyo a las y los líderes



N = 1.203 casos

En los cuadros 4 y 5 se presentan los datos desagregados por sexo, zona de residencia y grupos de edad para retirar el apoyo a líderes mujeres y a hombres líderes, respectivamente. Las diferencias no son grandes, pero vale la pena destacar que tanto la población femenina como la masculina retiran más el apoyo a los hombres líderes en caso de violar la ley y de conductas poco éticas. Ciertamente, la legalidad es menos exigida por los varones a las mujeres que a los hombres líderes.

Tampoco se observan grandes diferencias entre la población rural y urbana a excepción de que la primera retiraría en mayor medida su apoyo a líderes hombres que a mujeres por violación de la ley y que la población urbana es más exigente que la rural con las mujeres por ese mismo motivo. En cambio, la falta de preparación y de conocimientos, que es en general un motivo para retirar el apoyo a los hombres líderes en mayor medida que a las mujeres líderes, fue principalmente expresada por la población rural.

La población de edad intermedia y la de 45 a 65 años retiraría en mayor medida su apoyo a los hombres líderes por violar la ley que a los liderazgos femeninos. Pero la primera hace aún mayor énfasis en cuanto a la conducta ética y la ausencia de valores como causa de retiro a los líderes masculinos, con 12% de diferencia en el retiro de apoyo a las mujeres líderes por los mismos motivos. La población joven, en tanto, retiraría más su apoyo a los hombres líderes por malos proyectos e ineficiencia y por falta de carisma, que a las mujeres.

Cuadro N° 4. Motivos para retirar el apoyo a mujeres líderes

Características	Total	Según sexo		Según zona		Según edad		
		Mujeres	Hombres	Rural	Urbana	15 a 24	25 a 44	45 a 65
Conductas que violan la ley	50,5%	53,8%	47,1%	46,7%	53,4%	52,6%	46,9%	53,6%
Conductas poco éticas y ausencia de valores	55,0%	54,7%	55,3%	51,7%	57,5%	57,3%	53,1%	54,7%
Incapacidad para organizar y dirigir	33,5%	31,6%	35,5%	32,4%	34,4%	36,2%	30,9%	33,6%
Falta de preparación y conocimientos	31,9%	31,6%	32,2%	33,7%	30,6%	34,5%	31,5%	28,5%
Falta de carisma y popularidad	28,9%	29,1%	28,8%	28,9%	29,0%	24,6%	29,9%	34,3%
Malos proyectos e ineficiencia	51,4%	52,5%	50,2%	50,2%	52,3%	51,9%	51,2%	50,7%
No ayudar a los demás ni conseguir su apoyo	48,0%	48,6%	47,4%	51,6%	45,4%	47,4%	47,3%	50,4%
Débil pertenencia al grupo o comunidad	40,2%	40,0%	40,5%	41,3%	39,4%	37,1%	40,7%	44,5%
Mala posición económica y social	30,3%	30,7%	29,8%	29,5%	30,9%	32,9%	28,2%	29,6%
Estilo de actuación poco democrático	40,0%	40,4%	39,5%	36,2%	42,8%	38,5%	41,7%	39,4%
Estilo de actuación débil	34,6%	34,5%	34,7%	34,7%	34,5%	35,8%	35,3%	31,4%

N = 1.203 casos

Cuadro N° 5. Motivos para retirar el apoyo a hombres líderes

Características	Total	Según sexo		Según zona		Según edad		
		Mujeres	Hombres	Rural	Urbana	15 a 24	25 a 44	45 a 65
Conductas que violan la ley	55,2%	56,3%	54,0%	55,8%	54,7%	52,3%	55,2%	53,6%
Conductas poco éticas y ausencia de valores	61,6%	62,0%	61,2%	62,4%	61,0%	59,5%	65,1%	54,7%
Incapacidad para organizar y dirigir	36,8%	38,2%	35,3%	37,6%	36,2%	38,0%	36,1%	33,6%
Falta de preparación y conocimientos	37,4%	36,6%	38,3%	41,3%	34,5%	37,6%	38,4%	28,5%
Falta de carisma y popularidad	31,8%	33,4%	30,2%	31,6%	32,0%	31,3%	31,3%	34,3%
Malos proyectos e ineficiencia	54,6%	53,8%	55,5%	52,1%	56,5%	57,7%	52,5%	50,7%
No ayudar a los demás ni conseguir su apoyo	51,8%	51,4%	52,2%	54,3%	49,9%	55,3%	49,8%	50,4%
Débil pertenencia al grupo o comunidad	37,2%	35,3%	39,3%	34,3%	39,4%	37,4%	34,4%	44,5%
Mala posición económica y social	22,3%	21,7%	22,9%	22,1%	22,4%	24,2%	19,7%	29,6%
Estilo de actuación poco democrático	35,1%	35,0%	35,2%	31,2%	38,0%	38,0%	33,6%	39,4%
Estilo de actuación débil	24,1%	24,4%	23,8%	21,3%	26,2%	25,5%	25,1%	31,4%

N = 1.203 casos

Estereotipos de género

Varias preguntas del cuestionario apuntaron a obtener respuestas que permitieran analizar la existencia o no de estereotipos de género en el imaginario paraguayo. Es decir, se buscó conocer si la población considera que existen ciertas características que son propias de uno u otro sexo, que hay temas que se abordan mejor por ser hombre o mujer, o que existen habilidades o capacidades “inherentes” a los hombres o a las mujeres, e incluso si hay áreas o espacios que se consideran más adecuados para las personas en razón de su sexo.

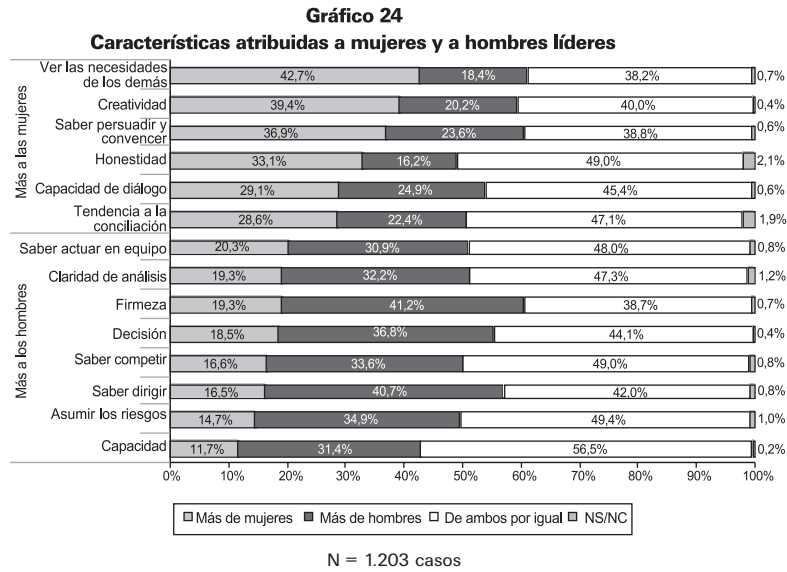
Características atribuidas a mujeres y a hombres líderes

Debe señalarse que, con una sola excepción, la respuesta mayoritaria a todas las opciones sobre características de uno u otro sexo, fue “de ambos por igual”. La excepción es la firmeza, que se considera más como característica masculina que femenina o de ambos sexos, con una diferencia de 21,9%.

Ahora bien, el gráfico 24 nos muestra la existencia de fuertes estereotipos de género en el imaginario paraguayo. Según las respuestas, las mujeres ven más las necesidades de los demás, son más creativas y saben persuadir y convencer mejor que los hombres. Asimismo, se considera que son más honestas, que tienen mayor capacidad de diálogo y tendencia a la conciliación que los varones. En cambio, se señalan como atributos masculinos la firmeza, el actuar en equipo, la claridad de análisis, el ser decididos, saber competir y dirigir, asumir riesgos y tener capacidad.

Esta percepción de la población paraguaya se corresponde con los hallazgos de estudios que afirman que se consideran “femeninos” los rasgos relacionados con la gentileza, la compasión y la pasividad, en tanto son “masculinos” los rasgos relacionados con la agresividad y la firmeza⁸. Los resultados indican que más de la mitad de la población paraguaya establece claras separaciones de áreas, capacidad y habilidades según el sexo, con diferencias porcentuales relevantes, según puede observarse en el gráfico que sigue:

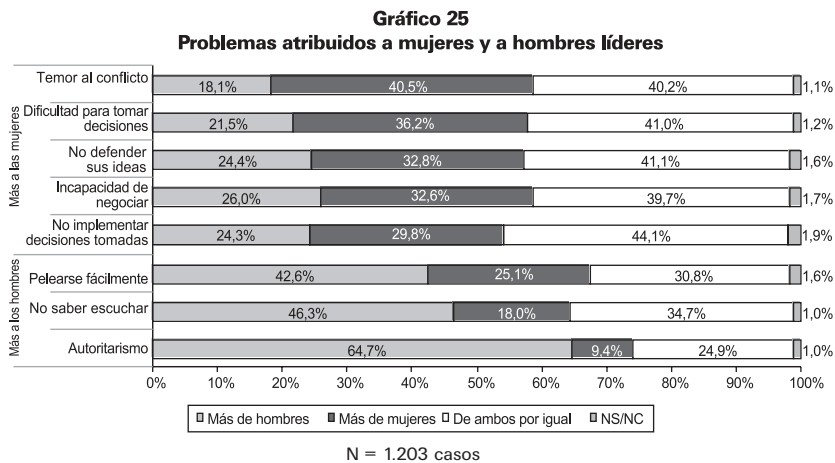
8 Véase Leonie Huddy y Nadya Terkildsen, *Gender Stereotypes and the Perception of Male and Female Candidates*. *American Journal of Political Science*, N° 37, 1993, 119-147.



Problemas de uno u otro sexo para ejercer liderazgo

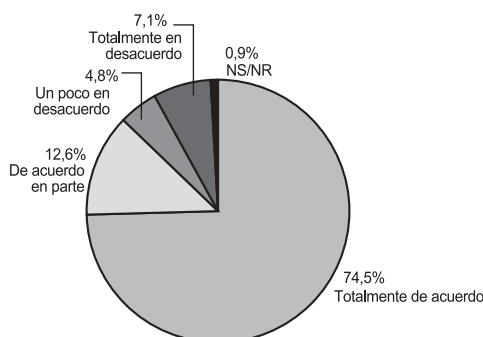
Las preguntas planteaban una serie de situaciones negativas para el ejercicio del liderazgo. Las respuestas obtenidas refuerzan la percepción de encontrarnos ante fuertes estereotipos de género. Los resultados indican que paraguayos y paraguayas consideran a los hombres más autoritarios, con más dificultad para escuchar y con mayor tendencia a la pelea. Las mujeres en cambio son percibidas como más temerosas al conflicto, menos capaces de decidir y de negociar, así como de implementar las decisiones tomadas y con mayor dificultad para defender sus ideas.

Estos rasgos, observables en el gráfico 25, se corresponden con los estereotipos tradicionalmente imputados a los sexos. Debe señalarse, sin embargo, que no hay muchos datos previos sobre la dificultad femenina de implementar las decisiones tomadas y, ciertamente, es el problema en el que la distancia es menor entre hombres y mujeres.



El 74,5% de la población encuestada manifiesta estar totalmente de acuerdo con que las mujeres deberían participar más en política. A pesar de los estereotipos de género y los escasos referentes femeninos en el liderazgo público, ampliamente la gente apoya una mayor participación política de las mujeres. Sin embargo, persiste un núcleo duro del 7,1% que responde estar totalmente en desacuerdo con ese aumento. Ciertamente, la resistencia detectada es baja, pero continúa habiéndola y, además, un 12,6% expresó estar de acuerdo en parte y un 4,8% del total dijo que estaba un poco en desacuerdo. De esa manera, la población que no apoya plenamente un mayor poder político de las mujeres o no la apoya directamente representa el 24,6%, que ya es relevante.

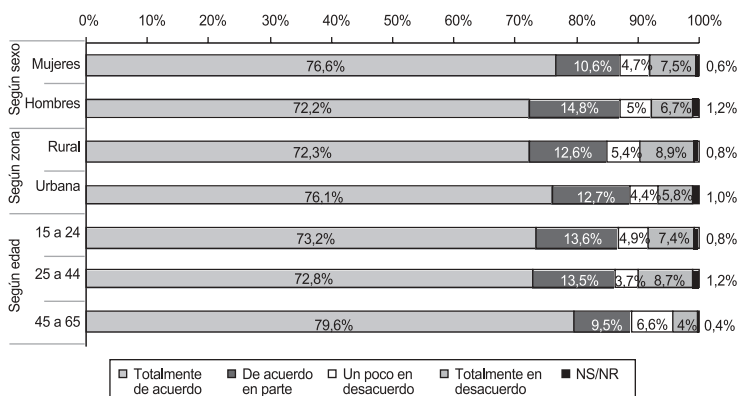
Gráfico 26
Apoyo a una mayor participación política de las mujeres



N = 1.203 casos

El gráfico 27 nos muestra claramente que todos los grupos poblacionales apoyan mayoritariamente el aumento de la participación política de las mujeres. Quienes más apoyan son la población adulta mayor (79,6%), las mujeres (76,6%) y la población urbana (76,1%), y quienes menos lo hacen son la población rural, la de edad intermedia y nuevamente las mujeres con 8,9%, 7,4% y 7,5% respectivamente de las respuestas que manifiestan estar totalmente en desacuerdo. Es notable que sean las mujeres quienes más dicen apoyar, pero también entre ellas hay una minoría que tiene fuerte resistencia, superando levemente a los hombres. Los varones, en cambio, dan porcentajes más elevados que las mujeres en las posiciones de desacuerdos parciales.

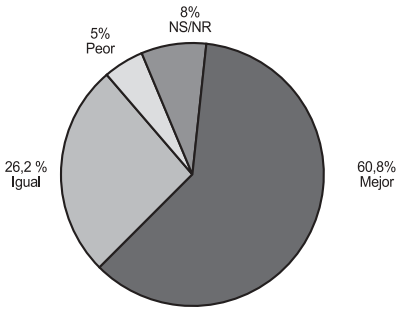
Gráfico 27
Apoyo a una mayor participación política de las mujeres según sexo, zona y edad



N = 1.203 casos

Ahora bien, el apoyo total de las tres cuartas partes de la población a una mayor participación política de las mujeres no se debe necesariamente a la opinión de que el país estaría mejor con ellas en cargos de decisión. La encuesta no indagó sobre los motivos del apoyo y es un tema a trabajar en futuras investigaciones. El porcentaje que cree que a nuestro país le iría mejor con más mujeres con decisión política es del 60,8% y el que piensa que el Paraguay estaría igual con ese aumento alcanza al 26,2%. Aunque sólo el 5% opina que el país estaría peor, el porcentaje de quienes no saben o no responden aumentó del 0,91% a la pregunta anterior, al 8% en ésta. Sería algo así como “no sabemos si será mejor, pero queremos que haya más mujeres participando en las decisiones”.

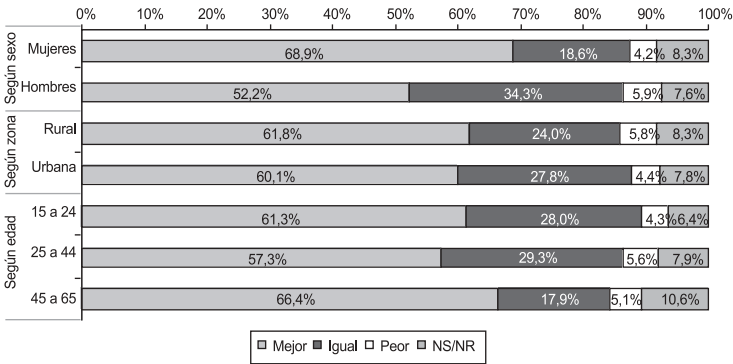
Gráfico 28
Opinión sobre cómo estaría el país si hubiera más mujeres en cargos de decisión



N = 1203 casos

¿Quiénes son optimistas, escépticos/as y pesimistas con respecto a que con un mayor poder de decisión femenina mejoraría el país? Las más optimistas son las mujeres (68,9%), junto a la población adulta mayor (66,4%) y en menor medida la rural (61,8%). El escepticismo gana entre los varones y la población entre 25 y 44 años, y nos encontramos con la mayor incertidumbre en una minoría de los tres grupos optimistas, con 10,6%, 8,3% y 8,3% respectivamente para adultos/as mayores, mujeres y la población rural.

Gráfico 29
Opinión sobre cómo estaría el país si hubiera más mujeres en cargos de decisión según sexo, zona y edad



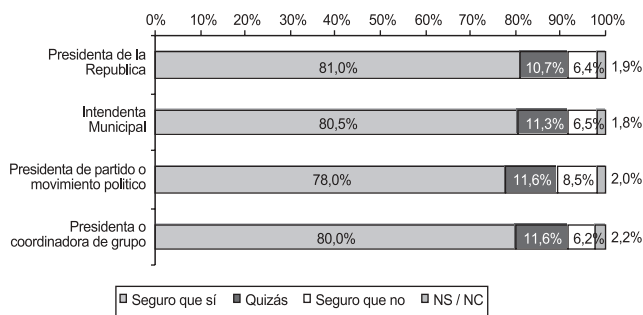
N = 1.203 casos

En resumen, existe un apoyo amplio al aumento de la participación política de las mujeres, así como una opinión también mayoritaria de que los liderazgos femeninos pueden incidir positivamente en la situación del país.

El desafío de votar por mujeres

Varias preguntas del cuestionario aplicado buscan recoger las opiniones sobre las posibilidades de apoyo que tendrían candidaturas unipersonales de mujeres a diversos cargos ejecutivos, la judicatura e incluso de instituciones no estatales. Una amplia mayoría de la población responde que sí apoyaría candidaturas unipersonales de mujeres, tanto nacionales como municipales, así como partidarias y de grupos de la sociedad. Alrededor de un 80% responde seguro que sí en todos los casos y cerca del 11 % responde que quizá votaría. En torno al 7% dice que con seguridad no votaría a mujeres para ninguno de los cargos planteados por la encuesta, y la mayor resistencia es para presidir partidos y movimientos políticos, con el 8,5% del total de respuestas.

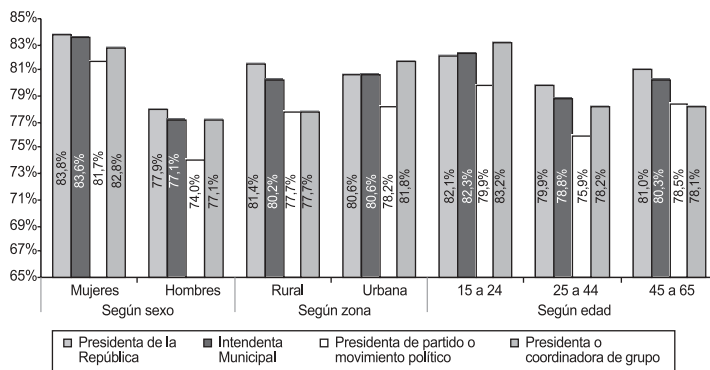
Gráfico 30
Disposición a votar por candidaturas femeninas



N = 1.203 casos

La desagregación de datos por grupos poblacionales nos muestra que las mujeres y la población joven son las que mayor apertura tienen para votar por mujeres. No se observan diferencias relevantes entre la población rural y la urbana, a excepción de la mayor disposición de esta última a votar por mujeres como presidenta o coordinadora de grupo. Se reitera en este caso el mayor apoyo de mujeres que de hombres al liderazgo femenino.

Gráfico 31
Disposición segura a votar por candidaturas femeninas, según sexo, zona y edad

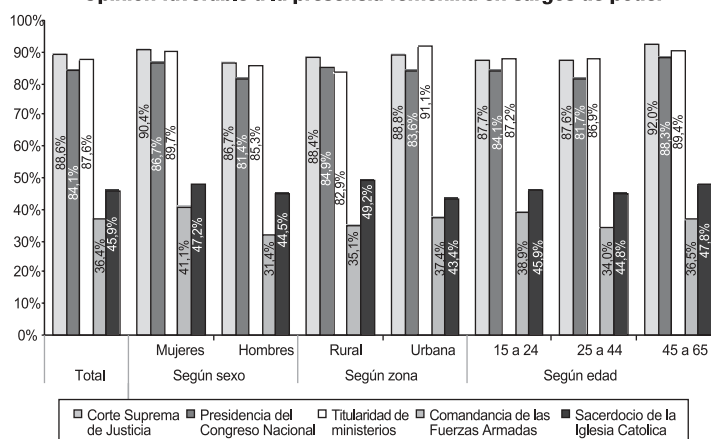


N = 1.203 casos

Los datos referidos a la predisposición de la población encuestada a aceptar mujeres en diversas instituciones siguen el mismo patrón. Aproximadamente al 85% de la población le gustaría ver a una mujer en la presidencia del Congreso Nacional, en la Corte Suprema de Justicia y en la titularidad de los ministerios. Pero las cifras bajan drásticamente a la hora de pensar en instituciones que se mantienen como reductos exclusivamente masculinos. Así, solamente el 36,4% está de acuerdo con que una mujer puede comandar las Fuerzas Armadas y el 45,9% de la población apoya que mujeres integren el sacerdocio en la Iglesia Católica. No obstante, son cifras nada despreciables de apoyo a cambios que implican una profunda modificación de mentalidades.

No se observan diferencias relevantes en la desagregación de datos por grupos poblacionales, pero llama la atención que la población rural apoya en un 5,8% más que la urbana el sacerdocio de mujeres en la iglesia católica, mientras que para la titularidad de ministerios el apoyo se invierte con un 8,2% de diferencia. Además, se reitera el patrón de mayor apoyo de las mujeres a otras mujeres y la población adulta mayor es la que tiene la opinión más favorable entre los grupos etarios, incluyendo al sacerdocio en la Iglesia Católica, aunque no para la comandancia de las Fuerzas Armadas.

Gráfico 32
Opinión favorable a la presencia femenina en cargos de poder



N = 1.203 casos

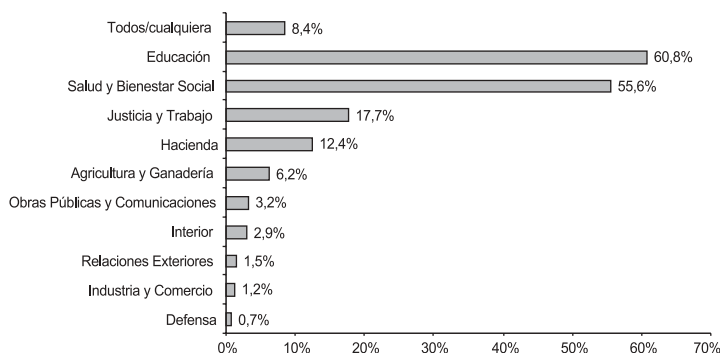
¿De qué ministerios estamos hablando?

Hemos visto en el gráfico 32 que el 87,6% apoya que haya mujeres en la titularidad de los ministerios. La pregunta que se plantea entonces es si eso se refiere a todos los ministerios o solamente a algunos y cuáles serían los más y los menos accesibles. Las respuestas confirman la tendencia, analizada en el punto de estereotipos de género, de que la población paraguaya considera a mujeres y hombres con ciertos rasgos que les califican para ciertas áreas y no para otras. Apenas el 8,4% de la población responde que las mujeres podrían estar en todos los ministerios o en cualquiera de ellos. Los resultados muestran que las mujeres son asignadas por una contundente mayoría a las áreas de educación (60,8%) y salud (63,4%), que justamente se corresponden con el rol de reproductoras de las mujeres, a quienes se les encarga la educación, la crianza, el cuidado de niños, niñas, ancianos/as, enfermos/as, etc. Además, en el caso paraguayo, son los dos únicos ministerios que han tenido a mujeres como titulares. A una distancia considerable y ya como opciones minoritarias,

le siguen los ministerios de Justicia y Trabajo y Hacienda, con 17,7% y 12,4% del total de respuestas, respectivamente. Es de notar que si bien los tres primeros son del área social, el manejo del dinero público por parte de mujeres sería toda una novedad.

Los ministerios más “agresivos” son los considerados menos indicados para las mujeres. A menos del 1% de la población le gustaría ver a una mujer como ministra de Defensa, a apenas el 1,2% le gustaría tener una ministra de Industria y Comercio y al 1,5% en el de Relaciones Exteriores, a pesar de que hubo viceministras en las dos últimas instituciones citadas. En alrededor del 3% se ubica el apoyo para la titularidad de los ministerios de Obras Públicas y Comunicaciones y del Interior, mientras que para Agricultura y Ganadería la opinión favorable es del 6,2%. En conclusión, se mantiene una visión segregada sobre la titularidad femenina en las secretarías de Estado, habiendo apoyo mayoritario solamente para ocupar las carteras de Educación y Cultura, y de Salud Pública y Bienestar Social. Así, la población paraguaya, en alta proporción, asigna a las mujeres ámbitos del poder público considerados tradicionalmente “femeninos”, y no le gustaría o no se imagina verlas en aquellas áreas consideradas tradicionalmente “masculinas”, con mayor resistencia aún que para comandar las Fuerzas Armadas o ser sacerdotisa de la Iglesia Católica.

Gráfico 33
Opinión favorable a la presencia de mujeres en la titularidad de ministerios



N = 1.203 casos

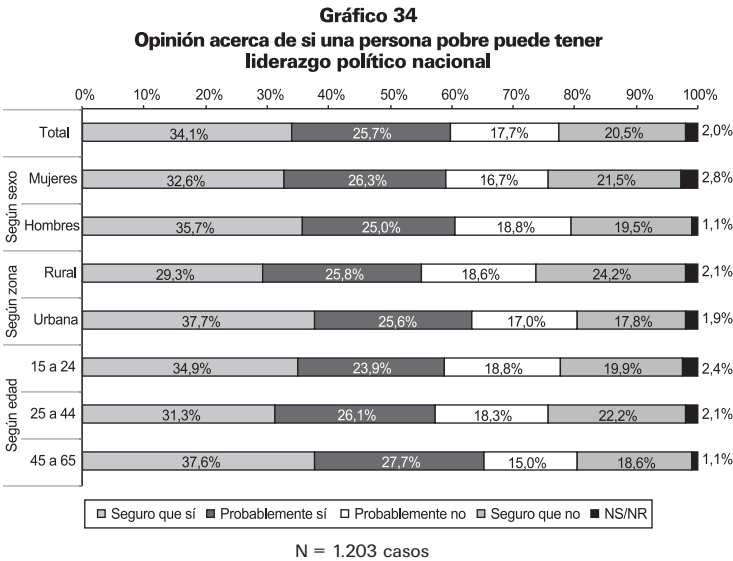
La pobreza y el liderazgo

La investigación también buscó explorar la opinión de la gente con relación a la influencia que podría tener la pobreza de las personas para su acceso a espacios de liderazgo nacional. Los principales motivos de esta parte de la investigación son, por una parte, que la falta de recursos económicos se considera como una de las principales trabas para el acceso de las mujeres a cargos de elección popular, y por otra parte, que el Paraguay es uno de los países más desiguales del mundo en cuanto a ingresos y tenencia de la tierra.

Las opiniones se mostraron divididas ante la pregunta: ¿Cree usted que una persona pobre puede llegar a tener liderazgo político nacional? Las respuestas más frecuentes se ubican en la incertidumbre de probablemente sí o probablemente no, que juntas suman el 43,4% del total de respuestas. Sigue la opinión de que las personas pobres con seguridad pueden tener liderazgo político

nacional con un 34,1% de las respuestas y, finalmente, las respuestas negativas alcanzan el 20%.

En el desagregado por grupos poblacionales puede observarse que no hay grandes diferencias, pero quienes principalmente piensan que es posible son los hombres, la población urbana y la adulta mayor. La respuesta seguro que no la dieron principalmente las mujeres, la población rural y la que tiene entre 25 y 44 años. Se sabe que la pobreza y la falta de oportunidades en el Paraguay afecta sobre todo a los dos primeros grupos que dieron la respuesta negativa.



Posiciones éticas en función de liderazgo

Las preguntas que buscan explorar la ética de la población paraguaya en función de liderazgo contrastan la opinión que la misma tiene sobre lo que normalmente hacen los/las líderes en el Paraguay y lo que ella haría si estuviera en función de liderazgo. Para ello, se formularon seis opciones de respuestas, que corresponden a un esquema analítico basado en tres estadios o niveles éticos definidos por Kohlberg⁹:

El primer estadio es el preconventional, donde predominan las posiciones egocéntricas y no altruistas, de solidaridad primaria no sujeta a principios. Las dos opciones de respuesta para este nivel indicaban aprovechamiento de la posición de liderazgo para beneficio personal y de un entorno inmediato particular.

El segundo estadio corresponde a una ética convencional, donde se siguen las normas pero sin una reflexión acerca de los principios, respondiendo a expectativas de la sociedad y al interés de mantener el orden social. Las dos opciones de respuesta eran buscar ser una buena persona para que la gente le tenga aprecio y el respeto a la ley y las obligaciones.

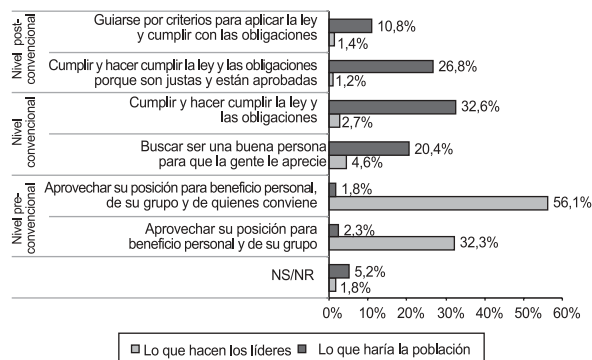
9 "Justicia como reversibilidad", en *Essays on Moral Development*, vol. I, San Francisco, 1981, 190 y ss. Citado por Jürgen Habermas, *Conciencia moral y agir comunicativo*, Río de Janeiro, Biblioteca Tiempo Universitario, 1989.

El tercer estadio se refiere a un nivel postconvencional, donde las decisiones responden a valores, aun cuando puedan ser conflictivos con las leyes o normas concretas aceptadas por el colectivo, y las decisiones son guiadas por principios éticos universales. Las posibilidades de respuesta de este nivel indicaban que desde las posiciones de liderazgo se buscaría el cumplimiento de la ley porque éstas son fruto de un acuerdo y son justas, y que se utilizaría criterios para cumplir con las leyes y obligaciones.

Los resultados son contundentes. Un 88,4% de la población encuestada considera que las personas líderes existentes en el país se ubican en el nivel ético preconvencional, es decir, usan su liderazgo para mejorar sus posiciones personales, las de su grupo y las de las personas que les rodean. Un muy escaso porcentaje de la población reconoce en las/los líderes actitudes correspondientes a los estadios éticos convencional o postconvencional.

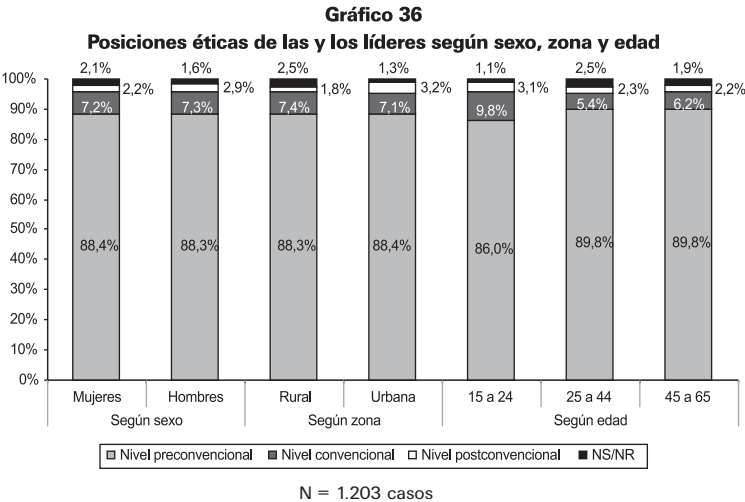
En contraposición a lo que la población piensa de las actitudes de quienes son líderes, la idea que paraguayos y paraguayas tienen de lo que harían si estuvieran en función de liderazgo se ubica mayoritariamente en el nivel convencional, en menor medida en el postconvencional y mínimamente en el preconvencional. En el gráfico 35 puede verse la contraposición entre la evaluación que la población hace de las y los líderes que operan en el Paraguay y la posición en que cree la gente que se ubicaría como líder. Evidentemente se otorga mayor importancia a las conductas normativas que éticamente se vinculan con la justicia y los procedimientos democráticos, ¿o deberíamos decir a la aspiración de contar con un Estado de derecho? Las distancias entre lo que se observa y lo que se cree correcto son tan notorias y amplias que no se puede menos que pensar que constituyen una evidencia de desajuste en la sociedad paraguaya, que no puede traducir sus expectativas y orientaciones en una selección adecuada de los liderazgos vigentes.

Gráfico 35
Posiciones éticas en función de liderazgo

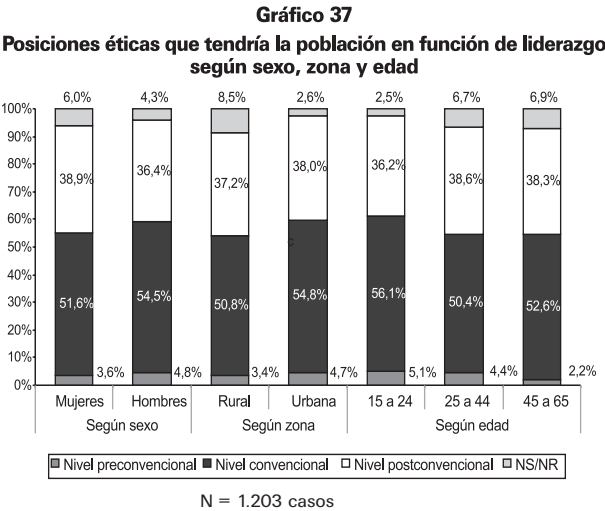


N = 1.203 casos

Al diferenciar las opiniones sobre las posiciones éticas de los liderazgos existentes por sexo, zona y grupos de edad, se tiene una notable homogeneidad de opinión al ubicarlos en el estadio ético preconvencional. Lo único que llama la atención es que la población joven resulta levemente menos crítica que las demás, con 3,8% de diferencia con relación a los demás grupos etarios.



Para concluir este capítulo sobre las imágenes de liderazgo que tiene la población paraguaya, se presenta en el gráfico 37 la desagregación por sexo, zona de residencia y grupos de edad, acerca de lo que la población imagina que sería su posición ética si estuviese en función de liderazgo. Es evidente la casi desaparición de la opción preconvencional y el crecimiento de la ubicación en los dos estadios superiores en todos los grupos poblacionales.



En resumen, la posición ética de la población paraguaya en cuanto a lo que debiera hacerse en función de liderazgo es claramente superior a la que se atribuye a quienes ejercen liderazgos en el Paraguay.

La población paraguaya considera que son líderes aquellas personas que tienen habilidades de dirección, mando, dominación, iniciativa, acción, ejercicio de poder o autoridad. Cuando paraguayos y paraguayas se refieren a líderes lo hacen principalmente pensando en estos contenidos conceptuales. Secundariamente, y en un porcentaje doce veces menor, la población reconoce como componentes del ejercicio de liderazgo las habilidades de persuasión y las capacidades intelectuales. Menos importantes resultan para la definición los valores éticos y la capacidad de obtención de resultados. Encontramos por lo tanto que la población encuestada trata de leer la realidad, piensa en los liderazgos tal como son a la hora de conceptualizar y no pretende incluir elementos del buen liderazgo, como sí lo hace cuando define a los liderazgos ideales.

Las características mencionadas sólo son reconocidas por la población a ciertas personas a nivel nacional en el 55,6% y a nivel comunitario en un 48,7%. Al considerar el universo total de personas encuestadas, se encuentra que el 74,1% mencionó a alguna persona en cualquiera de las dos categorías. Eso implica que un cuarto de la población no identifica a ninguna persona a la que considera líder en ningún espacio, que un poco más de la mitad no identifica personas capaces de dirigir, guiar o conducir el país, y que más de la mitad no reconoce ningún liderazgo comunitario. Estos resultados se complementan con los datos que indican la opinión mayoritaria de la población sobre la existencia de una fuerte crisis de liderazgo en el país, como puede observarse en el capítulo de opiniones sobre liderazgos.

Para la población que identifica liderazgos nacionales, la absoluta mayoría de ellos son masculinos y provenientes de la política. Secundariamente y en porcentajes mucho más bajos son consideradas líderes personas que desarrollan sus actividades en los medios de comunicación y en el ámbito deportivo. En porcentajes más bajos aún existen personas reconocidas como líderes nacionales que se desempeñan en trabajos comunitarios, sociales o relacionados con actividades religiosas. Estas últimas actividades, sin embargo, cobran gran importancia en la identificación de liderazgos comunitarios, mientras disminuye claramente el desempeño en la política y los espacios de poder público, así como el trabajo en periodismo y en los medios de comunicación.

Un poco menos que la mitad de las y los encuestadas/os dice tener líderes personales, es decir, personas con liderazgo a las que ellas les dan su apoyo y que las dirigen u orientan. La gran mayoría de las personas mencionadas como líderes personales tienen relaciones de parentesco o de amistad con quienes fueron entrevistadas/os para esta investigación.

El no reconocimiento de liderazgos por parte de la mitad de la población es llamativo y tendría que ser objeto de posteriores investigaciones.

Casi no hay mujeres líderes para los paraguayos y paraguayas. A nivel nacional, apenas 7,3% de los/las líderes espontáneamente mencionados/as son mujeres. Cuando se fuerza a las personas encuestadas a recordar nombres de mujeres, sólo las menciona un 33%. Si bien se eleva el porcentaje de identificación espontánea a un 20% a nivel comunitario, el reconocimiento de liderazgos femeninos continúa siendo minoritario, y cuestiona la idea de que en los niveles locales las mujeres tienen iguales posibilidades de ser líderes, o por lo

menos indica que la población las reconoce poco aún en el nivel local. En cuanto a los liderazgos personales, se reconoció que lo son un 30% de mujeres, sin embargo, el peso del parentesco y de la amistad obliga a tomar con cautela el dato para no pensar que se trata de una identificación con líderes que se desempeñan en el ámbito público.

En todos los casos más mujeres que hombres citan a líderes mujeres y también están más dispuestas a apoyarlas, a votar por ellas y desean en mayor medida que ocupen altos cargos estatales, institucionales y grupales. Esto cuestiona una visión frecuentemente asumida, según la cual las mujeres son las que menos apoyan a otras mujeres. El mismo patrón se repite a lo largo de este estudio, con la siguiente salvedad, son también mujeres quienes más resistencia tienen para que otras mujeres ocupen cargos políticos relevantes.

Perviven fuertes estereotipos de género en el imaginario paraguayo. Las mujeres están más relacionadas con características compasivas y pasivas en tanto los hombres son considerados más firmes, activos y agresivos. Existe una clara diferenciación de áreas para los espacios en los que a la población le gustaría que las mujeres participen o dirijan y aquellas para las que no existe ningún apoyo. Estas áreas se inscriben una vez más en lo que tradicionalmente se considera femenino o masculino. Los estereotipos incluso se agudizan cuando se consideran los problemas que tienen los hombres y las mujeres líderes para ejercer su liderazgo. A los primeros se les achaca ser autoritarios, con más dificultad para escuchar y mayor tendencia a la pelea, en tanto las líderes son percibidas como temerosas al conflicto, menos capaces para decidir y negociar y con mayor dificultad para defender sus ideas.

Tres cuartas partes de la población apoya una mayor participación política de las mujeres. Más de la mitad (61%) cree que la situación del país estaría mejor con más participación de mujeres en espacios de decisión, si bien un tercio permanece escéptica. Alrededor del 90% de paraguayos y paraguayas manifiestan que con seguridad o probablemente votarían por una candidata mujer a cargos ejecutivos nacionales, municipales, partidarios o comunitarios.

Las características más apreciadas por la población paraguaya tanto en líderes identificados/as como en líderes ideales, son: 1) los buenos proyectos y la eficiencia, 2) la conducta ética y 3) ayudar a la gente y saber conseguir su apoyo. Estas características forman un triángulo del liderazgo deseado por la población paraguaya. Esta percepción se refuerza con la reiteración del valor que el respeto a la ley tiene idealmente para la población paraguaya.

Congruentemente, las conductas poco éticas y ausencia de valores, la violación de la ley y la incapacidad para dirigir son consideradas las principales causas de retiro de apoyo a un líder o a una líder, pero fundamentalmente a los hombres líderes. Entre los motivos por los que sacaría la adhesión a una líder más que a un líder figuran una débil pertenencia a un grupo o comunidad, la mala posición económica o social, la actuación poco democrática y también un débil desempeño. Es notable la exigencia de que las mujeres sean fuertes y decididas para mantener el apoyo, pero sobre todo que se le retiraría el respaldo si tuviera problemas económicos, personales o familiares que afectaran su reputación.

Ser pobre parecería ser un obstáculo mayor para acceder a liderazgos nacionales que ser mujer. La mayoría de la población es escéptica con respecto a si

una persona pobre puede llegar a tener liderazgo político de la población. Un 20% sostiene que no es factible y aproximadamente un tercio del universo total cree exactamente lo contrario, es decir que con seguridad una persona pobre puede llegar a tener liderazgo político nacional.

La posición ética de la población paraguaya también es clara. Un 88% de paraguayos y paraguayas critican duramente a los/las líderes y consideran que sus acciones apuntan a beneficios personales y sectarios, lo que en términos de Kohlberg significa que los encuestados y encuestadas ubican a los liderazgos del país en un estado ético preconvencional. En contraposición a ello, las personas encuestadas manifiestan mayoritariamente que si ellas estuvieran en función de liderazgo, asumirían acciones que apunten al cumplimiento de las normas y a la consideración de principios éticos generales, con lo que se ubican a sí mismos en un estadio ético convencional o postconvencional.

