CONCORDIA
Revista de Administración y
EDUCACIÓN

https://revistaconcordia.org

**Adrian Nuñez Silva** | adrian.nunes_inv@universidadlapaz.edu.py
https://orcid.org/0009-0003-2639-2567
**Universidad La Paz, Ciudad del Este, Paraguay**

**Nancy Recalde de Alfonso** | nancy.reclade_inv@universidadlapaz.edu.py
https://orcid.org/0009-0005-0857-3297
**Universidad La Paz, Ciudad del Este, Paraguay**

**Nelly Caballero Rojas** | nelly.caballero@universidadlapaz.edu.py
https://orcid.org/0009-0001-0696-9061
**Universidad La Paz, Ciudad del Este, Paraguay**

- **Recibido:** en enero 09, 2025
- **Arbitrado:** en febrero 22 , 2025
- **Aceptado:** en abril 25, 2024
- **Publicado:** en julio 10, 2025

https://doi.org/10.62319/concordia.v.5i10.38

ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN

# Estrategias empresariales para inclusión laboral de madres solteras en sector maquiladora

*Business strategies for the labor inclusion of single mothers in the maauiladora sector*

## RESUMEN

**Introducción:** Las estrategias de inclusión laboral para madres solteras constituyen un desafío relevante en el contexto empresarial actual, especialmente en sectores productivos donde la estabilidad laboral, la conciliación familiar y la equidad de oportunidades resultan esenciales para el bienestar de las trabajadoras y la sostenibilidad organizacional. **Objetivo:** Analizar las políticas implementadas por una empresa maquiladora paraguaya para facilitar la inserción y permanencia laboral de madres solteras. **Metodología:** El estudio se desarrolló bajo un enfoque mixto, descriptivo y transversal. Se aplicaron entrevistas semiestructuradas al personal directivo y encuestas a 169 madres solteras trabajadoras, con el fin de identificar las estrategias institucionales de inclusión laboral y sus efectos en la satisfacción, productividad y autoconfianza. **Resultados:** Los hallazgos evidenciaron que la flexibilidad horaria, los permisos adicionales, los programas de capacitación y los beneficios complementarios generaron impactos positivos. El 77 % de las participantes manifestó alta satisfacción laboral, el 79 % reportó mejoras en su productividad y el 80 % señaló mayor autoconfianza. Asimismo, estas políticas contribuyeron a reducir la rotación laboral y fortalecer la responsabilidad social corporativa. **Conclusión:** La inclusión laboral de madres solteras representa una estrategia empresarial sostenible que articula beneficios sociales y objetivos organizacionales.

**Palabras clave:** Autoconfianza; Estrategias; Inclusión; Laboral; Maquilladora; Solteras.

## ABSTRACT

**Introduction:** Labor inclusion strategies for single mothers represent a significant challenge in today's corporate landscape, particularly in production sectors where job stability, work-life balance, and equal opportunity are essential for both employee well-being and organizational sustainability. **Objective:** To analyze the policies implemented by a Paraguayan maquiladora company to facilitate the labor market entry and retention of single mothers. **Methodology:** This study employed a mixed-methods, descriptive, and cross-sectional approach. Semi-structured interviews were conducted with management, and surveys were administered to 169 working single mothers to identify institutional inclusion strategies and their effects on job satisfaction, productivity, and self-confidence. **Results:** The findings demonstrated that



CC BY

flexible scheduling, additional leave, training programs, and supplementary benefits yielded positive impacts. Specifically, 77% of participants reported high job satisfaction, 79% noted improvements in productivity, and 80% indicated increased self-confidence. Furthermore, these policies contributed to reducing labor turnover and strengthening Corporate Social Responsibility (CSR). **Conclusion:** The labor inclusion of single mothers represents a sustainable business strategy that effectively aligns social benefits with organizational objectives.

**Keywords:** Self-confidence; strategies; inclusion; labor; maquiladora; single mothers.

## INTRODUCCIÓN

El panorama empresarial contemporáneo enfrenta desafíos crecientes relacionados con la responsabilidad social corporativa y, en particular, con la implementación de estrategias inclusivas que favorezcan la inserción laboral de grupos vulnerables. En este contexto, la inclusión laboral adquiere una relevancia creciente en el escenario mundial. En el caso de América Latina, según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Weller, 2009), diversos países de la región presentan un elevado porcentaje de población en edad de trabajar que no cuenta con una inserción laboral adecuada, lo cual repercute negativamente en su nivel y calidad de vida. Entre estos grupos, se encuentran las madres solteras, quienes constituyen una población particularmente vulnerable que enfrenta múltiples barreras para acceder al mercado laboral formal.

Así pues, la problemática de la inclusión laboral de madres solteras trasciende el ámbito puramente social para convertirse en una oportunidad estratégica empresarial que puede generar beneficios mutuos tanto para las organizaciones como para las trabajadoras En lo que respecta a este grupo, la inclusión laboral hace referencia a las mujeres solas jefas de hogar y único sustento de sus hijos, que se integran al mercado laboral con oportunidades que le permita alcanzar equilibrio entre su vida laboral y familiar (Bengoetxea, 2020).

De acuerdo con los datos del Instituto Nacional de Estadística (2021), en Paraguay el 37% de los hogares son sustentados económicamente por madres solteras, cuyo promedio salarial alcanza apenas 1.900.000 guaraníes, cifra considerablemente inferior al salario mínimo establecido y aún más significativamente distante al ingreso promedio masculino. Esta situación evidencia una disparidad salarial y las limitadas oportunidades de empleo formal para este grupo demográfico, configurando un escenario de vulnerabilidad socioeconómica que requiere atención específica tanto desde políticas públicas como desde iniciativas empresariales privadas. Además, el hecho de que las mujeres no participen plenamente en el mercado laboral representa una pérdida para la sociedad y afecta la productividad de los países (Castillo, 2022).

Las empresas maquiladoras, por su parte, desempeñan un papel particularmente relevante en la economía paraguaya, al emplear mayoritariamente mano de obra femenina, y ofrece oportunidades laborales en industrias que operan bajo este régimen. Asimismo, estas empresas generan significativos volúmenes de divisas y empleos, por lo que, constituyen un sector estratégico para el desarrollo económico nacional y regional (Duarte, et al., 2023).

La inclusión laboral, entendida como el acceso equitativo al empleo por parte de grupos tradicionalmente excluidos o discriminados, según la Organización Internacional del Trabajo

(OIT), representa una estrategia fundamental para promover la justicia social y el desarrollo sostenible (OIT, 2021). En particular, la inclusión laboral de madres solteras implica la implementación de políticas organizacionales que reconozcan y aborden las necesidades particulares de este grupo, facilitando el equilibrio entre responsabilidades laborales y familiares mediante entornos de trabajo flexibles, seguros y dignos.

El marco teórico que sustenta esta investigación se fundamenta en la teoría de la responsabilidad social empresarial y en los enfoques de desarrollo sostenible, especialmente aquellos alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible establecidos por las Naciones Unidas (ONU, 2015). El ODS 5 (Igualdad de Género), el ODS 8 (Trabajo Decente y Crecimiento Económico) y el ODS 10 (Reducción de las Desigualdades) proporcionan el marco conceptual para comprender la relevancia de las estrategias de inclusión laboral como herramientas para el desarrollo sostenible.

La motivación principal de esta investigación radica en la necesidad de documentar y analizar empíricamente las estrategias específicas implementadas por empresas del sector maquilador para facilitar la inclusión laboral de madres solteras, evaluando tanto su efectividad desde la perspectiva de las beneficiarias como su impacto en los objetivos organizacionales. A pesar de los esfuerzos realizados por diversas empresas para promover la inclusión de grupos vulnerables, existe una carencia significativa de estudios empíricos que documenten las políticas específicas implementadas y sus efectos tangibles en el bienestar y satisfacción laboral de las madres solteras.

En lo que refiere a la relevancia académica de esta investigación, se fundamenta en la necesidad de generar evidencia empírica sobre la efectividad de estrategias empresariales específicas para la inclusión de grupos vulnerables. Hasta ahora, los estudios previos sobre inclusión laboral han tendido a enfocarse en marcos teóricos y análisis de políticas públicas, prestando menor atención a experiencias empresariales concretas y sus resultados medibles. Por ello, esta investigación contribuye a llenar esta brecha mediante el análisis detallado de un caso específico que puede proporcionar lecciones transferibles a otros contextos.

Por otro lado, la importancia práctica del estudio radica en su potencial para informar el diseño de políticas empresariales más efectivas y para orientar la toma de decisiones organizacionales relacionadas con la responsabilidad social corporativa. En consecuencia, los resultados pueden servir como referencia para empresarios, gestores de recursos humanos y formuladores de políticas interesados en implementar estrategias de inclusión laboral que generen beneficios mutuos para trabajadores y organizaciones.

La contribución social de la investigación se relaciona con su potencial para promover la replicación de experiencias exitosas de inclusión laboral, contribuyendo a la reducción de desigualdades socioeconómicas y al mejoramiento de las condiciones de vida de las madres solteras. En un contexto donde este grupo demográfico enfrenta múltiples desafíos para acceder a empleos dignos y bien remunerados, la documentación de estrategias efectivas puede facilitar la expansión de oportunidades laborales inclusivas.

Ahora bien, la conceptualización teórica de las estrategias empresariales constituye el punto de partida para comprender la implementación de políticas de inclusión laboral. Learned

(1969) definen la estrategia como el conjunto de objetivos, propósitos, políticas y planes fundamentales diseñados para determinar el tipo de negocio en el que se encuentra la empresa y el tipo de organización que aspira ser. Esta definición adquiere particular relevancia en el contexto de la inclusión laboral, donde las estrategias deben integrar objetivos sociales con metas organizacionales para crear valor compartido.

De esta forma, la evolución del concepto estratégico ha incorporado progresivamente elementos de responsabilidad social y sostenibilidad, transformando la visión tradicional de maximización de beneficios hacia enfoques más holísticos que consideran el impacto social y ambiental de las actividades empresariales. Martin y Grubb (2001) proponen diversos indicadores para evaluar estrategias de inclusión laboral, incluyendo indicadores de eficiencia y efectividad, evaluaciones cualitativas, encuestas de satisfacción y clima laboral, y participación en certificaciones y reconocimientos.

En relación con ello, la inclusión laboral, según Bengoetxea (2020), se refiere al acceso al empleo por parte de grupos vulnerables, incluyendo diferencias de raza, género, etnia y situaciones familiares específicas como mujeres solas con hijos menores. Esta conceptualización enfatiza la necesidad de abordar barreras sistémicas que limitan el acceso equitativo al mercado laboral, requiriendo intervenciones específicas que reconozcan las particularidades de cada grupo vulnerable.

En este sentido, el contexto específico de madres solteras, la inclusión laboral adquiere dimensiones particulares relacionadas con la conciliación entre responsabilidades familiares y laborales. La Comisión Europea de Empleo, Asuntos Sociales e Inclusión (2017) sostiene que la inclusión activa laboral implica permitir que todas las personas, especialmente aquellas en situaciones de vulnerabilidad, participen plenamente en la sociedad y tengan acceso a empleos dignos. Esta perspectiva reconoce la inclusión laboral como un derecho fundamental y una estrategia efectiva para combatir la exclusión social.

Por consiguiente, la relevancia de la inclusión laboral de madres solteras se fundamenta tanto en consideraciones de justicia social como en argumentos de eficiencia económica. Desde la perspectiva de justicia social, la inclusión laboral contribuye a reducir desigualdades estructurales y promover la equidad de género. Desde el enfoque de eficiencia económica, la incorporación de madres solteras al mercado laboral formal amplía la base productiva y contribuye al crecimiento económico sostenible.

En este mismo hilo, los Objetivos de Desarrollo Sostenible proporcionan un marco conceptual integral para comprender la inclusión laboral como estrategia de desarrollo. El ODS 5 (Igualdad de Género) enfatiza la importancia de garantizar la participación plena y efectiva de las mujeres en todos los niveles de la vida económica, política y pública. El ODS 8 (Trabajo Decente y Crecimiento Económico) promueve el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las personas, incluyendo específicamente a las mujeres. El ODS 10 (Reducción de las Desigualdades) aborda la necesidad de reducir disparidades económicas y sociales dentro de los países y entre ellos.

De manera complementaria, Millán et al. (2018) argumentan que la promoción de la inclusión laboral en América Latina y el Caribe, mediante la implementación de diversos

mecanismos, genera impactos positivos en múltiples aspectos sociales. Sus hallazgos sugieren que la inclusión laboral funciona como una estrategia integral para abordar desafíos de exclusión y discriminación en el ámbito laboral, contribuyendo simultáneamente al desarrollo individual y colectivo.

Por su parte, Vieyra y Ortega (2021) destacan el rol fundamental de la mujer en el incremento de la productividad en diversos sectores laborales, identificándola como un componente esencial y estratégico. Sin embargo, estos autores también señalan las dificultades que enfrentan las mujeres en edad productiva para integrarse al mercado laboral, particularmente debido a sesgos de género que priorizan características demográficas sobre competencias y habilidades profesionales. Esta situación se agudiza en el caso de las madres solteras, quienes enfrentan barreras adicionales relacionadas con estereotipos sobre disponibilidad laboral, compromiso organizacional y capacidad para manejar responsabilidades múltiples (ONU, mujeres, 2019).

En línea con lo anterior, los estudios internacionales confirman que las madres solteras constituyen uno de los grupos más vulnerables en términos de acceso al empleo formal y calidad laboral. Las investigaciones realizadas en contextos latinoamericanos revelan que estas trabajadoras enfrentan discriminación sistemática durante los procesos de selección, menores oportunidades de ascenso profesional, y condiciones laborales menos favorables. Esta situación genera ciclos de pobreza intergeneracional que afectan tanto a las madres trabajadoras como a sus hijos.

Por otra parte, la perspectiva empresarial sobre inclusión laboral ha evolucionado desde enfoques caritativos hacia estrategias de responsabilidad social corporativa que reconocen beneficios mutuos. Ramírez (2015) enfatiza la importancia de que las empresas desarrollen planes específicos para la selección e inclusión laboral, argumentando que estas estrategias mejoran el desempeño organizacional y fomentan el desarrollo de grupos tradicionalmente excluidos. Su investigación revela que la mayoría de las empresas carecen de políticas adecuadas de inclusión laboral, identificando esta ausencia como una limitante significativa para promover la diversidad en el ámbito laboral.

El contexto específico de las empresas maquiladoras añade complejidad al análisis de estrategias de inclusión laboral. Duarte et al. (2023) documentan que en Paraguay operaban aproximadamente 220 industrias bajo régimen de maquila durante 2020, concentradas principalmente en Alto Paraná y Central, generando significativos volúmenes de divisas y empleos. Estas empresas emplean mayoritariamente mano de obra femenina, configurando un escenario propicio para la implementación de políticas de inclusión específicamente dirigidas a madres solteras.

Sin embargo, la problemática identificada se centra en el desconocimiento de las políticas específicas que facilitan el acceso al empleo de madres solteras en empresas maquiladoras, así como la ausencia de evaluaciones sistemáticas sobre los efectos de dichas políticas en el bienestar, satisfacción laboral y productividad de este grupo demográfico. Esta situación genera una brecha de conocimiento que limita la replicabilidad de experiencias exitosas y dificulta el diseño de políticas más efectivas.

En consecuencia, la efectividad de las estrategias de inclusión laboral depende de múltiples factores, incluyendo el diseño específico de las políticas, su implementación práctica, el compromiso organizacional y la evaluación sistemática de resultados. La literatura sugiere que las estrategias más efectivas son aquellas que adoptan enfoques integrales, abordando simultáneamente barreras estructurales, necesidades individuales y objetivos organizacionales.

Desde el punto de vista normativo, el marco legal paraguayo proporciona fundamentos normativos para la inclusión laboral de madres solteras. El Convenio OIT 156/2007, la Constitución Nacional, el Código del Trabajo (Ley N.º 213/95) y la Ley N.º 5508 de Promoción, Protección de la Maternidad y Apoyo a la Lactancia Materna establecen derechos específicos para trabajadoras embarazadas, en período de lactancia y madres trabajadoras, creando un marco regulatorio que facilita la implementación de políticas inclusivas.

A partir de esta problemática, la pregunta de investigación principal que orienta este estudio es: ¿Cuáles son las estrategias utilizadas por una empresa maquiladora para la inclusión laboral de madres solteras y cuáles son sus efectos en el bienestar y satisfacción laboral de estas trabajadoras? Esta interrogante se desglosa en preguntas específicas que abordan: las políticas de admisión laboral implementadas, los efectos de las estrategias inclusivas en el bienestar y satisfacción laboral, y la percepción de las beneficiarias sobre los beneficios de dichas políticas.

Finalmente, el objetivo de esta investigación consiste en analizar las políticas implementadas por una empresa maquiladora paraguaya para facilitar la inserción laboral de madres solteras, evaluando su efectividad e impacto desde múltiples perspectivas.

## MÉTODO

El desarrollo de esta investigación, adopto un enfoque metodológico mixto, descriptivo y de corte transversal, diseñado para analizar comprehensivamente las estrategias de inclusión laboral implementadas por una empresa maquiladora y evaluar sus efectos en el bienestar y satisfacción laboral de madres solteras trabajadoras. El diseño no experimental permite observar y documentar fenómenos en su contexto natural sin intervenir en las variables estudiadas, proporcionando una perspectiva auténtica de la realidad organizacional analizada. La selección del enfoque mixto se fundamenta en la necesidad de obtener una comprensión integral del fenómeno estudiado, combinando la profundidad del análisis cualitativo con la generalización estadística del análisis cuantitativo.

El contexto de investigación se sitúa en una empresa maquiladora ubicada en el Complejo Empresarial Global, Ciudad del Este, kilómetro 11,5 Monday, Departamento de Alto Paraná, Paraguay. Esta ubicación es estratégicamente relevante considerando que Alto Paraná concentra el 93% de las industrias maquiladoras paraguayas, constituyendo el epicentro de esta actividad económica en el país.

La población objetivo comprende las 295 madres solteras empleadas en la empresa maquiladora estudiada, de un total de 1.404 trabajadores (351 hombres y 1.053 mujeres). Esta composición demográfica refleja la predominancia femenina característica del sector

maquilador. Adicionalmente, se incluye como participante clave a la Gerente de Recursos Humanos de la empresa, responsable de la implementación y seguimiento de las políticas de inclusión laboral.

La determinación del tamaño muestral se realizó mediante la aplicación de la tabla de Krejcie y Morgan (1970), estableciendo inicialmente una muestra de 167 madres solteras. Sin embargo, debido a la respuesta superior a la esperada, la muestra final comprende 190 participantes, incrementando la representatividad estadística y la confiabilidad de los resultados obtenidos. Para la selección de participantes se empleó una técnica de muestreo no probabilística por conveniencia, basada en la accesibilidad y disposición de las personas a colaborar.

Los criterios de inclusión establecidos para las madres solteras participantes incluyen: ser trabajadoras activas de la empresa, tener uno o más hijos, y no mantener una relación de pareja formal durante al menos dos años previos al estudio. Los criterios de exclusión aplican a mujeres con hijos que estén casadas o en relaciones de pareja estables. La inclusión de la Gerente de Recursos Humanos se justifica por su rol estratégico en la concepción, implementación y evaluación de las políticas de inclusión laboral.

El proceso de recolección de datos se estructuró en tres fases diferenciadas y secuenciales. La primera fase incluyó la revisión bibliográfica exhaustiva de artículos científicos, tesis de grado y posgrado, y la definición precisa de objetivos de investigación. La segunda fase comprendió la gestión de permisos institucionales mediante comunicación formal con el Vicerrectorado Académico y posterior coordinación con el Departamento de Recursos Humanos de la empresa maquiladora. Durante esta fase también se elaboraron y validaron los instrumentos de recolección de datos por parte de los especialistas del área, garantizando su pertinencia y rigor metodológico. Y una tercera fase, involucró la aplicación práctica de los instrumentos, el análisis sistemático de datos recolectados, la elaboración de resultados y la formulación de conclusiones fundamentadas en los hallazgos empíricos.

Los instrumentos de recolección de datos incluyen dos herramientas complementarias. Primero, un cuestionario estructurado implementado mediante Google Forms, utilizando escala tipo Likert con opciones de respuesta previamente delimitadas, contiene 10 preguntas diseñadas para evaluar percepciones sobre estrategias de inclusión laboral y efectos en bienestar y satisfacción laboral. Segundo, una entrevista semiestructurada aplicada a la Gerente de Recursos Humanos, compuesta por 12 preguntas organizadas en dos secciones temáticas que abordan características demográficas de la fuerza laboral, canales de reclutamiento, y estrategias específicas de inclusión implementadas.

El análisis de datos emplea técnicas de estadística descriptiva, utilizando Microsoft Excel para la elaboración de gráficos y tablas que facilitan la interpretación y presentación de resultados. Para los datos cualitativos obtenidos mediante entrevista, se emplea análisis de contenido temático, identificando categorías emergentes relacionadas con las estrategias de inclusión implementadas.

Las consideraciones éticas incluyen la obtención de consentimiento informado de todos los participantes, garantizando la confidencialidad y anonimato de las respuestas

proporcionadas. La participación en el estudio es voluntaria, y los participantes fueron informados sobre los objetivos de la investigación y el uso previsto de la información recolectada.

La confiabilidad de los instrumentos se evaluó mediante pruebas piloto, verificando la consistencia de respuestas y la comprensión adecuada de las preguntas formuladas. El proceso de análisis incluye verificaciones cruzadas de consistencia y aplicación de técnicas estadísticas apropiadas para el nivel de medición de las variables estudiadas.

## RESULTADOS

Los resultados de esta investigación proporcionan evidencia empírica sobre la efectividad de las estrategias de inclusión laboral implementadas por la empresa maquiladora estudiada. El análisis de datos revela impactos significativamente positivos en múltiples dimensiones del bienestar y satisfacción laboral de las madres solteras participantes.

### Caracterización Demográfica y Organizacional

**Tabla 1.**

*Distribución demográfica de la fuerza laboral*

| Categoría | Cantidad | Porcentaje |
|---|---|---|
| Trabajadores Hombres | 351 | 25% |
| Trabajadoras Mujeres | 1.053 | 75% |
| Madres Solteras | 295 | 21% del total |
| Total Trabajadores | 1.404 | 100% |

*Nota*. Datos proporcionados por el Departamento de Recursos Humanos de la empresa maquiladora.

Según la Tabla 1, la empresa maquiladora analizada emplea 1.404 trabajadores, distribuidos en 351 hombres (25%) y 1.053 mujeres (75%), evidenciando la predominancia femenina característica del sector. Del total de trabajadoras, 295 (28%) corresponden a madres solteras, representando un segmento significativo de la fuerza laboral que justifica la implementación de políticas específicas de inclusión.

### Estrategias de inclusión laboral implementadas

La entrevista con la Gerente de Recursos Humanos revela la implementación de seis estrategias principales dirigidas específicamente a facilitar la inclusión laboral de madres solteras. Estas estrategias reflejan un enfoque integral que aborda tanto las necesidades inmediatas como el desarrollo a largo plazo de este grupo demográfico.

La flexibilidad horaria constituye la primera estrategia implementada, ofreciendo turnos flexibles que permiten a las madres solteras adaptar sus horarios laborales a las necesidades

familiares. Esta política reconoce las responsabilidades duales que enfrentan estas trabajadoras y facilita la conciliación entre vida laboral y familiar.

Las políticas de permisos adicionales representan la segunda estrategia, proporcionando licencias especiales en casos de enfermedad de hijos, consultas pediátricas o emergencias familiares. Esta medida reduce el estrés asociado con la incertidumbre sobre el cuidado de los hijos durante el horario laboral.

Los programas de capacitación específicos constituyen la tercera estrategia, implementando un proceso de formación de tres meses con instructores especializados paraguayos y extranjeros para todas las madres solteras contratadas. Esta inversión en capital humano mejora las competencias laborales y las oportunidades de desarrollo profesional.

Los beneficios laborales adicionales conforman la cuarta estrategia, incluyendo apoyo escolar para hijos que destacan académicamente, con especial atención a hijos de madres solteras. Este beneficio incluye la provisión de útiles escolares y uniformes, reduciendo la carga económica familiar.

El reclutamiento inclusivo representa la quinta estrategia, priorizando la contratación de madres solteras de 18 a 23 años sin experiencia previa. Este enfoque se fundamenta en la formación integral desde el inicio, privilegiando actitudes y motivación sobre aptitudes preexistentes. La evaluación periódica del bienestar laboral constituye la sexta estrategia, mediante encuestas anuales de satisfacción que identifican necesidades específicas y preocupaciones de las madres solteras trabajadoras.

**Canales de reclutamiento y selección**

La empresa implementa un proceso de reclutamiento estructurado que prioriza canales internos y redes de contacto personal. Inicialmente, se realizan convocatorias internas mediante circulares que destacan los beneficios específicos para madres solteras. Los trabajadores actuales comparten estas oportunidades con familiares, amigas y vecinas que cumplan los criterios establecidos.

Como incentivo adicional, la empresa organiza el programa “Recomienda y Gana”, una rifa con premios atractivos para trabajadores que refieran exitosamente a madres solteras para posiciones disponibles. Si estos canales internos no satisfacen las necesidades de reclutamiento, la empresa utiliza LinkedIn como plataforma complementaria.

Los criterios de selección específicos incluyen: ser madre soltera, edad entre 18 y 23 años, preferencia por candidatas sin experiencia previa, y evaluación de actitudes alineadas con los principios empresariales de silencio, respeto, orden, limpieza y eficiencia. Este enfoque prioriza el potencial de desarrollo sobre las competencias técnicas preexistentes.

**Beneficios complementarios**

La empresa proporciona beneficios adicionales que apoyan el desarrollo integral de las madres solteras y sus familias. Desde 2014, opera una sala de lactancia para todas las madres en período de lactancia. Aunque actualmente no cuenta con servicios de guardería, este proyecto se encuentra en planificación futura.

El programa de mentoría específico para madres solteras facilita la integración de nuevas trabajadoras mediante el acompañamiento de empleadas experimentadas. Este programa incluye talleres sobre gestión del estrés y equilibrio entre responsabilidades laborales y familiares.

Las instalaciones educativas dentro del complejo incluyen dos escuelas que ofrecen educación elemental y bachillerato con títulos oficiales del Ministerio de Educación y Cultura, además de una universidad con carreras técnicas. Aunque estos servicios no son exclusivos para madres solteras, representan oportunidades de desarrollo educativo accesibles.

**Satisfacción Laboral y Bienestar**

**Tabla 2.**
*Niveles de Satisfacción Laboral Reportados*

| Nivel de Satisfacción | Cantidad | Porcentaje |
|---|---|---|
| Muy Satisfecha | 146 | 77% |
| Satisfecha | 40 | 21% |
| Neutral | 4 | 2% |
| Insatisfecha | 0 | 0% |
| Muy Insatisfecha | 0 | 0% |

*Nota*. n = 190 madres solteras trabajadoras encuestadas

Los resultados expuestos en la Tabla 2, de la encuesta aplicada a 190 madres solteras trabajadoras revelan niveles excepcionalmente altos de satisfacción laboral y bienestar. El análisis cuantitativo demuestra que las estrategias implementadas han generado impactos positivos significativos en múltiples dimensiones evaluadas.

**Impacto en productividad y autoconfianza**

**Tabla 3.**
*Impacto Percibido en Productividad y Autoconfianza*

| Dimensión | Mejora Significativa | Mejora Moderada | Sin Cambio | Total |
|---|---|---|---|---|
| Productividad | 150 (79%) | 36 (19%) | 4 (2%) | 190 |
| Autoconfianza | 152 (80%) | 34 (18%) | 4 (2%) | 190 |

Según muestra la Tabla 3, las estrategias de inclusión laboral han generado efectos positivos mensurables en la productividad y autoconfianza de las trabajadoras. El análisis revela que la mayoría de las participantes percibe mejoras significativas en su desempeño laboral y desarrollo personal.

**Valoración empresarial y reconocimiento**

**Tabla 4**.

*Percepción de Valoración Empresarial*

| Nivel de Valoración | Cantidad | Porcentaje |
|---|---|---|
| Muy Valorada | 148 | 78% |
| Valorada | 36 | 19% |
| Neutral | 6 | 3% |
| Poco Valorada | 0 | 0% |
| No Valorada | 0 | 0% |

*Nota*. Respuestas de 190 madres solteras trabajadoras participantes.

Los resultados de la Tabla 4, presentan la percepción de valoración por parte de la empresa constituye un indicador crucial del éxito de las estrategias implementadas. Los resultados demuestran que la mayoría de las trabajadoras se sienten reconocidas y valoradas debido a su condición de madres solteras.

**Efectividad de capacitaciones y beneficios**

La evaluación de programas específicos revela que tanto las capacitaciones como los beneficios adicionales han generado impactos altamente positivos en las trabajadoras participantes. Estos resultados validan la efectividad de la inversión empresarial en el desarrollo de este grupo demográfico.

El 98% de las encuestadas considera que las capacitaciones han mejorado notablemente sus habilidades profesionales, mientras que solo el 1% percibe mejoras moderadas y otro 1% mantiene una posición neutral. Ninguna participante reporta impactos negativos o insignificantes.

Respecto a los beneficios laborales adicionales, el 98% de las trabajadoras considera que estos han mejorado notablemente su bienestar, mientras que el 2% restante percibe impactos moderados. Nuevamente, no se reportan percepciones negativas o de insignificancia.

**Respuesta empresarial a necesidades**

**Tabla 5.**

*Recomendación de la empresa y efectividad de políticas*

| Aspecto Evaluado | Muy Efectivo/Sí | Moderadamente Efectivo/Tal vez | Neutral/No |
|---|---|---|---|
| Efectividad de Políticas | 165 (87%) | 21 (11%) | 4 (2%) |
| Recomendaría la Empresa | 184 (97%) | 6 (3%) | 0 (0%) |

*Nota*. n = 190 para todas las categorías evaluadas.

La capacidad de la empresa para responder a las necesidades específicas de las madres solteras trabajadoras constituye un indicador de la efectividad práctica de las políticas

implementadas. Los resultados revelan que el 73% de las encuestadas considera que la empresa responde adecuadamente a sus necesidades, el 25% mantiene incertidumbre al respecto, y solo el 2% percibe respuestas inadecuadas.

**Políticas de Flexibilidad y Manejo de Incumplimientos**

La empresa implementa políticas diferenciadas para el manejo de llegadas tardías y otros incumplimientos, reconociendo las circunstancias particulares que enfrentan las madres solteras. Se permite un margen de treinta minutos de llegada tardía para madres solteras, comparado con quince minutos para otros trabajadores. Los casos de incumplimiento se manejan mediante diálogo abierto para identificar causas subyacentes y se buscan soluciones compensatorias proporcionales a cada situación específica.

## DISCUSIÓN

Los hallazgos de esta investigación demuestran que las estrategias de inclusión laboral implementadas por la empresa maquiladora han generado impactos significativamente positivos en múltiples dimensiones del bienestar y desarrollo profesional de las madres solteras trabajadoras. Estos resultados convergen con la literatura científica previa que destaca el potencial estratégico de las políticas inclusivas tanto para beneficiarios directos como para las organizaciones implementadoras.

En particular, la alta satisfacción laboral reportada por el 77% de las participantes refleja la efectividad de un enfoque integral que combina flexibilidad operativa con apoyo específico a las necesidades familiares. Este hallazgo se alinea con los planteamientos de Vieyra y Ortega (2021), quienes enfatizan el rol fundamental de la mujer en el incremento de la productividad laboral cuando se implementan condiciones apropiadas que reconocen sus circunstancias particulares. La mejora en productividad reportada por el 79% de las trabajadoras valida empíricamente esta perspectiva teórica.

Complementariamente, el impacto positivo en autoconfianza, manifestado por el 80% de las participantes, constituye un resultado particularmente relevante que trasciende los beneficios laborales inmediatos para influir en el desarrollo personal integral. Este hallazgo sugiere que las estrategias de inclusión laboral funcionan como catalizadores de empoderamiento personal, contribuyendo a la ruptura de ciclos de vulnerabilidad socioeconómica que tradicionalmente afectan a las madres solteras.

Además, la alineación de estos resultados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, particularmente el ODS 5 (Igualdad de Género), el ODS 8 (Trabajo Decente y Crecimiento Económico) y el ODS 10 (Reducción de las Desigualdades), confirma que las estrategias empresariales de inclusión laboral constituyen herramientas efectivas para el desarrollo sostenible. Los hallazgos validan la propuesta de Millán et al. (2018) sobre el impacto positivo de la inclusión laboral en múltiples aspectos sociales cuando se implementa mediante mecanismos integrales y sistemáticos.

Por otro lado, la efectividad del reclutamiento inclusivo que prioriza la contratación de madres solteras jóvenes sin experiencia previa representa una innovación significativa que desafía paradigmas tradicionales de selección de personal. Esta estrategia demuestra que el enfoque en actitudes y potencial de desarrollo puede ser más efectivo que la priorización de competencias técnicas preexistentes, particularmente cuando se complementa con programas de capacitación estructurados y acompañamiento especializado.

A pesar de los resultados positivos obtenidos, esta investigación presenta limitaciones que deben ser consideradas al interpretar sus hallazgos. La ausencia de servicios de guardería, aunque contemplada como proyecto futuro, constituye una barrera relevante para la conciliación plena entre responsabilidades laborales y familiares, lo que podría afectar la sostenibilidad de los beneficios observados. Asimismo, la concentración de criterios de selección en madres solteras jóvenes (18 a 23 años) excluye a mujeres de mayor edad que enfrentan desafíos similares, lo que sugiere la necesidad de ampliar los criterios de elegibilidad para evitar segmentaciones dentro del mismo grupo vulnerable.

Desde el punto de vista metodológico, el estudio de caso único limita la generalización de los resultados a otros contextos industriales o geográficos, especialmente considerando las particularidades del sector maquilador paraguayo. La técnica de muestreo no probabilística por conveniencia, si bien funcional para el acceso al campo, introduce sesgos que pueden afectar la representatividad. Además, la ausencia de grupo control impide establecer relaciones causales definitivas, y el enfoque transversal ofrece una visión estática que no permite evaluar la evolución ni la sostenibilidad de los impactos. En consecuencia, se recomienda la realización de estudios longitudinales y comparativos que fortalezcan la evidencia empírica sobre la efectividad de estas estrategias inclusivas.

Cabe destacar, que los resultados obtenidos contrastan significativamente con las barreras tradicionalmente documentadas para la inserción laboral de madres solteras, como las señaladas por Vieyra y Ortega (2021) respecto a la priorización del género sobre competencias profesionales en procesos de evaluación laboral. La experiencia analizada demuestra que es posible superar estas barreras mediante el diseño e implementación de políticas específicas que reconozcan y aborden las necesidades particulares de este grupo demográfico.

En este contexto, la motivación empresarial fundamentada en responsabilidad social corporativa, más allá de consideraciones puramente económicas, representa un factor crucial para el éxito de las estrategias implementadas. Este hallazgo sugiere que el compromiso organizacional genuino con la inclusión social constituye un prerequisito para la efectividad de las políticas desarrolladas, validando la importancia de alinear valores empresariales con objetivos sociales.

Las implicaciones prácticas de estos hallazgos, trascienden el contexto específico estudiado para sugerir principios generalizables para el diseño de políticas de inclusión laboral. La combinación de flexibilidad operativa, apoyo específico a necesidades familiares, programas de desarrollo profesional y evaluación sistemática de resultados emerge como un modelo potencialmente replicable en otros contextos empresariales. Sin embargo, la implementación exitosa de este modelo requiere adaptaciones contextuales que consideren

factores como la cultura organizacional, recursos disponibles, características del sector industrial y marco regulatorio específico.

Finalmente, la perspectiva de género en la gestión empresarial, evidenciada en las estrategias analizadas, representa un avance significativo hacia modelos organizacionales más inclusivos y equitativos. Los hallazgos sugieren que cuando las empresas adoptan enfoques que reconocen las necesidades específicas de diferentes grupos demográficos, pueden lograr beneficios operativos significativos.

Los resultados también proporcionan evidencia sobre la importancia de la formación como componente central de las estrategias de inclusión laboral. El éxito del programa de capacitación implementado sugiere que la inversión en desarrollo de capital humano constituye una estrategia efectiva.

En suma, la evaluación de impacto realizada contribuye al desarrollo de marcos de medición para políticas de inclusión laboral. Los indicadores utilizados, incluyendo satisfacción laboral, productividad percibida, autoconfianza y valoración empresarial, pueden servir como referencia para futuras evaluaciones de programas similares.

## CONCLUSIONES

La investigación realizada permite concluir que las estrategias de inclusión laboral diseñadas e implementadas por la empresa maquiladora constituyen un modelo organizacional efectivo para atender las necesidades específicas de madres solteras trabajadoras. Estas políticas, al integrar medidas de conciliación laboral-familiar con oportunidades de desarrollo profesional, evidencian que la inclusión laboral puede ser gestionada desde una perspectiva estratégica que genera valor compartido. El estudio confirma que cuando las empresas adoptan enfoques sensibles a las condiciones de grupos vulnerables, se fortalecen simultáneamente el bienestar individual y la sostenibilidad organizacional.

El aporte principal de este estudio radica en la documentación empírica de un modelo de inclusión laboral que articula responsabilidad social corporativa con objetivos de desarrollo sostenible, ofreciendo principios replicables para otros contextos empresariales. Si bien se identifican limitaciones relacionadas con la cobertura de servicios de cuidado infantil y criterios de selección etaria, estas representan oportunidades de mejora que podrían ampliar el alcance y la equidad de las políticas implementadas.

En consecuencia, se recomienda que futuras investigaciones deberían explorar la replicabilidad de este modelo en diferentes contextos industriales y geográficos, evaluar la sostenibilidad a largo plazo de los beneficios documentados, y desarrollar marcos de evaluación más comprehensivos que incluyan indicadores de impacto social y económico tanto a nivel individual como comunitario.

Finalmente, la experiencia abordada demuestra que es posible diseñar e implementar políticas empresariales inclusivas que respondan a las realidades socioeconómicas del país, particularmente en relación con la vulnerabilidad de las madres solteras. Este estudio contribuye

al fortalecimiento de modelos organizacionales sensibles al entorno local, ofreciendo evidencia aplicable para el desarrollo de estrategias que promuevan la equidad laboral y el crecimiento económico sostenible en Paraguay.

## ACERCA DE

**Contribución de los autores:** Los autores contribuyeron a la conceptualización del estudio, desarrollo metodológico, análisis e interpretación de los datos, redacción del manuscrito y revisión crítica de su contenido intelectual. Aprobaron la versión final para su publicación.

**Financiamiento:** Los autores declaran que no recibió financiamiento para esta investigación.

**Conflicto de interés:** Los autores declaran no tener conflicto de intereses.

**Certificación ética:** El protocolo del presente estudio fue sometido a revisión y aprobado por el Comité de Ética en Investigación de la Universidad, en cumplimiento de los principios éticos y normativas institucionales aplicables.

**Objetos de ciencia abierta:** **DMP** indicarlo en formato https://doi.org/10.62319/concordia.v.5i10.38

**Cómo citar:**

Nuñez Silva, A., Recalde de Alfonso, N., & Caballero Rojas, N. (2025). Estrategias empresariales para inclusión laboral de madres solteras en sector maquiladora. *Concordia,* 5(10), 45-60. https://doi.org/10.62319/concordia.v.5i10.38

## REFERENCIAS

Bengoetxea, A. (2020). La inclusión sociolaboral de los grupos vulnerables. Colectivos y formas de inclusión a través del trabajo. *CIRIEC-España, Revista Jurídica de Economía Social y Cooperativa*, 36, 15-53. https://doi.org/10.7203/CIRIEC-JUR.36.17247

Castillo, V. (2022). La inclusión laboral: ¿Qué es y por qué tiene que importarnos? Blog Factor Trabajo. 15, noviembre, 2022. https://blogs.iadb.org/trabajo/es/la-inclusion-laboral-que-es-y-por-que-tiene-que-importarnos

Comisión Europea, Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales e Inclusión. (2017). *Empleo, asuntos sociales e inclusión*. Comisión Europea. https://ec.europa.eu/social/home.jsp?langId=es

Duarte, D., Ruíz, M., y Kwan, C. (2023). Impacto de las empresas maquiladoras de exportación en el crecimiento económico y generación de empleo en Paraguay, 2020. *Revista de Análisis y Difusión de Perspectivas Educativas y Empresariales*, *3*(5), 8-16. https://doi.org/10.56216/radee012023jun.a01

Instituto Nacional de Estadística. (2021). *Encuesta permanente de hogares 2021*. https://doi.org/10.5281/zenodo.5579641

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610. https://doi.org/10.1177/001316447003000308

Learned, E. (1969). *Business policy: Text and cases*. R. D. Irwin. https://openlibrary.org/books/OL5631029M/Business_policy_text_and_cases?utm_source

Martin, J., y Grubb, D. (2001). What works and for whom: A review of OECD countries' experiences with active labour market policies. *Swedish Economic Policy Review, 8*(2), 9-56. https://doi.org/10.1787/9789264174016-en

Millán Aguilar, P., Arredondo Trapero, F. G., & Vázquez Parra, J. C. (2018). Inclusión laboral, paz y sostenibilidad. methaodos. *Revista De Ciencias Sociales*, 6(2). https://doi.org/10.17502/m.rcs.v6i2.233

Organización Internacional del Trabajo. (2021). *Transformar las empresas mediante la diversidad y la inclusión*. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_dialogue/@act_emp/documents/publication/wcms_844928.pdf

Organización de las Naciones Unidas. (2015). *Transformar nuestro mundo: La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.* Naciones Unidas. https://sdgs.un.org/es/2030agenda

ONU Mujeres. (2019). *El progreso de las mujeres en el mundo 2019–2020: Familias en un mundo cambiante. Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres.* https://www.unwomen.org/es/digital-library/progress-of-the-worlds-women

Ramírez Benítez, C. I. (2015). Estrategias e indicadores utilizados por empresas privadas inclusivas de Asunción, en el proceso de inclusión laboral de personas con discapacidad (PcD), año 2013. *Población y Desarrollo*, 21(40), 8–25. https://revistascientificas.una.py/index.php/RE/article/view/1440

República del Paraguay. (1995). *Ley N.º 213/95 Código del Trabajo*. Congreso Nacional. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@americas/@ro-lima/@sro-santiago/documents/publication/wcms_709389.pdf

República del Paraguay. (2007). *Convenio OIT 156/2007 sobre trabajadores con responsabilidades familiares*. https://digestolegislativo.gov.py/ups/leyes/4666%20.pdf

República del Paraguay. (2015). *Ley N.º 5508 de Promoción, Protección de la Maternidad y Apoyo a la Lactancia Materna*. Congreso Nacional. https://oig.cepal.org/sites/default/files/2015_pry_ley5508lactanciamaterna.pdf

Vieyra, M., y Ortega, M. (2021). Análisis del proceso de inclusión socio-laboral de la mujer: formación y capacitación para promoción equidad de género. *Conrado*, *17*(81), 443-449. https://doi.org/10.5281/zenodo.5134567

Weller, J. (2009). El fomento de la inserción laboral de grupos vulnerables: Consideraciones a partir de cinco estudios de caso nacionales. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).* https://repositorio.cepal.org/entities/publication/fd6fdb4a-f750-4c64-abf2-3728fa6735d0