

LA MUJER EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL: COBRANDO IMPULSO EN URUGUAY



En colaboración con:



ACT/EMP
Oficina de Asistencia para los Empleadores



ganarganar

La igualdad de género es un buen negocio

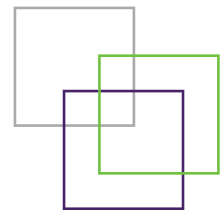


Financiado por la Unión Europea



La mujer en la gestión empresarial:

Cobrando impulso en Uruguay



Financiado por la Unión Europea



Copyright © Organización Internacional del Trabajo 2019

Primera edición (2019)

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción, deben formularse las correspondientes solicitudes a Publicaciones de la OIT (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, o por correo electrónico a rights@ilo.org, solicitudes que serán bien acogidas.

Las bibliotecas, instituciones y otros usuarios registrados ante una organización de derechos de reproducción pueden hacer copias de acuerdo con las licencias que se les haya expedido con ese fin. En www.ifro.org puede encontrar la organización de derechos de reproducción de su país.

La mujer en la gestión empresarial: Cobrando impulso en Uruguay
Programa Ganar Ganar. Oficina Internacional del Trabajo, Lima: OIT, 2019.

ISBN: 978-92-2-133571-9 (impreso)

ISBN: 978-92-2-133572-6 (web pdf)

Igualdad de género /Trabajadoras / Igualdad de oportunidades de empleo / Discriminación por razones de sexo / Caribe / América Latina / Argentina

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione. Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Las publicaciones y los productos electrónicos de la OIT pueden obtenerse en las principales librerías y plataformas de distribución digital, o encargarse directamente a ilo@turpin.distribution.com. Para obtener más información puede visitar nuestro sitio web: www.ilo.org/publns o por correo electrónico a ilopubs@ilo.org.

Impreso en Montevideo, Uruguay

Las fotografías utilizadas fueron adquiridas en la plataforma de descarga por pago Shutterstock.

Fotos de tapa: Seudónimo Emily Kant y Pressmaster

Foto 1: Seudónimo Jacob Lund

Foto 2: Seudónimo G-Stock Studio

Foto 3: Seudónimo ArtFamily

Foto 4: Seudónimo fizkes

Foto 5: Seudónimo Brainsil

Esta publicación ha sido elaborada con el apoyo financiero de la Unión Europea. Su contenido es responsabilidad exclusiva del Programa Ganar-Ganar y no necesariamente refleja las opiniones de la Unión Europea

Prólogo

La presente publicación se realiza en el marco del Programa Ganar-Ganar “La Igualdad de Género es un buen negocio”. Se trata de un programa conjunto de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y ONU Mujeres, financiado por la Unión Europea, destinado a promover la igualdad de género en el mundo de los negocios, con la finalidad de aumentar el empoderamiento económico de las mujeres y el liderazgo femenino para un crecimiento sostenible, inclusivo y equitativo. Se desarrolla en seis países de América Latina y el Caribe; Argentina, Brasil, Chile, Costa Rica, Jamaica y Uruguay.

El programa se centra en la creación de capacidades de los actores del sector público y privado para comprender plenamente los beneficios económicos que la igualdad de género ofrece. Al fortalecer el liderazgo empresarial de las mujeres, promover su participación laboral y tomar medidas para erradicar la brecha salarial de género, se busca garantizar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades para el liderazgo en todos los niveles de toma de decisiones en los ámbitos político, económico y de la vida pública.

Promover la igualdad de género y mejorar las condiciones de trabajo para las mujeres no es solo una cuestión de derechos humanos, es también una contribución al crecimiento empresarial en general y al desarrollo económico. Como afirma el Panel de Alto Nivel de las Naciones Unidas sobre el Empoderamiento Económico de la Mujer, el cambio en la cultura y práctica empresarial constituye uno de los principales impulsores del empoderamiento económico de las mujeres.

Asimismo, la diversidad de género constituye una estrategia comercial acertada y reviste una gran importancia porque la falta de esta diversidad puede constituir un obstáculo para mejorar el rendimiento comercial. De igual modo se ha demostrado que el aumento en la participación de las mujeres en la fuerza de trabajo es una política económica adecuada ya que impulsa el producto bruto interno a nivel nacional.

Ante la necesidad de comprender mejor las realidades, desafíos y oportunidades que enfrentan las mujeres en los negocios y en la administración empresarial a nivel nacional, surge la iniciativa de elaborar el presente informe. El mismo tiene su origen en la iniciativa global “La Mujer en la Gestión Empresarial: cobrando impulso”, desarrollada por la Oficina de Actividades para los Empleadores de la OIT (ACT/EMP) de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Esta iniciativa ha tomado las experiencias de las empresas y de las organizaciones nacionales de empleadores a nivel mundial, para analizar la representación de la mujer en cargos directivos subalternos, medios, superiores y de nivel ejecutivo, así como en las juntas directivas de las empresas y en diversas áreas funcionales de la misma; como también las políticas y culturas empresariales y las percepciones de los responsables de tomar decisiones en materia de diversidad de género.

Desde el comienzo de esta iniciativa global, se han producido dos informes a nivel mundial y tres a nivel regional. En particular, se lanzó un informe regional para América Latina y el Caribe en mayo de 2017. Estas publicaciones tuvieron una excelente acogida de las organizaciones de empleadores y de las empresas ya que les proporcionaron información tangible y detallada, así como datos sobre la evolución de la situación de las mujeres en la gestión empresarial y en las juntas directivas de las empresas. De igual forma expusieron ejemplos de buenas prácticas sobre las medidas y estrategias adoptadas para mejorar la situación actual.

Todo ello sumado al interés de las organizaciones de empleadores y de las empresas de contar con información de esta naturaleza a nivel nacional, dio lugar a la elaboración de estos informes nacionales en el ámbito del Programa Ganar-Ganar “La Igualdad de Género es un buen negocio”.

En el caso de la Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Uruguay, este interés va acompañado de un fuerte compromiso para mejorar la situación de las mujeres en el mundo laboral.

Prueba de ello, en el año 2018, la CNCS adhirió a los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres (o WEPs por sus siglas en inglés: Womens Empowerment Principles) como iniciativa conjunta del Pacto Global de las Naciones Unidas y de ONU Mujeres. Además, durante el curso del 2019, se llevó a cabo una Encuesta entre las Organizaciones Empresariales vinculadas, como también una instancia interna de Autodiagnóstico, aplicando la herramienta otorgada por ONU Mujeres. Lejos de conformarse con un análisis de datos, la CNCS, viene trabajando desde hace varios años en la promoción de un cambio de paradigma a nivel institucional, participando en comisiones y ámbitos donde se analizan y consideran, las situaciones y acciones a tomar en procura de un entorno más equitativo en materia de género.

En línea con este compromiso, se desarrollan conferencias e instancias informativas y de concientización, a fin de dotar de herramientas a sus cámaras y empresas socias para implementar estos cambios en sus ámbitos. De esta manera, la CNCS, contribuye desde la participación empresarial al cambio, generando espacios de intercambio de ideas y acciones que contribuyan a sensibilizar sobre la temática planteada. Una vez más, estas instituciones han demostrado un fuerte compromiso con el hacer, así como también con las demandas de la sociedad en la que desarrollan sus actividades productivas.

Por último, consideramos importante resaltar, que el único camino viable para la obtención de los desafíos planteados, es la conjunción e interacción comprometida de todos los sectores que conforman una sociedad.

Para la elaboración de este Informe, se tomaron los datos recolectados por ACT/EMP en la encuesta mundial de empresas realizada en el año 2018. La misma analizó la diversidad de género en los puestos directivos y en sus juntas directivas, los retos que afrontan las mujeres en el lugar de trabajo cuando tratan de desarrollar su carrera profesional, así como las oportunidades para las empresas que redefinen sus resultados empresariales teniendo en cuenta la diversidad de género.

En Uruguay fueron encuestadas 194 empresas grandes, pequeñas y medianas, a fin de comprender mejor las dinámicas actuales del mercado de trabajo y evaluar cómo toman en consideración las empresas la diversidad de género.

Si bien es cierto que no se trata de una muestra representativa, su ventaja radica en ofrecer un panorama general de cómo las empresas aprovechan al máximo la diversidad de género y, lo que es más importante, cómo abordan la situación las pequeñas y medianas empresas, así como las empresas locales, sobre las que habitualmente no se investiga lo suficiente.

Asimismo, se exploran los argumentos en favor de la tesis de una mayor diversidad de género en el lugar de trabajo y también en la representación de las mujeres en los puestos directivos y en las juntas directivas de las empresas, y se evalúa el éxito cosechado por diversas iniciativas de inclusión.

Existen números estudios internacionales que sostienen que la mayor participación de las mujeres en el mercado laboral y en puestos ejecutivos y directivos redundará en un aumento de la productividad y ganancias de las empresas.

Como se leerá en el presente informe, todas las empresas saldrán beneficiadas de un incremento de su rentabilidad y productividad; de la potenciación de su capacidad de atraer y retener el talento; de una mayor creatividad, innovación y apertura; de la mejora de su reputación y de su capacidad de evaluar mejor el interés y la demanda del consumidor.

Los beneficios no son insignificantes, casi tres de cada cuatro empresas encuestadas que mencionaron una mejora de sus resultados señalaron un aumento de sus beneficios de entre un 5 y un 20 %.

Este informe es sin duda una enorme contribución para continuar e intensificar la promoción de la igualdad de género en el mundo de los negocios, dado que ofrece una línea de base a partir de la cual podrán medirse los avances logrados en los próximos años.

Esperamos que las conclusiones de esta investigación inspiren a las empresas, a los gobiernos y a los actores sociales a redoblar sus esfuerzos para lograr sociedades más justas y equitativas, donde tanto hombres como mujeres tengan las mismas oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, así como igualdad de trato y de condiciones de acceso y promoción en los diferentes estratos de la pirámide laboral.



Sr. Julio César Lestido
Presidente de la Cámara Nacional
de Comercio y Servicios del Uruguay

Índice

PRÓLOGO	3
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	8
ÍNDICE DE TABLAS	10
RESUMEN EJECUTIVO	11
METODOLOGÍA.....	13
1. URUGUAY EN CONTEXTO: MUJERES Y VARONES EN EL MERCADO LABORAL	15
Crecimiento en la participación económica de las mujeres, aunque aún insuficiente	15
Las persistentes brechas económicas de género	18
Una mirada sobre los grupos más vulnerables	24
2. EL LIDERAZGO EMPRESARIAL DE LAS MUJERES EN URUGUAY	27
La mujer en la gestión empresarial: no es solo una cuestión de derechos.....	27
Participación de las mujeres en las empresas.....	29
Techo de cristal, más contundente cuanto más cerca se está la cima.....	32
Techo de cristal en la cima, paredes de cristal en las funciones.....	40
3. LOS OBSTÁCULOS PARA EL LIDERAZGO EMPRESARIAL DE LAS MUJERES	42
El dilema entre lo familiar y lo profesional.....	42
Lógica organizacional que dificulta la conciliación	43
Espacios de poder aún poco inclusivos.....	43
Transitar hacia nuevos modelos sociales y empresariales.....	44
4. ¿QUÉ PUEDEN HACER LAS EMPRESAS? ¿Y LOS GOBIERNOS?	45
Ley de violencia hacia las mujeres basada en género	47
Medidas de igualdad y diversidad de género en las empresas.....	47
El papel de las empresas.....	48
Y el de las instituciones	49
5. HALLAZGOS Y CONCLUSIONES.....	50
BIBLIOGRAFÍA	52
ANEXO. TABLAS DE DATOS DE LA ENCUESTA A EMPRESAS DE LA OIT	55

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Distribución de empresas según tamaño. %. Uruguay. 2018.	8
Gráfico 2. Distribución de empresas según actividad económica. %. Uruguay. 2018.	9
Gráfico 3. Distribución de empresas según característica local-nacional/multinacional. Uruguay. %. 2018.	9
Gráfico 4. Distribución de empresas según Junta Directiva “masculina/femenina”. Uruguay. 2018.	10
Gráfico 5. Población mayor de 25 años con educación universitaria completa, por sexo. Uruguay. %. 2017.	12
Gráfico 6. Proporción de la población inactiva mayor de 18 años dedicada a las labores del hogar por sexo sobre el total. Uruguay. %. 2017.	12
Gráfico 7. Promedio de horas semanales dedicadas al trabajo remunerado, no remunerado y carga global de trabajo. Por sexo. Uruguay. 2013.	14
Gráfico 8. Distribución de la población ocupada de varones y mujeres por actividad económica. Uruguay. %. 2017.	16
Gráfico 9. Cantidad de graduados universitarios según área de estudio. Por sexo. Uruguay. 2017.	17
Gráfico 10. Tasas de empleo no registrado por sexo. %. 2017. Uruguay.	18
Gráfico 11. Proporción de la población ocupada que trabaja menos de 40 hs a la semana y puede y desea hacerlo más tiempo. Por sexo. %. 2017. Uruguay.	19
Gráfico 12. Tasa de desocupación según grupo de edad. Por sexo. %. 2017. Uruguay.	20
Gráfico 13. Distribución de la población ocupada. Por sexo. Uruguay. %. 2017.	25
Gráfico 14. Distribución de empresas según proporción de participación de mujeres en la plantilla. Uruguay. %. 2018.	25
Gráfico 15. Distribución de empresas según proporción de participación de mujeres en la plantilla y tamaño de empresa. Uruguay. %. 2018.	26
Gráfico 16. Distribución de empresas según proporción de participación de mujeres en la plantilla y propiedad de la empresa. Uruguay. %. 2018.	26
Gráfico 17. Distribución de empresas según proporción de participación de mujeres en la plantilla y sector de actividad. %. 2018.	27
Gráfico 18. Distribución de población ocupada según ocupación. Por sexo. Uruguay. %. 2017.	28
Gráfico 19. Distribución de empresas según proporción de participación de mujeres en cargos directivos y niveles de dirección. Uruguay. %. 2018.	29

Gráfico 20. Distribución de empresas según sexo del CEO. Uruguay. %. 2018.....	29
Gráfico 21. Distribución de empresas según sexo de el/la presidente/a de la Junta Directiva. Uruguay. %. 2018.	30
Gráfico 22. Proporción de empresas según participación de mujeres en la Junta Directiva. Uruguay. %. 2018.	30
Gráfico 23. Distribución de empresas según sexo del CEO y tamaño de la empresa. Uruguay. %. 2018.	31
Gráfico 24. Distribución de empresas según sexo de el/la Presidente/a de la Junta Directiva y tamaño de empresa. Uruguay. %. 2018.	31
Gráfico 25. Población ocupada según calificación ocupacional. Por sexo. Uruguay. % 2017.	32
Gráfico 26. Distribución de la población ocupada de mujeres y varones por ocupación. Uruguay. % 2017.	32
Gráfico 27. Población ocupada según categoría en la ocupación económica y sexo. Uruguay. %. 2017.	33
Gráfico 28. Distribución de la población ocupada de mujeres y varones por categoría en la ocupación. Uruguay. %. 2017.	33
Gráfico 29. Proporción de empresas con participación de mujeres en la propiedad según regiones y tamaño de empresas. %. 2017.	34
Gráfico 30. Empresas con mujeres en cargos directivos de nivel superior según áreas gerenciales. Uruguay. %. 2018.	35
Gráfico 31. Proporción de empresas con más del 40% de mujeres en cargos directivos según áreas gerenciales. Uruguay. %. 2018.	35
Gráfico 32. Proporción de empresas según nivel de acuerdo con las afirmaciones. Uruguay. %. 2018.	37
Gráfico 33. Distribución de empresas según respuesta a ¿Las iniciativas de su empresa en diversidad e igualdad de género han contribuido a mejorar sus resultados empresariales? . Uruguay. %. 2018.	39
Gráfico 34. Resultados empresariales obtenidos con la implantación de iniciativas en diversidad e igualdad de género en la empresa. Números absolutos. Uruguay. 2018.	40
Gráfico 35. Distribución de empresas según proporción de beneficios obtenidos con la implantación de iniciativas en diversidad e igualdad de género en la empresa. %. Uruguay. 2018.	40
Gráfico 36. Iniciativas de igualdad y diversidad de género implantadas en las empresas. Números absolutos. Uruguay. 2018.	41

Índice de tablas

Tabla 1.	Distribución de empresas según proporción de participación de mujeres en la plantilla. Uruguay. Frecuencia y %. 2018.....	47
Tabla 2.	Distribución de empresas según proporción de participación de mujeres en la plantilla y tamaño de empresa. Uruguay. %. 2018.	47
Tabla 3.	Distribución de empresas según proporción de mujeres en la plantilla y sector de actividad. Uruguay. %. 2018.	48
Tabla 4.	Distribución de empresas según proporción de participación de mujeres en la plantilla y propiedad de la empresa. Uruguay. %. 2018.	48
Tabla 5.	Distribución de empresas según proporción de participación de mujeres en cargos directivos y niveles de dirección. Uruguay. %. 2018.....	49
Tabla 6.	Distribución de empresas según sexo de el/la CEO. Uruguay. Frecuencia y %. 2018.....	49
Tabla 7.	Distribución de empresas según sexo de el/la presidente/a de la Junta Directiva. Uruguay. Frecuencia y %. 2018.....	49
Tabla 8.	Proporción de empresas según participación de mujeres en la Junta Directiva. Uruguay. %. 2018.	50
Tabla 9.	Distribución de empresas según sexo del CEO y tamaño de la empresa. Uruguay. %. 2018.	50
Tabla 10.	Distribución de empresas según sexo de el/la presidente/a de la Junta Directiva y tamaño de empresa. Uruguay. %. 2018.	50
Tabla 11.	Proporción de empresas con más del 40% de mujeres en cargos directivos de nivel superior según áreas gerenciales. Uruguay. %. 2018.....	51
Tabla 12.	Proporción de empresas según proporción de participación de mujeres en cargos directivos y áreas gerenciales. Uruguay. %. 2018.....	51
Tabla 13.	Distribución de empresas según cultura en materia de diversidad de género percibida. Uruguay. %. 2018.	51
Tabla 14.	Proporción de empresas según nivel de acuerdo con las afirmaciones. Uruguay. %. 2018.	52
Tabla 15.	Distribución de empresas según respuesta a ¿Las iniciativas de su empresa en diversidad e igualdad de género han contribuido a mejorar sus resultados empresariales? %. Uruguay. 2018.....	52
Tabla 16.	Resultados empresariales obtenidos con la implantación de iniciativas en diversidad e igualdad de género en la empresa. Números absolutos. Uruguay. 2018.....	52
Tabla 17.	Distribución de empresas según proporción de beneficios obtenidos con la implantación de iniciativas en diversidad e igualdad de género en la empresa. %. Uruguay. 2018.	53
Tabla 18.	Iniciativas de igualdad y diversidad de género implantadas en las empresas. Números absolutos. Uruguay. 2018.	53

Resumen ejecutivo

La discusión en torno a la necesidad de avanzar hacia una sociedad más equitativa en términos de género ha ganado un espacio no desdeñable en la agenda pública. Gobiernos, organizaciones de la sociedad civil y organismos internacionales han asumido múltiples compromisos en pos de la concreción de este objetivo. Tal es así que la igualdad de género es el quinto objetivo de la agenda 2030 de Objetivos de Desarrollo Sostenible, aprobada por las Naciones Unidas. A su vez, entre las metas del octavo objetivo (sobre trabajo decente y crecimiento económico), se enfatiza particularmente la necesidad de lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, así como la igual remuneración por el trabajo de igual valor.

Uruguay es un país pionero en América Latina en lo que respecta a la implementación de políticas con perspectiva de género. El diálogo constante entre el movimiento de mujeres, las organizaciones de empleadores, los sindicatos, las organizaciones de la sociedad civil y el gobierno ha permitido que se implementen políticas que impactan enormemente en la mejora de la calidad de vida de las mujeres, así como en su inserción laboral. No obstante, en el mercado laboral de Uruguay aún persisten brechas de género que es justo e inteligente cerrar.

Las tareas domésticas y de cuidado se distribuyen asimétricamente en la sociedad, y la carga mayor suele recaer en las mujeres. Esto, en combinación con los estereotipos sociales, se relaciona directamente con la desigual inserción de varones y mujeres en el mundo del trabajo. Todos los indicadores muestran que ellas se encuentran en una peor situación en el ámbito laboral, lo cual resulta sorprendente si se tiene en cuenta que las mujeres de Uruguay superan a sus pares varones en lo que a méritos académicos respecta.

En la primera parte del informe se presentan las desigualdades de género en el mercado laboral de Uruguay. La segunda mitad se propone analizar las particularidades de la inserción laboral de las mujeres en la gestión empresarial. Aunque parecería evidente que las organizaciones se benefician en mayor medida cuando son las personas más talentosas las que acceden a los puestos más altos, son muchas las mujeres preparadas que encuentran trabas para crecer dentro de las empresas. Los datos para Uruguay exhiben la misma tendencia que los del resto de los países del mundo: aunque ellas están cada vez más presentes en el ámbito empresarial, su participación disminuye notablemente en los estratos más altos.

Si bien existen casos de discriminación directa, son muchos los factores que operan para que sean solo unas pocas las que progresen en las firmas. Los estereotipos en torno al estilo de liderazgo, o a las prioridades que varones y mujeres le asignan a lo laboral se combinan con las pocas facilidades que las organizaciones ofrecen a quienes están a cargo del cuidado de personas —en un contexto en el cual la necesidad de cuidado es creciente, producto del envejecimiento poblacional que atraviesa Uruguay—. A su vez, en muchos casos la cultura empresarial —en particular, en los estratos más altos— está asociada a dinámicas que pueden resultar expulsivas para muchas mujeres.

Afortunadamente, las empresas son cada vez más conscientes respecto de que la diversidad en las organizaciones no solo es lo justo, sino también lo inteligente. Por eso, la mayor parte de las firmas que se han encuestado para elaborar el presente informe declaró implementar políticas en este sentido. Las que más se repiten son: permisos de maternidad y paternidad por encima de los requisitos legales, horas de trabajo flexible, medidas de reclutamiento, retención y promoción, permisos de paternidad y garantía de igual remuneración por igual tarea.

El tránsito hacia organizaciones más igualitarias requiere de trabajo conjunto y sostenido entre las empresas, las organizaciones empresariales, los sindicatos, las organizaciones de la sociedad civil y, fundamentalmente, el Estado. En este sentido, la implementación del Sistema Nacional de Cuidados es un gran avance en el camino hacia la erradicación de las desigualdades de género en el mundo laboral.

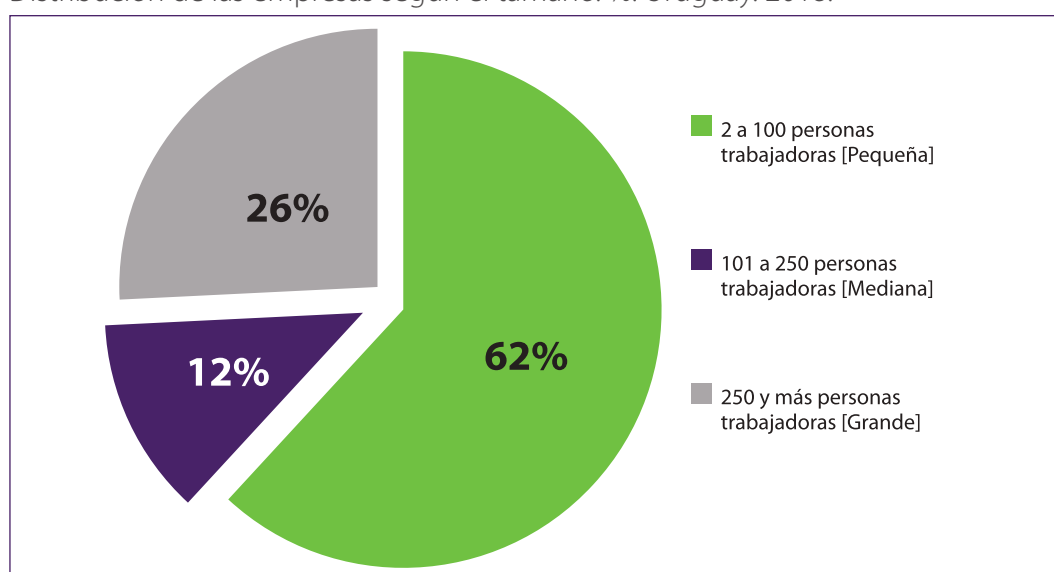
Metodología

Para elaborar este informe, ha sido fundamental aplicar una encuesta específica a empresas de Uruguay. Esta fue elaborada con la metodología que el servicio de Actividades con Empleadores ACT/EMP, de la Organización Internacional del Trabajo, ha aplicado, con éxito, en varios países. Con base en sus resultados, se han realizado informes a nivel global y regional, entre ellos, en la región de América Latina y el Caribe. El informe tiene como objetivo alcanzar una mayor comprensión de la situación de las empresas en materia de diversidad e inclusión en las distintas jerarquías de las organizaciones.

La encuesta fue aplicada en 194 empresas a través de un formulario virtual, en el que se buscó que en la muestra estuvieran representados diversos sectores de actividad económica e incluyera de forma balanceada empresas multinacionales y firmas locales grandes, medianas y pequeñas. Se considera pequeña la firma que emplea entre dos y 100 personas, mediana la que emplea entre 101 y 250 personas, y grande la que emplea a más de 250 personas.

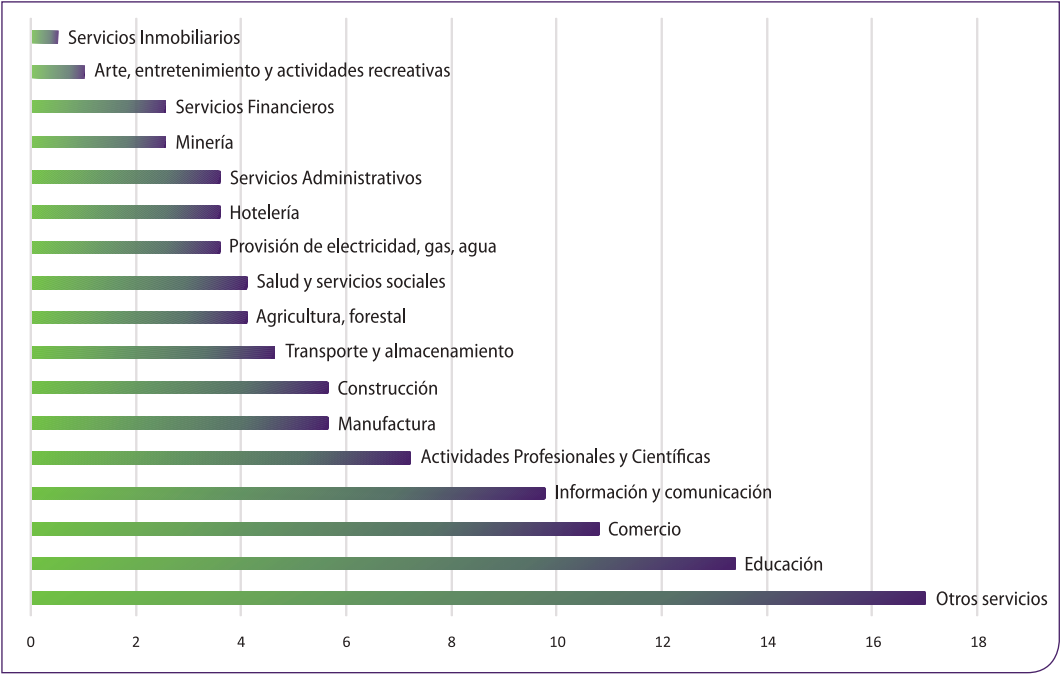
Como puede observarse en el Gráfico 1, el 62 % de las empresas encuestadas son pequeñas, el 26 % grandes y el 12 % medianas. El Gráfico 2 muestra que las actividades económicas de mayor presencia en las empresas encuestadas son otros servicios, educación, comercio, e información y comunicación. Es importante destacar que el 80 % de las firmas encuestadas son nacionales, lo cual se ve reflejado en el Gráfico 3.

Gráfico 1. Distribución de las empresas según el tamaño. %. Uruguay. 2018.



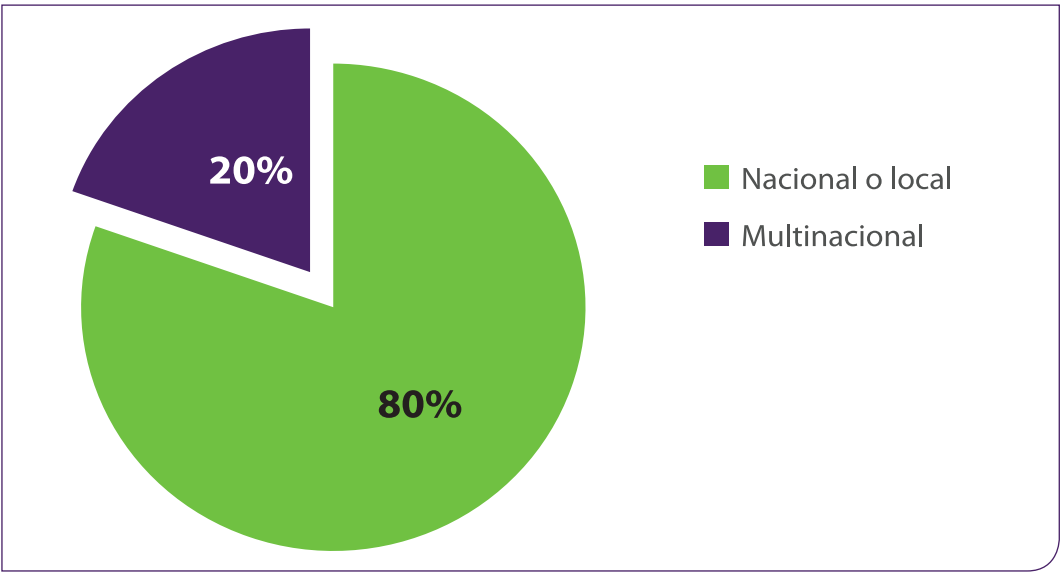
Fuente: Encuesta de Empresas de la OIT, 2018.

Gráfico 2. Distribución de las empresas según la actividad económica. %. Uruguay. 2018.



Fuente: Encuesta de Empresas de la OIT, 2018.

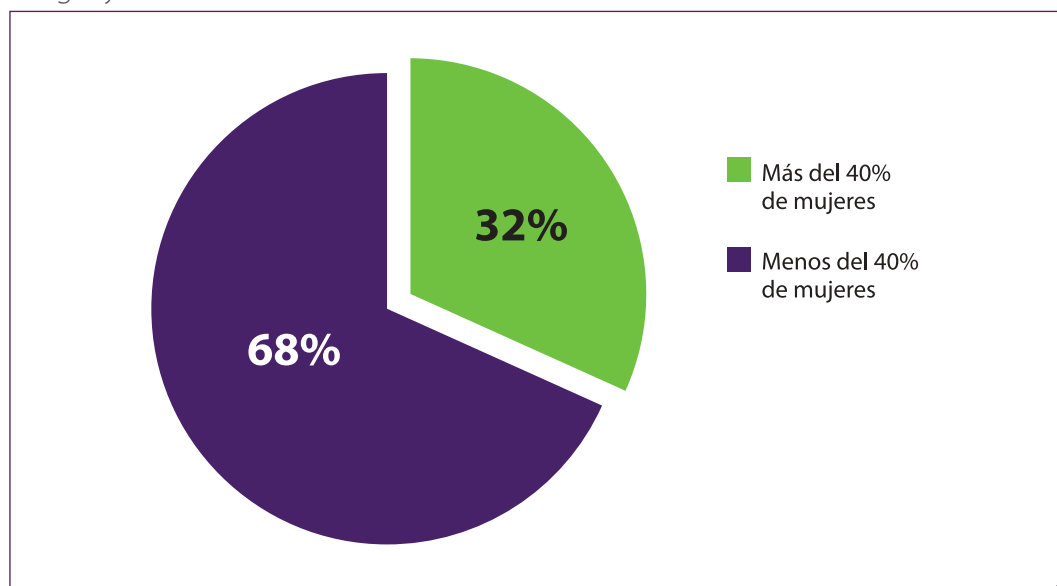
Gráfico 3. Distribución de empresas según característica local-nacional/multinacional. Uruguay. %. 2018.



Fuente: Encuesta de Empresas de la OIT, 2018.

El Gráfico 4 proporciona una visión general de la participación femenina en las juntas directivas de las empresas encuestadas, lo que evidencia que el 68 % de ellas está compuesta en mayor medida por varones..

Gráfico 4. Distribución de las empresas según la junta directiva “masculina/femenina”. %. Uruguay. 2018.



Fuente: Encuesta de Empresas de la OIT, 2018.

Para elaborar el informe, además de la encuesta, se han citado fuentes de información secundaria. Los datos utilizados para dar cuenta de la situación laboral de las mujeres uruguayas se han obtenido del procesamiento de los microdatos de la Encuesta Continua de Hogares (ECH), que publica el Instituto Nacional de Estadística (INE). Con el objetivo de mostrar la forma en la que las empresas pueden beneficiarse con la aplicación de políticas de fomento a la diversidad de género, se han citado informes publicados por consultoras especializadas. También se ha recurrido a información publicada por organismos internacionales. Para comprender mejor las particularidades del liderazgo empresarial de las mujeres en Uruguay, se ha entrevistado a referentes en la temática.



Uruguay en contexto: mujeres y varones en el mercado laboral

En las últimas décadas la participación laboral de las mujeres latinoamericanas ha crecido a pasos agigantados, y Uruguay es uno de los países que lideran ese proceso. Pese a ello, existe una creciente preocupación, debido a que, aunque se replican tendencias positivas en torno a la inserción laboral femenina, también se verifica una participación diferenciada y desigual. En particular, se observa más diversificación en los sectores económicos en los que se insertan los varones. Análogamente, la inserción femenina también es menos variada en lo relativo a las ocupaciones en las que se desempeñan. Estos factores, además de limitar las posibilidades de desarrollo profesional de las mujeres, no permiten que las empresas aprovechen por completo el potencial de sus trabajadores y trabajadoras.

Índice de Brecha de Género

Uruguay ocupa el puesto 56 en el ranking mundial (144 países) del Índice de Paridad de Género del Foro Económico Mundial (Hausmann & Tyson, 2017).

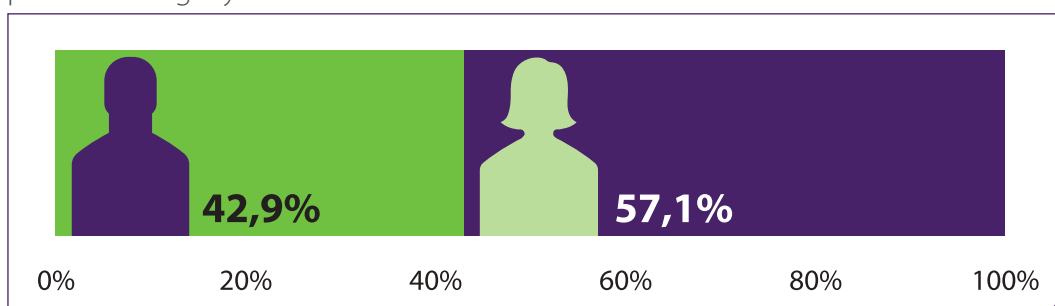
El país se destaca principalmente en lo referente a lo educativo, en particular por evidenciar valores por encima del promedio en alfabetización y educación para todos los niveles. Otro factor a resaltar es la elevada participación de las trabajadoras profesionales y técnicas en la fuerza laboral. A su vez, aunque el índice refleja que las mujeres registran una menor participación laboral que los varones, esta es más alta que la del resto de los países de la región. Sin negar estos resultados, el *ranking* muestra también que sus ingresos son menores que los de sus pares, y que se encuentran sub-representadas en el poder legislativo y en cargos jerárquicos tanto del sector público como del privado.

Gracias a que se han logrado avances en términos de género en educación y participación política, Uruguay ha pasado de ocupar el puesto 66 del *ranking* en 2006 a ocupar el 56 en 2017.

Crecimiento en la participación económica de las mujeres, aunque aún insuficiente

De acuerdo con datos difundidos por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), Uruguay es el país de la región que tiene una mayor tasa de actividad en el grupo de mujeres de entre 16 y 64 años. Este indicador de participación en el mercado laboral se ha incrementado de 54,2 % a 68,8 % en el período 1990-2017.

Gráfico 5. Población mayor de 25 años con educación universitaria y/o terciaria completa, por sexo. Uruguay. %. 2017.

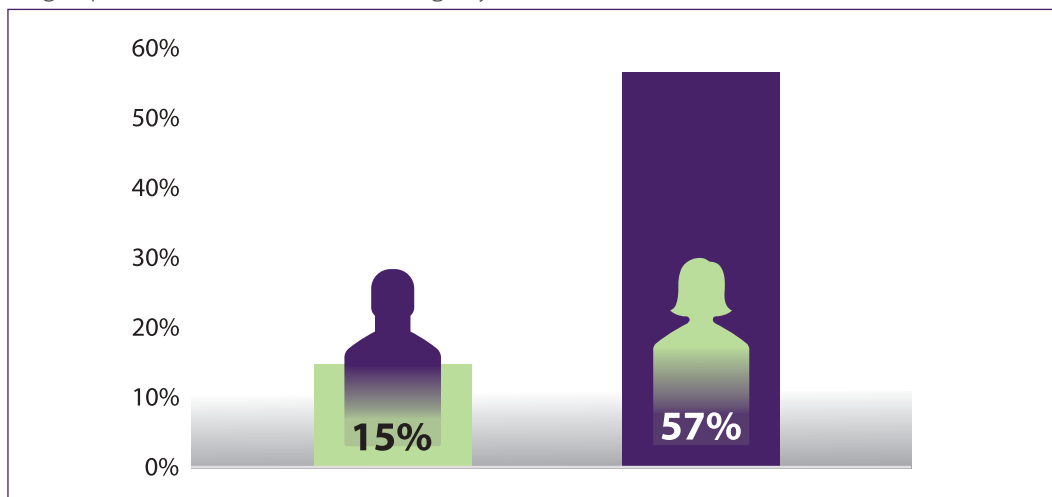


Fuente: Elaboración propia basada en el ECH, del INE, 2017.

En concordancia con los resultados del ranking elaborado por el Foro Económico Mundial (Hausmann & Tyson, 2017), las estadísticas oficiales corroboran que las mujeres uruguayas presentan mejores resultados que los varones en lo relativo a la educación. En el Gráfico 5 puede observarse que constituyen el 57 % de los graduados universitarios. Pese a que presentan un mejor rendimiento académico, persisten las asimetrías en el mercado laboral. Se considera que ello sucede como consecuencia del nexo que existe entre los estereotipos culturales aún vigentes y la carga que implica la distribución asimétrica del trabajo doméstico y de cuidado. De hecho, entre la población mayor de 18 años que no trabaja, el mayor motivo esgrimido por las mujeres (aparte de las

jubilaciones) es el dedicarse a las tareas del hogar. El Gráfico 6 muestra que las mujeres son el 57 % de la población inactiva dedicada a las labores del hogar, mientras que los varones representan solo el 15 % de esa población.

Gráfico 6. Proporción de la población inactiva mayor de 18 años dedicada a las labores del hogar por sexo sobre el total. Uruguay. %. 2017.



Fuente: Elaboración propia basada en el ECH, del INE, 2017.

¿Qué es el trabajo de cuidado?

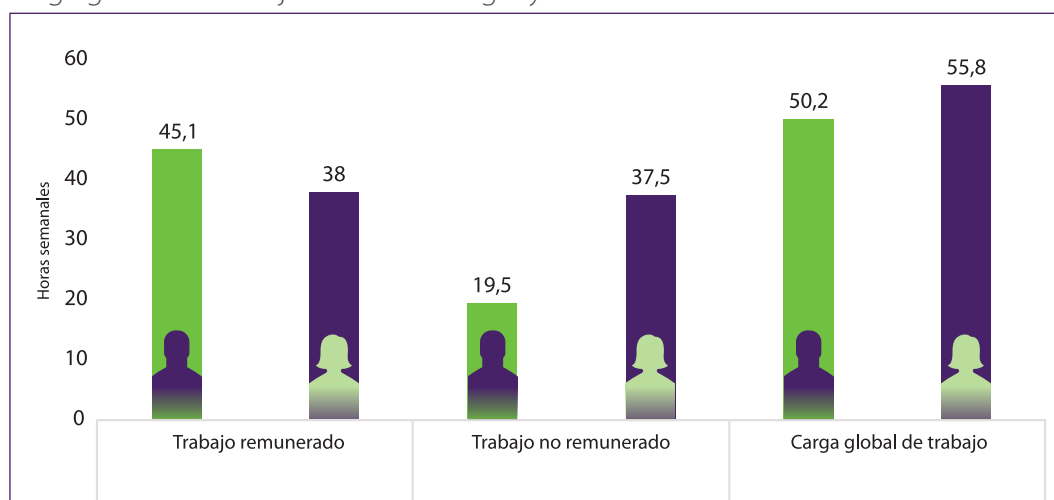
El trabajo de cuidado comprende todas las actividades y las relaciones necesarias para garantizar la reproducción de las personas mediante la satisfacción de sus necesidades físicas, psicológicas y emocionales. Los y las jóvenes, las personas mayores, las personas enfermas, las que tienen discapacidades e incluso las personas adultas sanas tienen necesidades físicas, psicológicas, cognitivas y emocionales, y requieren diversos grados de protección, atención o apoyo. El trabajo de cuidado es esencial para el funcionamiento del sistema en tanto brinda los elementos físicos y simbólicos que permiten que las personas estén aptas para vivir en sociedad (CEPAL, n.d.; Enriquez & Marzonetto, 2015; International Labour Organization, 2018).

De acuerdo con Lucía Martelotte (2018), el cuidado tiene tres componentes: el cuidado directo, el indirecto y el autocuidado. El cuidado directo consiste en la atención de otras personas a través de la realización de actividades directas, cara a cara, de cuidado personal. Alimentar a un niño o niña, cuidar a una persona enferma, ayudar a una persona mayor a realizar sus chequeos de salud o brindar apoyo escolar a estudiantes son ejemplos de actividades de cuidado directo. A su vez, la sociedad es altamente interdependiente.

Todas las personas dan y requieren cuidados en determinados momentos de su vida. Para poder cuidar de otras personas, se necesita el cuidado indirecto. Este no implica la realización de cuidado personal cara a cara, sino tareas como limpiar, cocinar, lavar la ropa y otras de mantenimiento del hogar (el denominado *trabajo doméstico*), que proporcionan las condiciones previas para el cuidado personal. El tercer componente, el cual en el caso de las mujeres está particularmente invisibilizado, es el autocuidado. Este término hace referencia al tiempo destinado a la propia salud, al bienestar y al ocio. Estos tipos de actividad de cuidado no pueden separarse entre sí y con frecuencia se superponen en la práctica, tanto en los hogares como en las instituciones (International Labour Organization, 2018).

El enorme crecimiento en la participación laboral femenina no ha venido acompañado de que las comunidades, el Estado (a pesar del gran avance que ha implicado el Sistema Nacional de Cuidados) o sus parejas asuman en igual medida las responsabilidades domésticas que ellas solían asumir. Como consecuencia, son muchas las mujeres que terminan efectuando una doble jornada laboral (que consiste en la suma de la jornada de trabajo realizado para el mercado y la jornada dedicada al trabajo doméstico no remunerado). Esto se ve reflejada en el Gráfico 7, el cual refleja que la suma del tiempo dedicado al trabajo remunerado y el dedicado al no remunerado da como resultado que la carga global de trabajo de las mujeres sea superior a la de los varones.

Gráfico 7. Promedio de horas semanales dedicadas al trabajo remunerado, no remunerado y carga global de trabajo. Por sexo. Uruguay. 2013.



Fuente: Sistema de Información de Género, Instituto Nacional de las Mujeres (Ministerio de Desarrollo), con base en el módulo Encuesta de uso del Tiempo y del Trabajo no Remunerado 2013, del INE.

Uruguay es uno de los países de América Latina en los que el fenómeno del envejecimiento poblacional está impactando con más fuerza (Paredes, 2017). El aumento de las tasas de dependencia que eso genera incrementa la necesidad de los servicios de cuidado. Ante esta situación, desde el Estado se han realizado numerosos esfuerzos para reformular la organización social del cuidado, la manera en que se relacionan las familias, el Estado, el mercado y las organizaciones comunitarias. (Enríquez & Marzonetto, 2015).

Sistema Nacional de Cuidados

Uruguay es un país pionero en América Latina en lo que respecta a las políticas públicas enfocadas en el cuidado. La Ley 19.353 creó el Sistema Nacional Integrado de Cuidados, el cual se propone desarrollar la autonomía de las personas en situación de dependencia. Su aprobación fue el resultado de las demandas de asociaciones de mujeres feministas, que instalaron la problemática de los cuidados en la agenda pública, convocaron a los sectores de diseño y gestión de políticas públicas y lograron el compromiso de los partidos políticos (Batthyány, Genta & Perrotta, 2015; Rico & Robles, 2016).

El Sistema Nacional de Cuidados es el conjunto de acciones dirigidas a la población en situación de dependencia, a cuyos integrantes reconoce como sujetos de derecho. Esta población comprende a los niños y las niñas de hasta 12 años, así como a las personas con discapacidad y a las personas mayores que carecen de la autonomía necesaria para satisfacer sus necesidades básicas. Un aspecto sumamente innovador del sistema es que también considere sujetos de la política a quienes cuidan, de forma remunerada o no, y lo haga tratando de regular y valorizar su tarea (Junta Nacional de Cuidados, 2015). Existen políticas orientadas a cada uno de esos tres grupos de personas.

Para atender a las personas menores de 12 años se han aplicado políticas de ampliación de las licencias por maternidad y paternidad, así como licencias por cuidados. Sin embargo, en la práctica son pocos los varones que usan la licencia por paternidad.

También se amplió la provisión de servicios de cuidado, la ampliación de su cobertura y la homogeneización de su calidad. Además, promueve la mejora de la infraestructura y la instalación de centros de cuidado en lugares de estudio, comunitarios y laborales, e incorpora una beca de inclusión socioeducativa.

En relación con las personas con discapacidad y las personas mayores en situación de dependencia, promueve que quienes están en situación de dependencia severa accedan a asistentes personales y que quienes están en situación de dependencia leve accedan a teleasistencia en el hogar. También se han creado centros de larga estadía y centros de día.

Un eje central de esta política es la profesionalización del trabajo de cuidado remunerado. Por ello, promueve la formación y otorga certificaciones de competencias y validaciones de formación previa.

Las persistentes brechas económicas de género

Las brechas de género en el mundo laboral no se limitan a la participación: existen también enormes asimetrías entre varones y mujeres que logran desempeñarse laboralmente de forma remunerada.

En la sociedad existe una división sexual del trabajo. Se entiende por tal la distribución social entre los sexos de las obligaciones y responsabilidades vinculadas con las actividades realizadas dentro y fuera del mercado (Espino, 2012). En el marco de esa división, los trabajos productivos se asocian a lo masculino y los reproductivos, a lo femenino. Esto no constituiría un problema si no fuera porque las categorías femenino y masculino se asocian a mujeres y varones, respectivamente, y están jerarquizadas (lo productivo es socialmente más valorado que lo reproductivo, por ejemplo, lo mismo que lo racional es socialmente más valorado que lo emocional). De esta forma, los estereotipos respecto de lo femenino y lo masculino operan jerarquizando a los varones por encima de las mujeres y ocultando —y perpetuando— el sexismo (Maffía, 2008).

El ingreso de las mujeres al mercado laboral ha estado muy asociado a una extensión al ámbito público de las tareas realizadas en el ámbito privado, estrechamente vinculadas con el cuidado. En ese sentido, se habla de que en el mercado laboral existe una segregación horizontal. Como se muestra en el Gráfico 8, las mujeres tienden a concentrarse en sectores asociados a los servicios sociales y la salud (14 %), el servicio doméstico (14 %) y la educación (10 %), mientras que los varones tienden a hacerlo en sectores tradicionalmente masculinos, como la construcción (13 %), la industria manufacturera (13 %) y las actividades primarias (13 %). El comercio es un sector de peso significativo tanto en el empleo masculino como en el femenino (18 % en ambos casos).

La segregación horizontal no se limita exclusivamente al sector de actividad económica analizado. Son particularmente relevantes para comprender este fenómeno las tareas y los sectores en que varones y mujeres se desempeñan en el interior de las firmas. Las mujeres tienden a trabajar en áreas vinculadas con los recursos humanos, la responsabilidad social empresarial y la comunicación, mientras que los varones tienden a hacerlo en las áreas de operaciones y ventas e investigaciones y productos, y en las gerencias generales. Adquirir experiencia en estos últimos es crucial para acceder a los cargos jerárquicos de las organizaciones. Por consiguiente, el ascenso de las mujeres se encuentra limitado en tanto las funciones de gestión que suelen cumplir están situadas a los lados de la pirámide (Oficina Internacional del Trabajo, 2015). Este fenómeno es conocido como *paredes de cristal*, que en la segunda parte del informe se abordará con mayor profundidad.

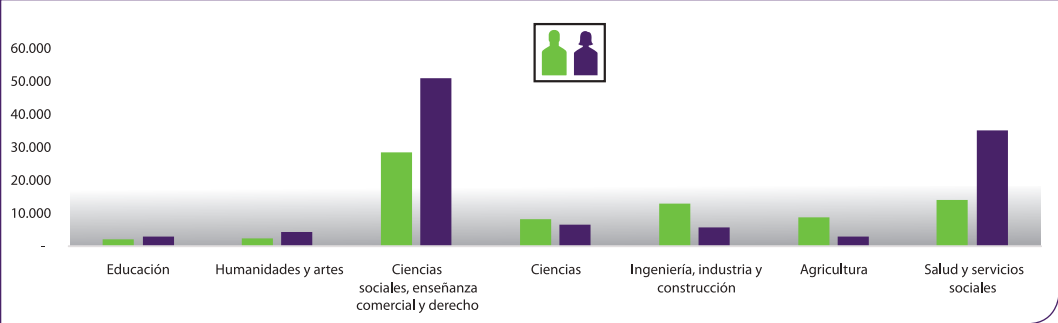
Gráfico 8. Distribución de la población ocupada de varones y mujeres por actividad económica. Uruguay. %. 2017.



Fuente: Elaboración propia basada en el ECH, del INE, 2017.

La segregación horizontal no es un fenómeno exclusivo del mercado laboral. Se replica en las aulas, con un predominio de mujeres u hombres en determinadas ramas educativas. En el Gráfico 9 se presentan los datos de graduados y graduadas universitarias de acuerdo con el área de estudio. Se puede observar que, mientras que las mujeres son mayoría en áreas como la educación, las humanidades, las ciencias sociales y la salud, los varones lo son en la agricultura, las ciencias y la ingeniería, y la industria y la construcción.

Gráfico 9. Cantidad de graduados universitarios según área de estudio. Por sexo. Uruguay. 2017.

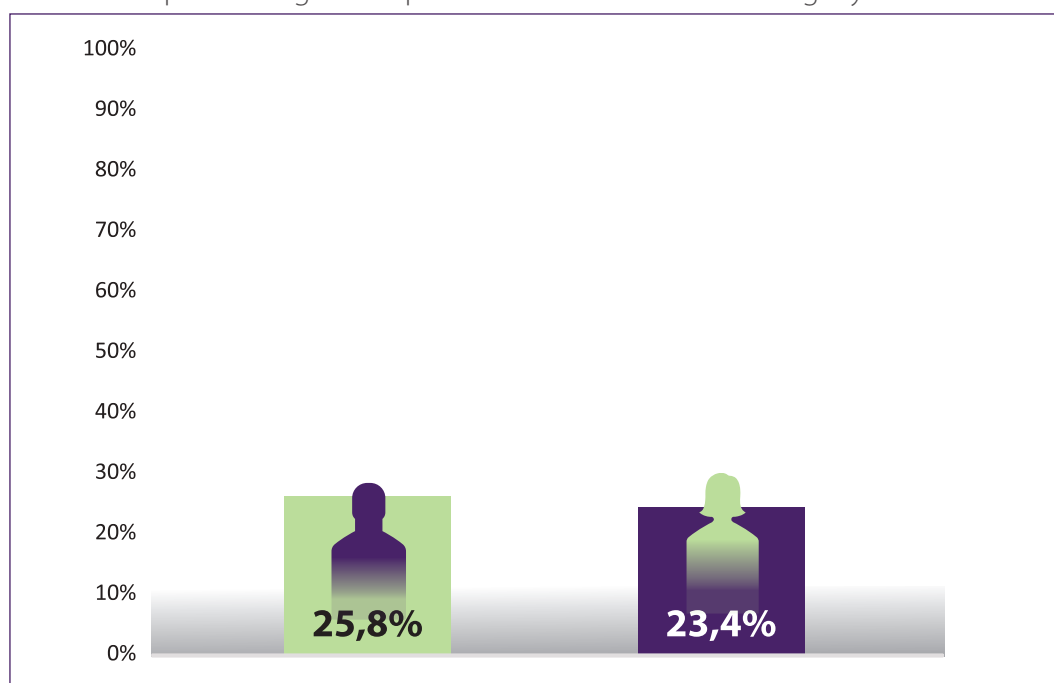


Fuente: Elaboración propia basada en el ECH, del INE, 2017.

La segregación en el ámbito educativo es uno de los factores determinantes de la segregación en el ámbito laboral, pero dista de ser el único. Las mujeres tienden a insertarse laboralmente en actividades económicas tradicionalmente femeninas, asociadas a su rol reproductivo. Estas tareas suelen ser socialmente menos valoradas que las productivas, lo que repercute en que muchas veces la remuneración recibida por realizarlas no sea elevada. Un ejemplo interesante es la docencia. Es un trabajo tradicionalmente femenino, socialmente muy relevante, y requiere calificación. Sin embargo, en muchos casos la remuneración no garantiza las condiciones de reproducción de los y las docentes. Otro sector que refleja la poca valoración social de los trabajos históricamente realizados por mujeres es el servicio doméstico. El 14 %

de las trabajadoras uruguayas se desempeña en este sector, en el cual el 90 % de los trabajadores son mujeres y es usual que no se las registre (el 40 % de los trabajadores y trabajadoras del sector no están registrados). Esto sucede a pesar de que desde distintos ámbitos gubernamentales se han tomado medidas orientadas a mejorar sus condiciones laborales. Por ejemplo, en 2006 se aprobó la Ley 18.065, que equipara los derechos laborales de trabajadoras y trabajadores domésticos y garantiza su derecho a participar en la negociación colectiva. Posteriormente, en 2012, Uruguay fue el primer país en ratificar el Convenio 189 de la OIT (2012), sobre el trabajo decente para las trabajadoras y los trabajadores domésticos. La combinación del peso que el sector tiene en el empleo femenino con la elevada falta de registro que lo caracteriza explica en gran medida por qué, como se muestra en el Gráfico 10, las mujeres uruguayas tienen una elevada participación en el empleo no registrado (23,4 %). En el caso de los varones, la también elevada participación en el empleo no registrado (25,8 %) es explicada, principalmente, por el sector de la construcción, en el que las tasas de no registro alcanzan el 50 %.

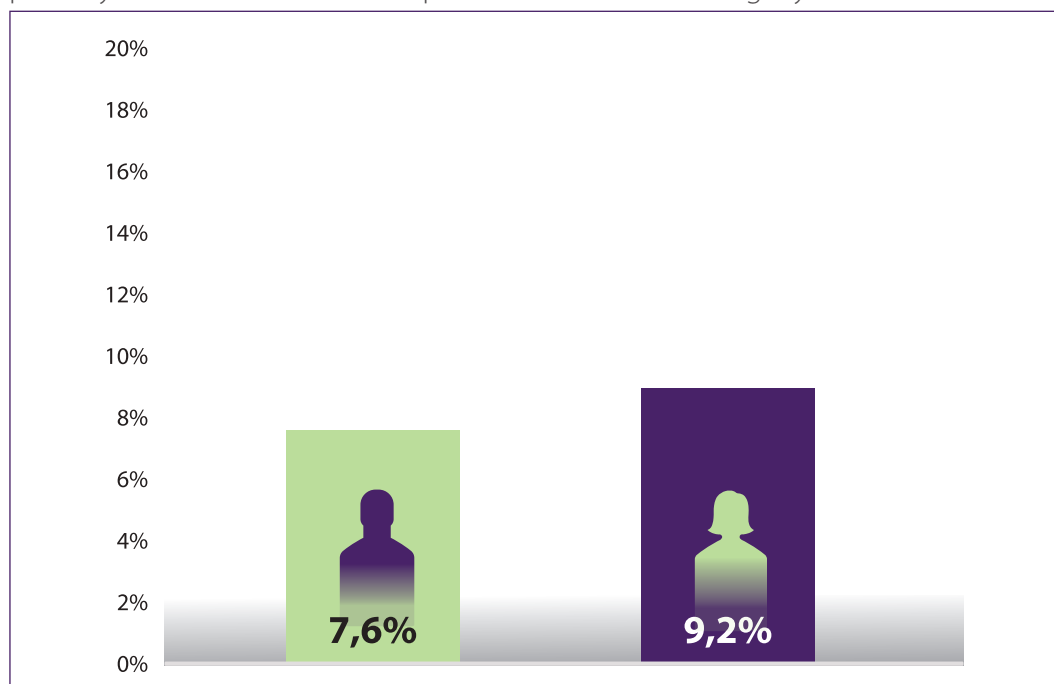
Gráfico 10. Tasas de empleo no registrado por sexo. %. 2017. Por sexo. Uruguay.



Fuente: Elaboración propia basada en el ECH, del INE, 2017.

La subocupación horaria es uno de los indicadores más efectivos para reflejar el impacto de la distribución asimétrica de las tareas domésticas en el ámbito laboral. La dedicación laboral de las mujeres, medida en horas de trabajo, es inferior a la de varones. En el Gráfico 11 puede observarse que, mientras que el 9,2 % de las mujeres económicamente activas trabaja de forma remunerada menos de 40 horas a la semana y puede y desea hacerlo más tiempo, este número desciende al 7,6 % en los varones. La subocupación en el caso de las mujeres suele estar asociada a trabajos más flexibles, que les permitirían conciliar mejor la vida laboral y familiar. No obstante, es riesgoso en tanto estos trabajos, además de estar peor remunerados, suelen ser más inestables.

Gráfico 11. Proporción de la población ocupada que trabaja menos de 40 horas por semana y puede y desea hacerlo más tiempo. Por sexo. %. 2017. Uruguay.



Fuente: Elaboración propia basada en el ECH, del INE, 2017.

Como reflejan los datos expuestos hasta este momento, existen enormes asimetrías vinculadas al modo de inserción en el mercado de trabajo, las cuales se retroalimentan con un fenómeno que ha adquirido bastante visibilidad: la brecha de ingresos según el género. A principios de 2018, la OIT publicó el informe *La brecha salarial en América Latina*, el cual calcula la brecha salarial entre varones y mujeres ponderada, es decir, teniendo en cuenta el nivel educativo, la edad, la duración de la jornada laboral y el sector económico. Para el caso de Uruguay, el informe concluye que, por hora trabajada, las mujeres asalariadas ganan un 17 % menos que los varones.

¿Por qué existen brechas de ingreso entre varones y mujeres?

Uno de los indicadores más utilizados para visibilizar las asimetrías de género en el mercado laboral es la brecha salarial, medida como la diferencia entre el salario promedio de los varones y el de las mujeres. En las últimas décadas, muchos estudios han tratado de identificar los factores que determinan esa brecha, los cuales resulta útil separar analíticamente para su mejor comprensión.

La cantidad de horas trabajadas es uno de los principales factores que influyen en la disparidad de ingresos: en general, como consecuencia de sus responsabilidades domésticas, las mujeres trabajan en promedio menos horas en el mercado, por lo que sus ingresos son menores. Otro factor es la tendencia a estar subrepresentadas en las jerarquías de las organizaciones. Un tercer factor es la segregación horizontal: suelen desempeñarse laboralmente en sectores y tareas peor remunerados.

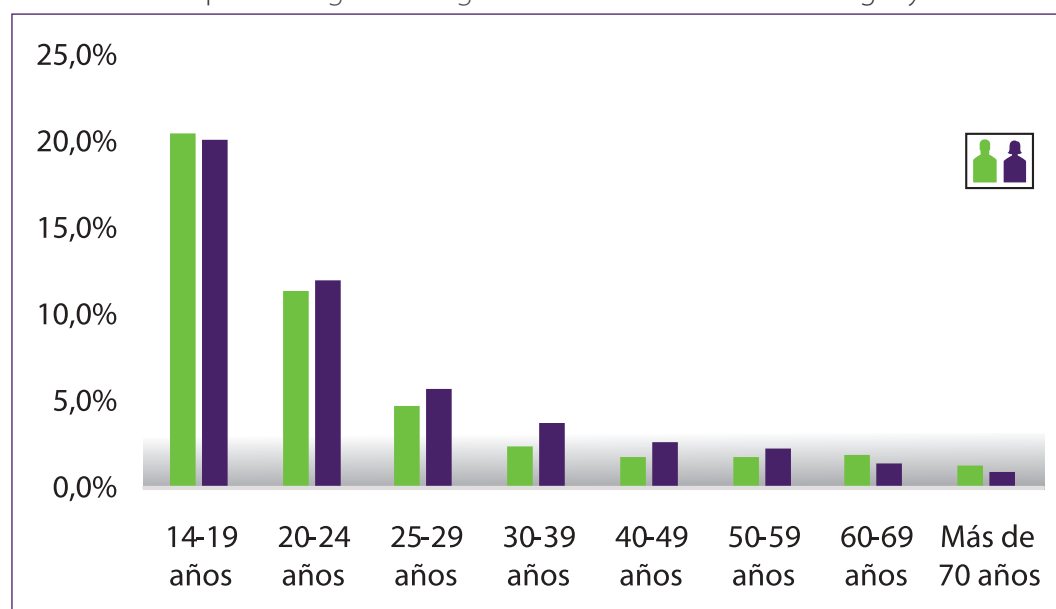
También es central comprender la estructura laboral del país. Por un lado, la estructura salarial, ya que es probable que los mecanismos de fijación salarial se hayan diseñado con base en sectores en los que el empleo está masculinizado. Por otro lado, puede suceder que las mujeres se desempeñen en sectores menos sindicalizados o que su representación en estos sea inferior. Operan también factores que no pueden ser explicados tan sencillamente. La OIT utiliza el término *brecha salarial no explicada* para reflejar las diferencias salariales que no pueden ser explicadas por variables observables y objetivas (edad, nivel educativo, horas trabajadas, etcétera); es la parte de la brecha salarial que se asocia a la discriminación (Brosio, 2018; International Labour Organization, 2014).

Una mirada sobre los grupos más vulnerables

Sería sesgado culminar esta sección sin profundizar en el análisis de la inserción laboral de algunos grupos de mujeres particularmente vulnerables.

Las mujeres jóvenes se ven especialmente afectadas por la inequidad y la precariedad del mercado laboral. Uno de los indicadores que más efectivamente lo reflejan es la tasa de desempleo. Aunque, como puede observarse en el Gráfico 12, las tasas de desempleo femenino son superiores a las tasas de desempleo masculino en prácticamente todos los grupos etarios, la situación se acentúa en el caso de las mujeres jóvenes: la tasa de desempleo de las mujeres menores de 29 años es del 8,6 %, mientras que la de los varones en ese rango etario es del 7,9 %.

Gráfico 12. Tasa de desocupación según el rango etario. Por sexo. %. 2017. Uruguay.



Fuente: Elaboración propia basada en el ECH, del INE, 2017.

Un sector en el cual las mujeres constituyen un grupo social particularmente vulnerado es el rural. De acuerdo con datos del INE, la tasa de empleo de las mujeres en localidades urbanas de menos de 5.000 habitantes y zonas rurales es del 59,1 %, mientras que la de los varones es del 91,5 %, lo que evidencia que la brecha de género en la tasa de empleo en esta área supera los 30 puntos porcentuales.

Como hemos analizado, las desigualdades de género se entrecruzan y se retroalimentan con otras desigualdades. Estas están vinculadas con la edad, la clase social, la zona en que se habita o la etnia, como sucede con las mujeres afrodescendientes,¹ quienes constituyen un grupo históricamente invisibilizado en Uruguay. De hecho, durante prácticamente todo el siglo XX el gobierno uruguayo no ha incorporado la variable étnicoracial a su sistema estadístico de información, herramienta esencial para visibilizar las condiciones de vida de determinados grupos poblacionales e implementar políticas públicas específicas para atender su situación (Ministerio de Desarrollo Social, 2016). La incorporación de esta información en el censo y las encuestas masivas, como la ECH, permitió advertir la situación de desigualdad en la que se encontraba este sector de la población e implementar políticas activas para contrarrestarla. De esta forma, en 2013 se sancionó la Ley 19.122, que busca favorecer la participación de la población afrodescendiente en las áreas educativa y laboral. Para ello, estableció un cupo según el cual el 8 % de los ingresantes al sector público debían ser personas afrodescendientes que cumplieran con los requisitos constitucionales y legales para acceder a él. Sin embargo, en la práctica, este cupo no se alcanza a cubrir. En 2016, se cubrió el 1,78 % del 8 % exigido por la ley, del cual el 68 % fueron varones y el 32 %, mujeres.

La Ley 19.122 también estipula que los sistemas de becas y apoyos estudiantiles cuenten con cupos para personas afrodescendientes.

1 De acuerdo con el Ministerio de Desarrollo Social de Uruguay (2016): "La dimensión étnicoracial afrodescendiente refiere a la población de origen africano que se autoidentifica como 'afro o negra'. El autoreconocimiento puede darse ya sea por el hecho de compartir configuraciones fenotípicas y/o por el hecho de tener ancestros comunes y un conjunto de manifestaciones culturales de matrices africanas".



El liderazgo empresarial de las mujeres en Uruguay

La mujer en la gestión empresarial: no es solo una cuestión de derechos

El trato igualitario y justo para con las mujeres en lo concerniente a lo laboral, la garantía de igualdad de oportunidades y el reconocimiento de méritos no solo es lo justo, sino también el camino inteligente a seguir. La economía en general se beneficia con la inclusión de las mujeres, y, en particular para las empresas, puede resultar en mejoras en la productividad y los procesos de innovación. A estos factores se agrega que las políticas inclusivas generan mayor fidelidad a la empresa en los empleados y las empleadas.

Cuando se compara las pirámides de las empresas de hace treinta años, por ejemplo, con las actuales, se encuentra que la participación femenina se ha incrementado considerablemente. No obstante, sigue siendo la norma que la participación femenina sea menor en los estratos superiores de la pirámide. Aunque parece ser un problema que concierne exclusivamente a una minoría, cada vez más personas se ven interpeladas,

ya que es una dinámica percibida como injusta (ante las evidencias respecto de los niveles de calificación de las mujeres), que refleja cómo muchas veces la meritocracia no funciona (D'Alessandro, 2016). En paralelo, una literatura cada vez más abundante resalta que las estructuras desiguales en términos de género repercuten negativamente en los beneficios de las empresas. La lógica detrás de esta literatura apunta a visibilizar algo que en principio debería ser obvio: cuando efectivamente las personas más talentosas son las que logran ascender en las jerarquías organizacionales, sin importar género, edad o procedencia, es cuando más beneficios (sociales y para la organización) se perciben (Thomas et al., 2017).

Las políticas enfocadas en la promoción de la diversidad de género benefician a las empresas, porque amplían su acceso a talentos, mejoran su imagen pública, vuelven los espacios más propicios para la introducción de ideas innovadoras y permiten generar mejores estrategias para penetrar en mercados cada vez más dominados por mujeres, entre otros motivos (Fondo Monetario Internacional, 2013; Organización Internacional del Trabajo, 2017). Esta diversidad de factores suele tener como correlato mayores beneficios económicos. Existe controversia respecto de si las empresas más rentables son las que resultan más atractivas para las mujeres o si estas empresas hacen esfuerzos específicos para garantizar la diversidad en todos los estratos de su organización. Lo que sí es evidente, de acuerdo con las encuestas realizadas a más de 345 empresas en seis países de América Latina por Mc Kinsey & Company, es que las organizaciones que tienen mujeres en sus juntas directivas muestran mejores resultados en términos de rentabilidad del capital y margen de ganancias que las lideradas por juntas completamente masculinas (Artigas, NovalesFlamarique & Callegaro, 2013; Organización Internacional del Trabajo, 2017).

Esto no resulta sorprendente si se tiene en cuenta que la apertura a la mejor reserva de talentos disponible conlleva mejoras en la productividad. Un estudio de la consultora para inversores institucionales MSCI analizó las prácticas de *management* y la representación de las mujeres en las juntas directivas de empresas de sectores productores de bienes de consumo, industriales y financieros. El estudio dividió analíticamente a las organizaciones en dos grupos: *talent leaders*, las que evidencian buenas prácticas² en lo relativo a la atracción de talentos, y *talent laggards*, las que no evidencian compromiso con estas prácticas. En primer lugar, se identificó que era más probable que las juntas directivas del primer grupo contaran con una masa crítica de directoras femeninas, mientras que la representación femenina en el segundo era baja o nula. En segundo lugar, identificó que las empresas que aplican políticas activas de búsqueda y retención de talento tienen un crecimiento en la productividad de los empleados de 1,2 puntos porcentuales por encima de la media de su ramo de actividad en el caso de las empresas con más de tres mujeres en la junta (este crecimiento fue superior tanto al de las firmas con una junta diversa como al de las que solamente tienen buenas prácticas en lo que a talentos respecta). Como contracara, detectó que las *talent laggards* tienden a quedar 1,2 puntos porcentuales por debajo en términos de productividad por trabajador de la media de las firmas de su ramo de actividad (Thwing Eastman, 2017; Thwing Eastman & Seretis, 2018).

Los avances en términos de igualdad de género, además de conllevar beneficios para las organizaciones, son positivos para la sociedad en su conjunto. En 2015, Mc Kinsey realizó un estudio en el cual estimó que si las mujeres participaran en el mercado laboral de forma idéntica que los varones (sin las brechas en participación, horas trabajadas y

2 En el informe se considera buenas prácticas la aplicación en los empleados de encuestas anuales de compromiso, la planificación integral de la sucesión y los programas de desarrollo en múltiples niveles, los objetivos de diversidad cuantitativa en el proceso de reclutamiento, los informes de horas anuales de capacitación por empleado y la oferta de apoyo para programas de grado y certificaciones.

representación en cada sector se actividad), para 2025 al producto interno bruto (PIB) se le sumarían 28 billones de dólares (un crecimiento del 26 % del producto global respecto del escenario esperado sin estos cambios). Este es el escenario en el cual el potencial existente se aprovecharía por completo. Sin embargo, ante la baja probabilidad de que en menos de una década pueda alcanzarse la participación completa en el mercado laboral, se planteó un segundo escenario. En este, cada país reduce sus brechas de género a la misma tasa que los países más veloces de la región a la que pertenece. Como resultado, el PIB global se incrementaría hasta 12 billones de dólares en 2025 (11 % por encima del escenario esperado sin estos cambios). El informe enfatiza que para erradicar las brechas de género es importante implementar medidas vinculadas con el acceso a puestos de liderazgo, el trabajo doméstico no remunerado, la representación política y la inclusión digital y financiera (Woetzel et al., 2016).

Canales mediante los cuales mejores oportunidades laborales para las mujeres contribuyen a incrementar la productividad y los beneficios económicos (De Haan, 2017):

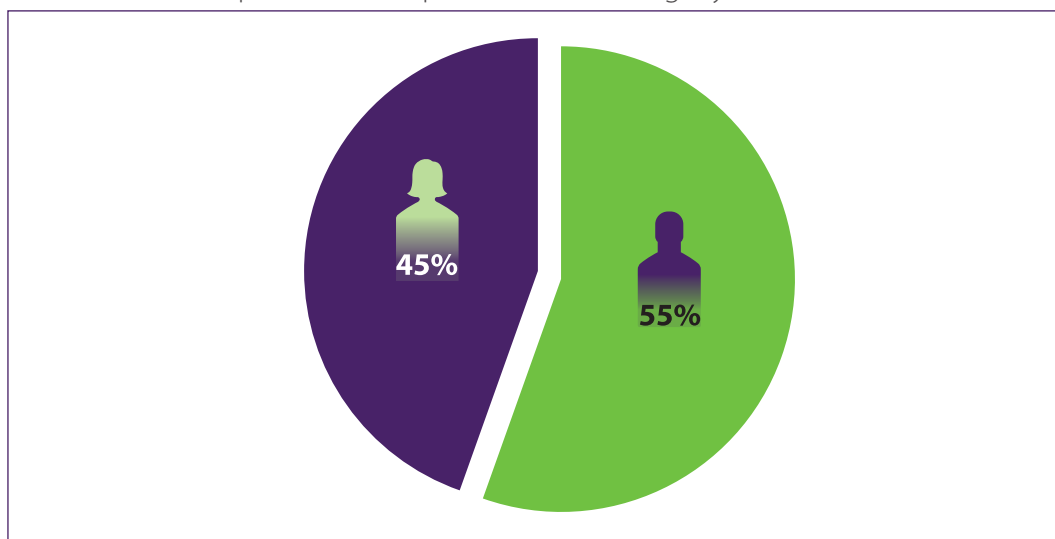
- **Reclutamiento y acceso a talentos:** las políticas de reclutamiento y capacitación inclusivas contribuyen a que las organizaciones sean consideradas potenciales empleadoras por más personas, lo que expande el grupo de candidatos para empleos.
- **Retención de personal:** los programas que promueven el equilibrio entre la vida laboral y personal y los beneficios para la salud reducen la rotación de personal y el ausentismo.
- **Innovación:** la diversidad incide en la productividad y la innovación a partir de la introducción de nuevas formas de trabajar, mejora el rendimiento del equipo y los procesos de toma de decisiones.
- **Conocimiento de mercado:** la contratación de mujeres asegura una mejor comprensión de las preferencias de los consumidores, ya que las mujeres toman o influyen en la mayoría de las decisiones de compra.

Participación de las mujeres en las empresas

Esta sección se propone dar cuenta de cómo varones y mujeres se ubican en las estructuras de las empresas en Uruguay. Con el objetivo de profundizar en el conocimiento de la participación de las mujeres en la gestión empresarial se ha realizado, como se indicó en la metodología, una encuesta específica. En ella se analizan las mismas variables consideradas en el informe global y regional elaborado por la Oficina de Actividades para los Empleadores (ACTEMP), de la OIT. Los resultados de la encuesta se complementan con información difundida por el INE. Para comprender mejor los datos presentados, se introducirán algunos conceptos que se utilizan para analizar el mercado laboral con enfoque de género.

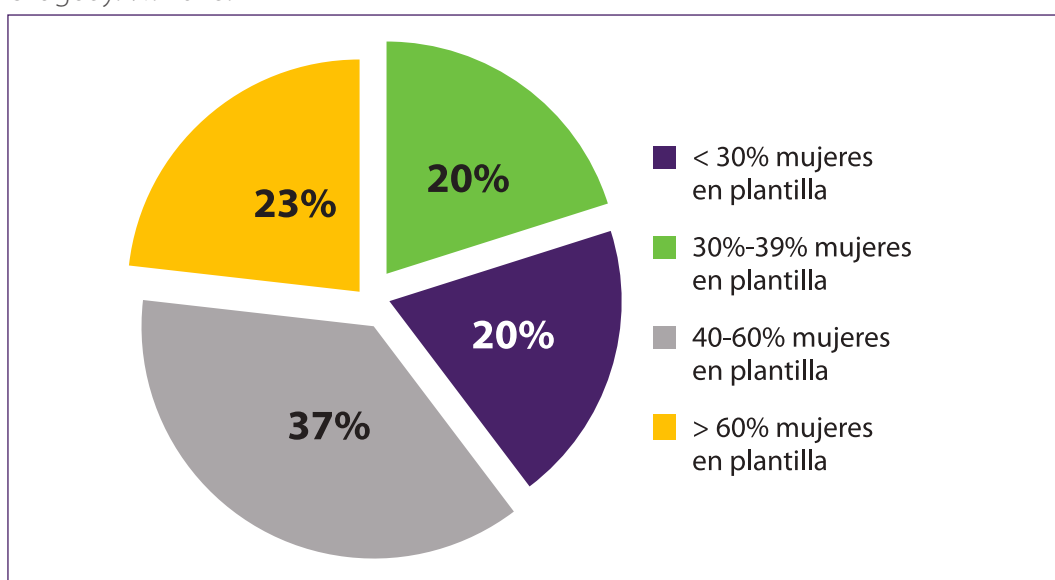
De acuerdo con datos del INE, las mujeres constituyen el 45 % de la población asalariada (Gráfico 13). Los resultados de la encuesta específica arrojan luz sobre la heterogeneidad de las situaciones en cuanto a la participación de las mujeres en las empresas. El Gráfico 14 muestra que en el 20 % de las firmas encuestadas las mujeres no alcanzan a ser el 30 % de los empleados, mientras que en el 60 % son más del 40 % de la planta.

Gráfico 13. Distribución de la población ocupada. Por sexo. Uruguay. %. 2017.



Fuente: Elaboración propia basada en el ECH, del INE, 2017.

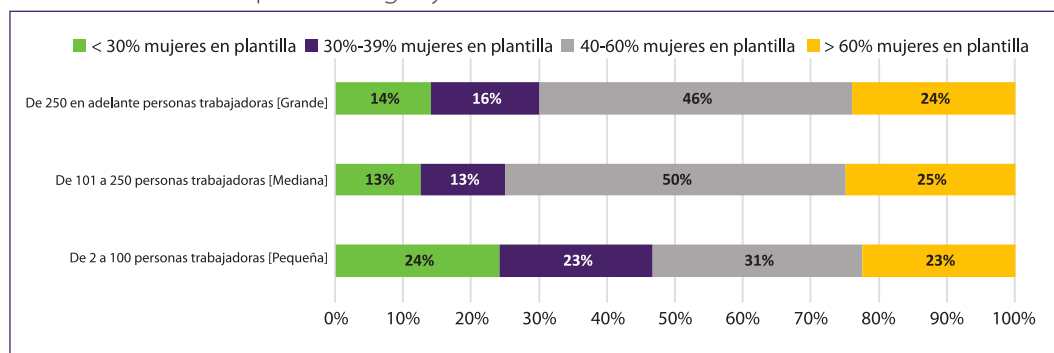
Gráfico 14. Distribución de las empresas según la participación de mujeres en la plantilla. Uruguay. %. 2018.



Fuente: Encuesta de Empresas de la OIT, 2018

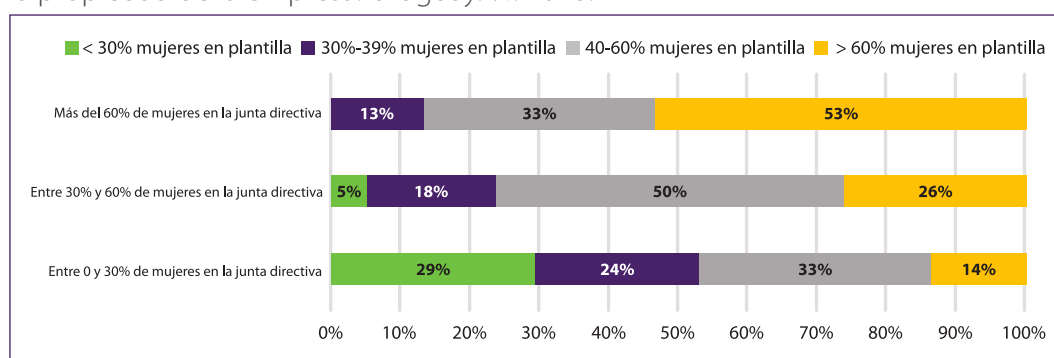
Los gráficos 15, 16 y 17, que surgen de los datos recolectados por la Encuesta de Empresas de la OIT, ilustran de qué forma la participación de las mujeres sobre el total de trabajadores varía de acuerdo con el tamaño de la empresa, el sexo de sus propietarios/as y el sector de actividad en el que se desempeñan. Puede observarse que su participación es mayor en la plantilla de empresas grandes y medianas. De igual modo influye la mayor presencia de mujeres en la junta directiva. En relación con la actividad económica, los sectores en los que las mujeres están insertas en mayor medida son el arte, el entretenimiento y las actividades recreativas, y la educación.

Gráfico 15. Distribución de las empresas según la participación de las mujeres en la plantilla y el tamaño de la empresa. Uruguay. %. 2018.



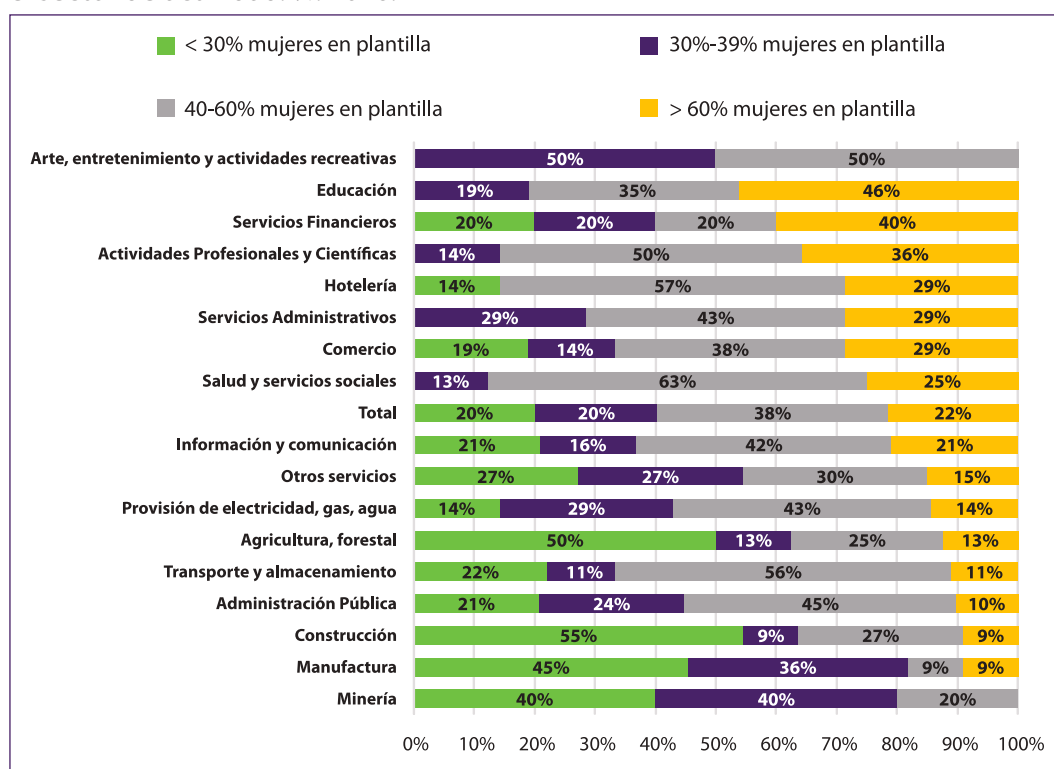
Fuente: Encuesta de Empresas de la OIT, 2018

Gráfico 16. Distribución de las empresas según la participación de las mujeres en la plantilla y la propiedad de la empresa. Uruguay. %. 2018.



Fuente: Encuesta de Empresas de la OIT, 2018

Gráfico 17. Distribución de las empresas según la participación de las mujeres en la plantilla y el sector de actividad. %. 2018.



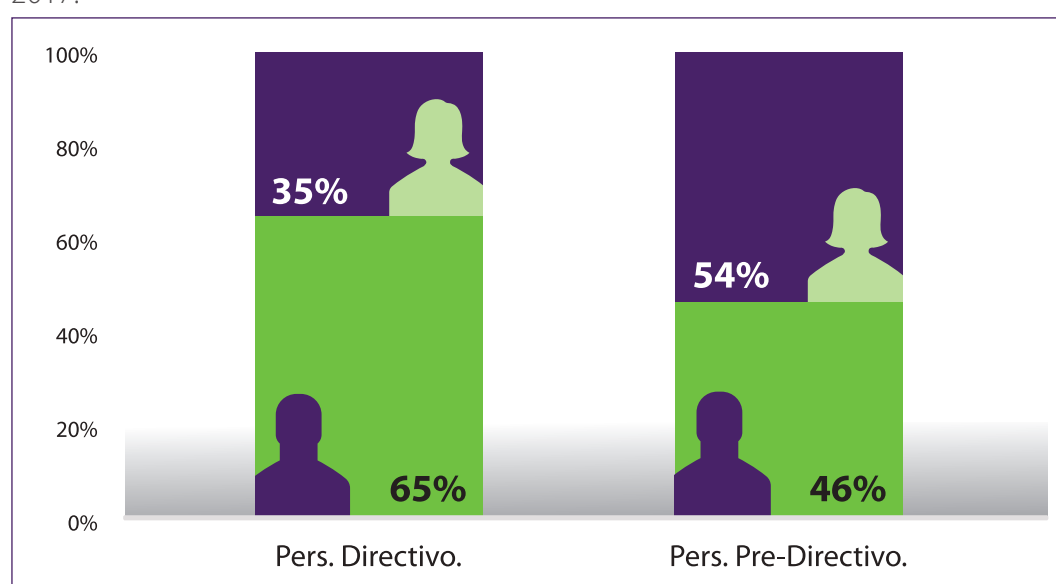
Fuente: Encuesta de Empresas de la OIT, 2018

Techo de cristal, más contundente cuanto más cerca se está de la cima

Uno de los fenómenos vinculados con el análisis con perspectiva de género del mercado laboral que más atención reciben es el techo de cristal. Este término se utiliza para visibilizar los obstáculos a los que las mujeres que cuentan con calificación y experiencia se enfrentan para crecer en las empresas en comparación con los varones que tienen similares aptitudes (D'Alessandro, 2016). Como metáfora, se plantea que las mujeres ascienden en las escaleras de las organizaciones hasta que chocan con un techo invisible que impide que sigan progresando. Esta dinámica se retroalimenta con las diversas asimetrías existentes en el mercado laboral, y en las empresas se expresa fundamentalmente a través de los criterios de selección de personal, las paredes de cristal, los mecanismos de ascenso y el acceso a los servicios vinculados con el cuidado.

Los gráficos presentados a continuación permiten observar en qué medida *techo de cristal* es un término útil para abordar la experiencia laboral de las mujeres de Uruguay. Mientras que, como se mencionó previamente, el 45 % de la población asalariada es femenina (Gráfico 13), su peso descende a medida que se aproximan a las cimas de las pirámides jerárquicas de las organizaciones: ocupan el 35 % de los puestos directivos y el 54 % de los predirectivos³ (Gráfico 18).

Gráfico 18. Distribución de la población ocupada según la ocupación. Por sexo. Uruguay. %. 2017.

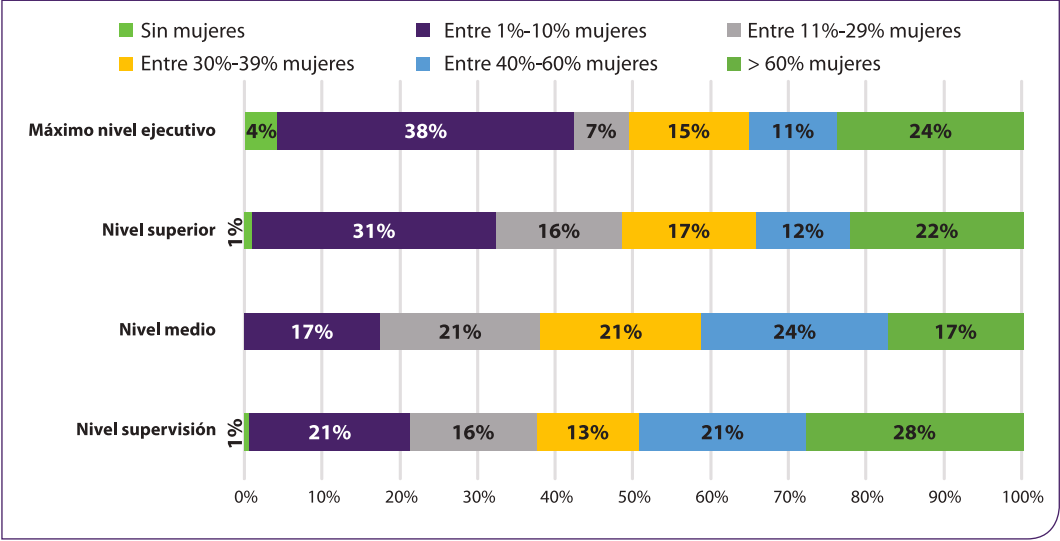


Fuente: Elaboración propia basada en el ECH, del INE, 2017.

La encuesta específica revela que la representación femenina en las jerarquías de las organizaciones es bastante equilibrada en los inferiores y medios, pero se reduce en los estratos más altos. Como puede observarse en el Gráfico 19, en los niveles de supervisión, la participación femenina es superior al 30 % en el 63 % de las firmas. En concordancia con experiencias internacionales, en los mandos medios, superiores y de máximo nivel ejecutivo, esta decrece. Los resultados confirman la preeminencia de los mecanismos de segregación vertical. No obstante, en contraste con los resultados de la Encuesta de Empresas de la OIT de 2013, la representación promedio de las mujeres en los cargos directivos en Uruguay supera ampliamente el promedio de las empresas latinoamericanas (Organización Internacional del Trabajo, 2017).

3 Puestos predirectivos: profesionales, científicos(as), intelectuales y personal técnico de nivel medio.

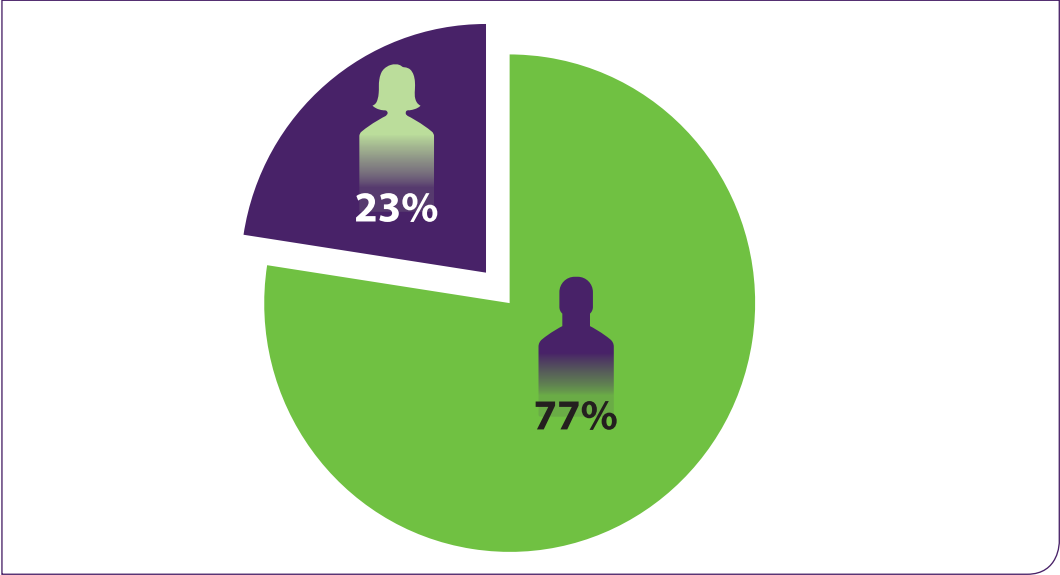
Gráfico 19. Distribución de las empresas según la participación de las mujeres en los cargos directivos y los niveles de dirección. Uruguay. %. 2018.



Fuente: Encuesta de Empresas de la OIT, 2018.

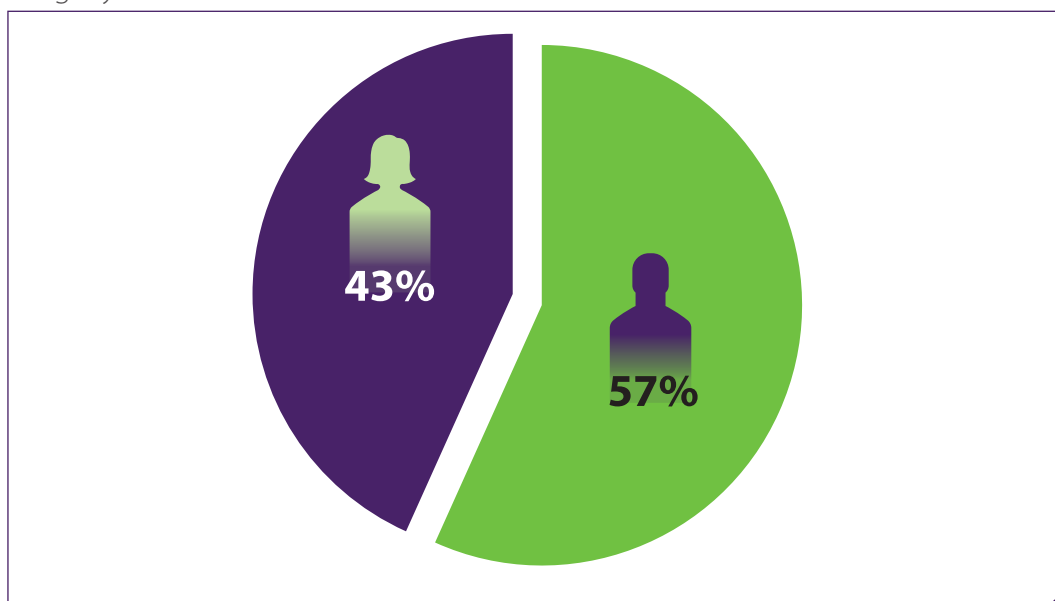
Los gráficos Gráfico 20, Gráfico 21 y Gráfico 22 permiten observar la baja participación de las mujeres en los cargos de mayor jerarquía: son minoría como CEO (23 %) y presidentas de las juntas directivas (43 %). A ello se suma que en el 49 % de las juntas directivas la participación femenina no supera el 30 %.

Gráfico 20. Distribución de las empresas según el sexo del CEO. Uruguay. %. 2018.



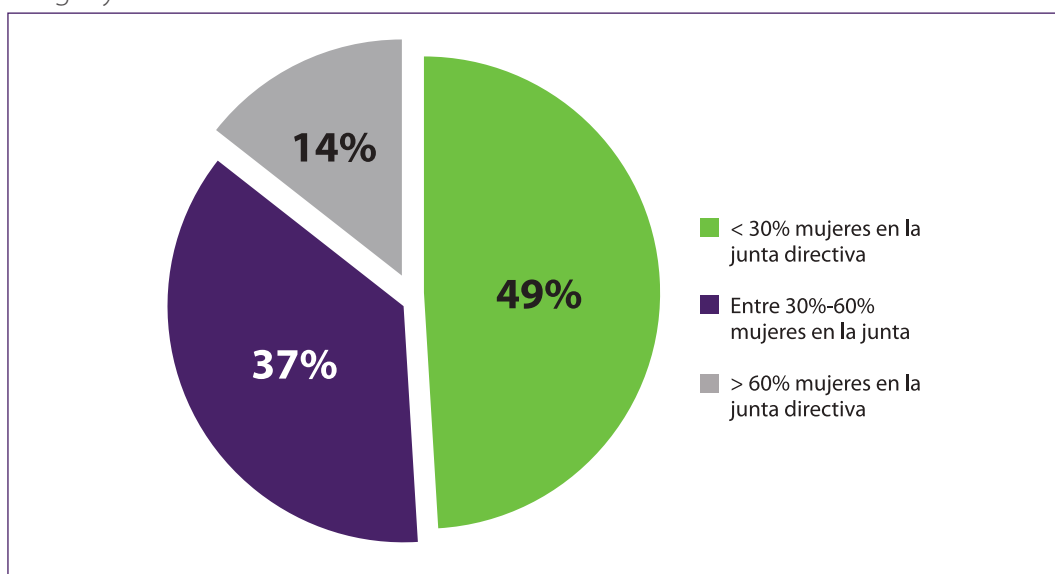
Fuente: Encuesta de Empresas de la OIT, 2018.

Gráfico 21. Distribución de empresas según el sexo de el/la presidente/a de la junta directiva. Uruguay. %. 2018.



Fuente: Encuesta de Empresas de la OIT, 2018

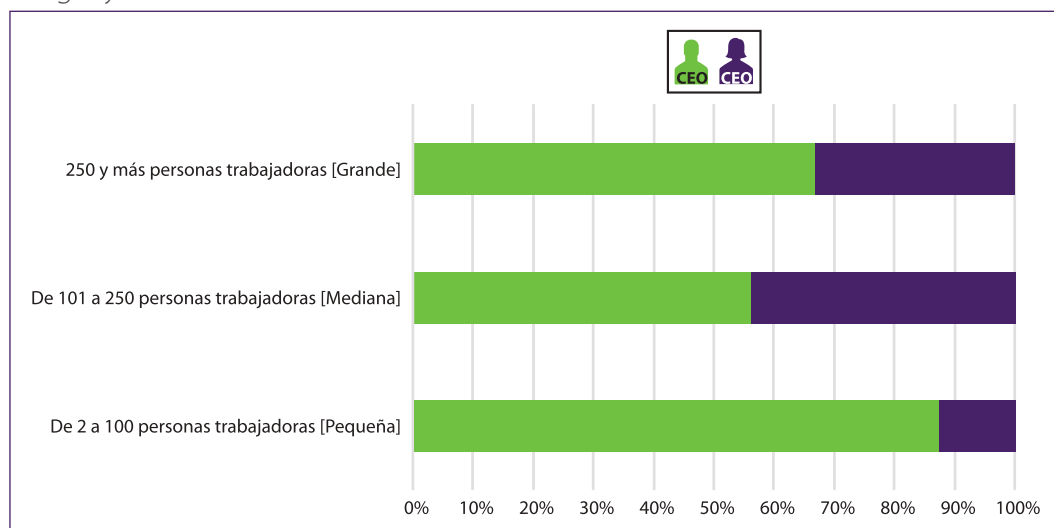
Gráfico 22. Proporción de las empresas según la participación de mujeres en la junta directiva. Uruguay. %. 2018.



Fuente: Encuesta de empresas de la OIT, 2018

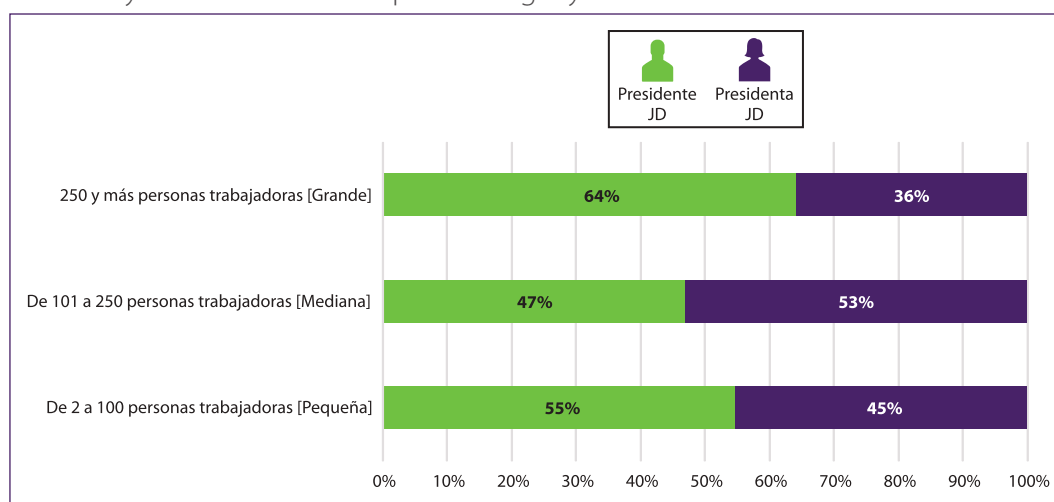
Las respuestas a la encuesta reflejan que son las empresas medianas las que tienden en mayor medida a estar lideradas por mujeres, lo que coincide con los resultados presentados en los informes regionales y globales de la OIT. El Gráfico 23 refleja que el liderazgo femenino es más común en las empresas grandes que en las pequeñas, probablemente porque las primeras son más propensas a tener buenas prácticas en lo relativo a la política de recursos humanos. En cuanto al presidente o presidenta de la junta directiva, el Gráfico 24 muestra que en Uruguay las empresas medianas son las que más tienden a que su junta directiva esté presidida por una mujer; en cuanto al CEO, en cambio, es más común que sea una mujer en las pequeñas empresas que en las grandes.

Gráfico 23. Distribución de las empresas según el sexo del CEO y el tamaño de la empresa. Uruguay. %. 2018.



Fuente: Encuesta de empresas de la OIT, 2018

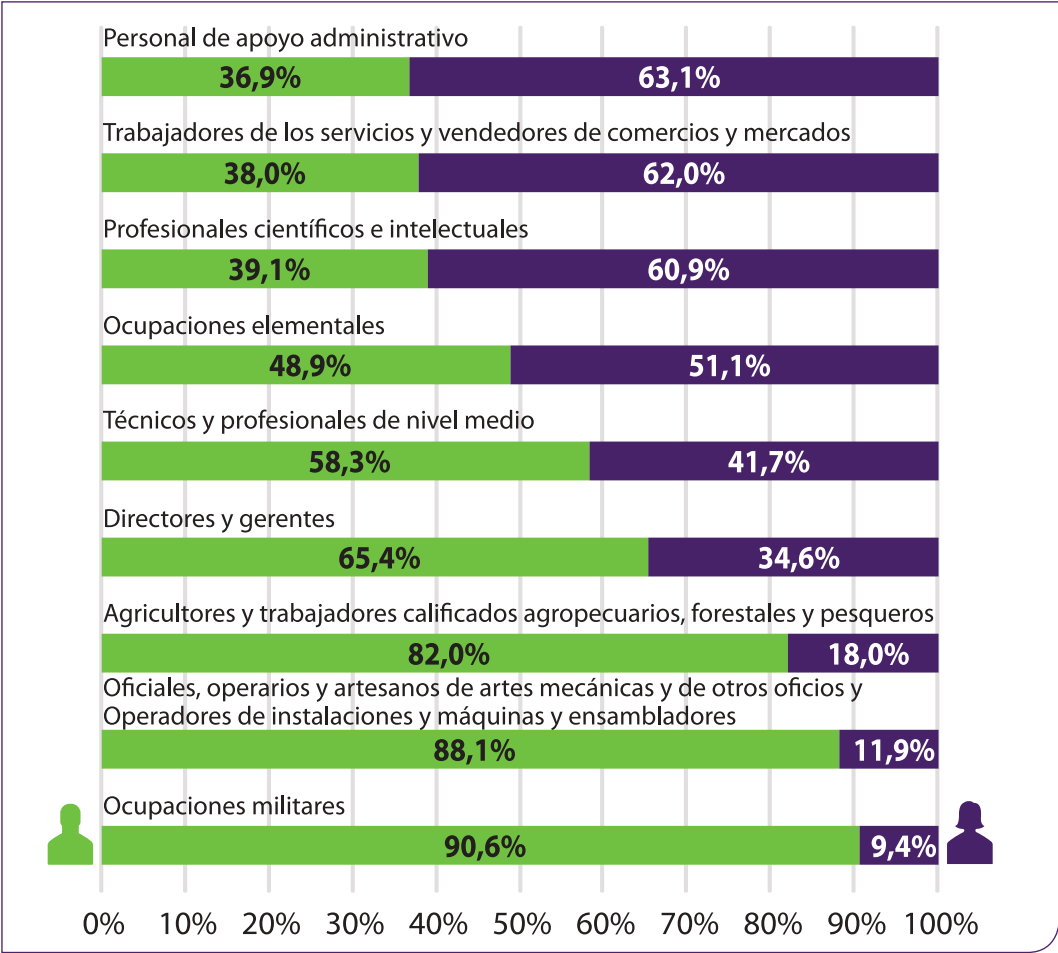
Gráfico 24. Distribución de las empresas según el sexo de el/la presidente/a de la junta directiva y el tamaño de la empresa. Uruguay. %. 2018.



Fuente: Encuesta de Empresas de la OIT, 2018

El techo de cristal no es la única manifestación de la segregación vertical en el mercado de trabajo. La contracara de este fenómeno es el piso pegajoso, el cual perjudica a las mujeres menos privilegiadas. Este término hace referencia a las barreras que impiden que muchas mujeres permanezcan en categorías laborales menores que las que están capacitadas para desarrollar, en las cuales las remuneraciones son menores y las perspectivas de movilidad, pocas (Rodríguez Enríquez, 2001). Como se expone en los gráficos Gráfico 25 y Gráfico 26, las mujeres son mayoría en los puestos administrativos, el comercio, la provisión de servicios y el grupo de los profesionales vinculados con la ciencia. Por su parte, los varones tienen más representación en los puestos técnicos y profesionales de nivel medio, en los puestos directivos y gerenciales, en los sectores vinculados con la explotación de recursos naturales y en los oficios.

Gráfico 25. Población ocupada según la calificación ocupacional. Por sexo. Uruguay. % 2017.



Fuente: Elaboración propia basada en el ECH, del INE, 2017.

Gráfico 26. Distribución de la población ocupada de mujeres y varones por ocupación. Uruguay. % 2017.

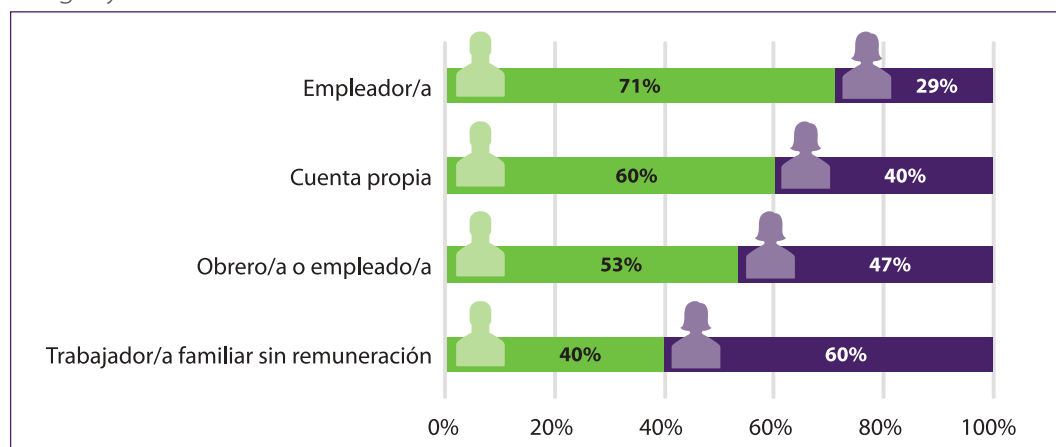


Fuente: Elaboración propia basada en el ECH, del INE, 2017.

Otra arista que es relevante analizar se vincula con la participación de las mujeres en la propiedad de las empresas. El Gráfico 27 ilustra la situación de varones y mujeres de acuerdo con su categoría de ocupación económica, que permite observar que las mujeres son minoría en la población ocupada por cuenta propia (40 %) y en el grupo de las empleadoras (29 %). El Gráfico 28 refleja que este fenómeno no se vincula

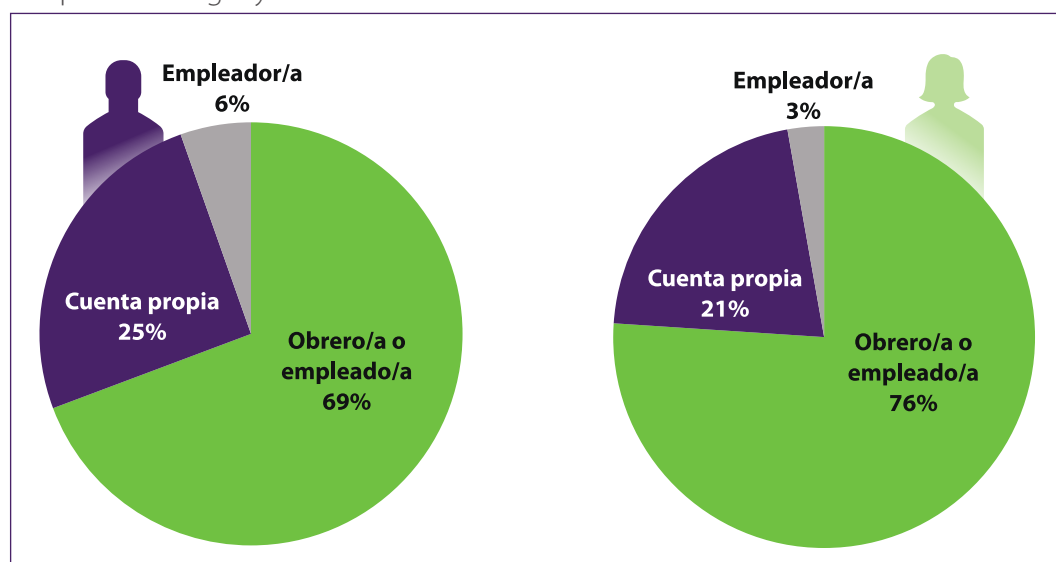
exclusivamente con la menor participación de las mujeres en el mercado laboral, ya que, mientras que el 6 % de los varones ocupados son empleadores, solo el 3 % de las mujeres lo son. Distintos factores inciden en la brecha de género vinculada con el emprendedurismo; los principales son el menor acceso a la propiedad de los activos, a las finanzas, a la capacitación y la tutoría, a determinadas redes, al comercio y a ser parte de las cadenas de suministro (De Haan, 2017).

Gráfico 27. Población ocupada según la categoría en la ocupación económica y sexo. Uruguay. %. 2017.



Fuente: Elaboración propia basada en el ECH, del INE, 2017.

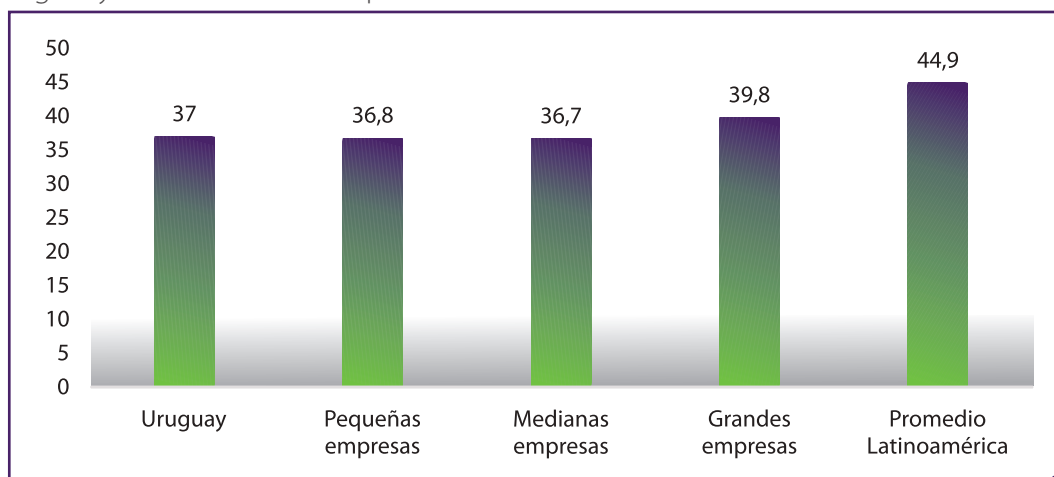
Gráfico 28. Distribución de la población ocupada de mujeres y varones por categoría en la ocupación. Uruguay. %. 2017.



Fuente: Elaboración propia basada en el ECH, del INE, 2017.

Un aspecto adicional a considerar es que, de acuerdo con datos obtenidos de la encuesta de empresas realizada por el Banco Mundial (2017), expresados en el Gráfico 29, el 37 % de las empresas de Uruguay cuenta con participación femenina en su propiedad. No obstante, solo el 11,6 % tiene mayoría de propiedad femenina, cifra que queda por debajo del promedio de América Latina, que es del 20,3 %.

Gráfico 29. Proporción de las empresas con participación de mujeres en la propiedad según la región y el tamaño de la empresa. %. 2017.



Fuente: Elaboración propia a partir de Banco Mundial (2017).

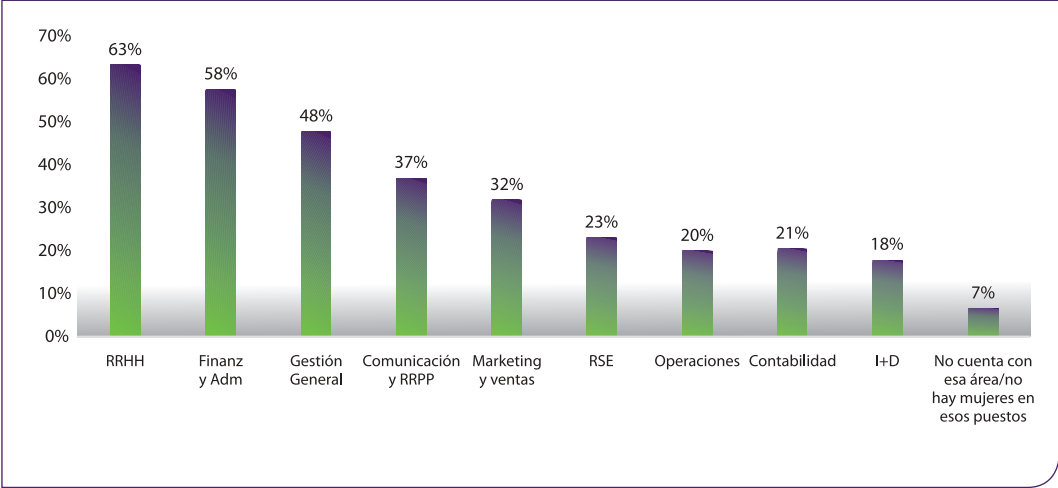
Los techos de cristal y los pisos pegajosos son fenómenos que se entrecruzan y retroalimentan con la segregación horizontal. Estas dinámicas están presentes incluso en las empresas que ejercen su actividad económica en áreas tradicionalmente femeninas.

Techo de cristal en la cima, paredes de cristal en las funciones

Uno de los argumentos más esgrimidos para justificar la falta de mujeres en altos cargos directivos es que su experiencia en gestión no es lo suficientemente amplia porque durante su trayectoria profesional no se han desempeñado en todas las funciones empresariales (Oficina Internacional del Trabajo, 2015). Esta dinámica se denomina *paredes de cristal*, y es una consecuencia de que varones y mujeres tiendan a concentrarse en determinadas áreas funcionales de las organizaciones, más allá de la actividad económica de la empresa. Como no todas las áreas de una empresa ofrecen las mismas posibilidades en términos de crecimiento para cargos de mayor jerarquía, esto tiende a ser perjudicial para el crecimiento organizacional de las personas que se ubican en áreas no vinculadas con la gestión. Como se introdujo en la sección anterior, en las firmas las mujeres tienden a trabajar en áreas vinculadas con los recursos humanos, la responsabilidad social empresarial y la comunicación, mientras que los varones lo hacen en áreas como la de operaciones y ventas e investigaciones y productos, y en las gerencias generales. Adquirir experiencia en estas últimas es crucial para acceder a los cargos jerárquicos de las organizaciones. Por consiguiente, el ascenso de las mujeres se encuentra limitado, en tanto las funciones de gestión que suelen cumplir están situadas a los lados de la pirámide (Oficina Internacional del Trabajo, 2015). En tanto las paredes y los techos de cristal son fenómenos que se retroalimentan, no son analizables —y neutralizables— aisladamente.

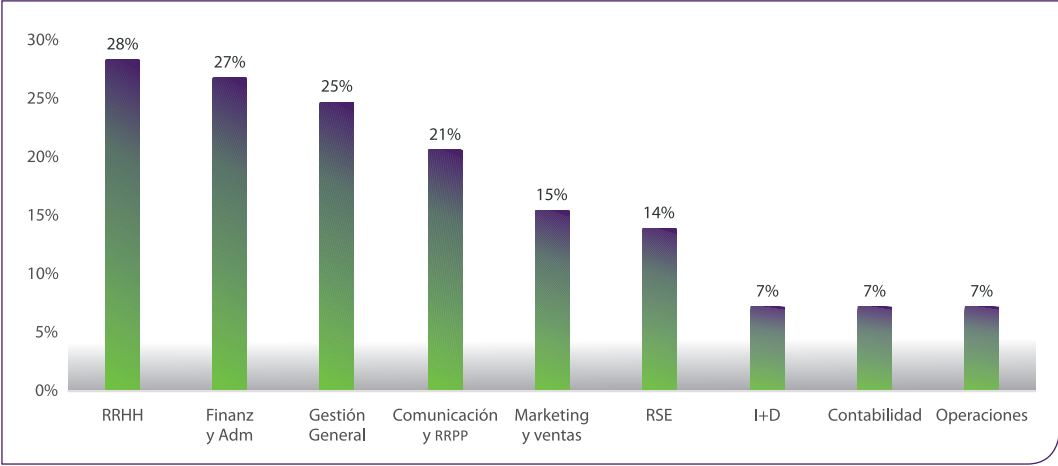
Como se destaca en el Gráfico 30, las áreas de recursos humanos, administración y finanzas, gestión general y comunicación son las que mayormente tienden a contar con participación femenina en los puestos directivos. En el Gráfico 31 se puede observar en qué proporción las mujeres ocupan el 40 % o más de los cargos directivos en las áreas que efectivamente cuentan con mujeres en esos cargos.

Gráfico 30. Empresas con mujeres en los cargos directivos de nivel superior según áreas gerenciales. Uruguay. %. 2018.



Fuente: Encuesta de Empresas de la OIT, 2018

Gráfico 31. Proporción de empresas con más del 40% de mujeres en cargos directivos según áreas gerenciales. Uruguay. %. 2018.



Fuente: Encuesta de Empresas de la OIT, 2018



3

Los obstáculos para el liderazgo empresarial de las mujeres

En la sección previa se estudió la forma en la que mujeres y varones se insertan en el interior de las jerarquías de las organizaciones. Pudo observarse que, aunque las mujeres de Uruguay han logrado enormes avances en términos de derechos, lo que se refleja en su inserción laboral, persisten dinámicas tales como los techos y las paredes de cristal, los pisos pegajosos y los mecanismos de segregación horizontal. En esta sección se analizarán los distintos factores que operan para que dicha situación se perpetúe, abordando el problema fundamentalmente desde tres ejes: el dilema entre lo familiar y lo profesional, las prácticas asociadas a la cultura empresarial y las dinámicas inherentes a los espacios de poder que pueden ser un obstáculo para las mujeres. Históricamente, lo concerniente al espacio público estuvo vinculado a lo masculino. Se consideraba que el ámbito de desarrollo de las mujeres era el privado y que, de desempeñarse laboralmente, debían hacerlo en trabajos que fuesen extensiones de las tareas realizadas en el ámbito doméstico. Las expectativas sociales respecto de los varones y las mujeres innegablemente han evolucionado, no obstante, aún hoy las culturas organizacionales son predominantemente masculinas.

El dilema entre lo familiar y lo profesional

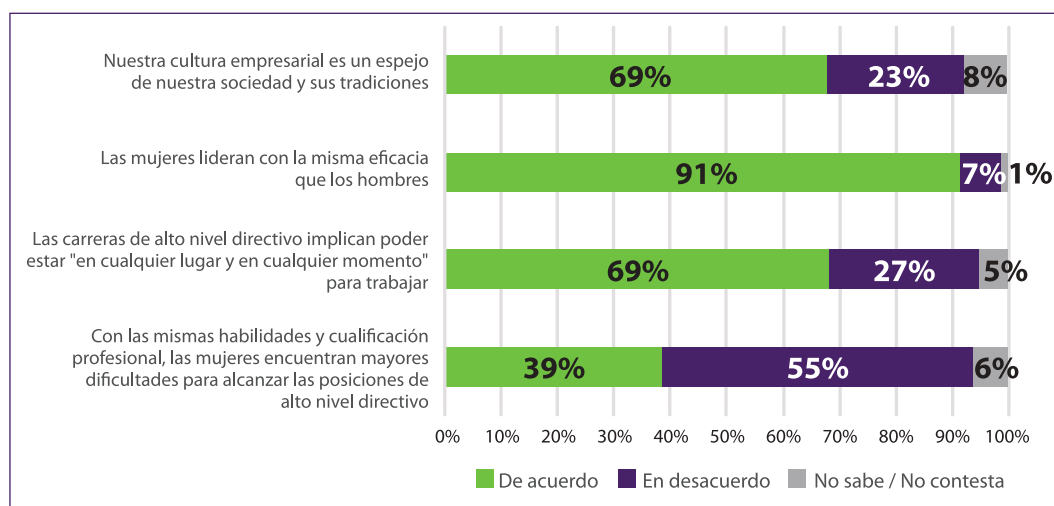
El ingreso de las mujeres al mercado de trabajo no siempre ha tenido como correlato que pudieran delegar el trabajo doméstico y de cuidado en el Estado, la comunidad o, en caso de tenerlas, sus parejas. Una de las consecuencias de esto es que aún persiste el estereotipo cultural según el cual el trabajo doméstico no solo es responsabilidad, sino la prioridad de las mujeres. Iniciativas como el Sistema Nacional de Cuidados, el cual Uruguay está implementando, son fundamentales para romper con estas dinámicas.

La cultura organizacional, naturalmente, no está exenta de reproducir los estereotipos sociales vigentes. Actitudes en principio inocentes operan limitándoles a las mujeres posibles oportunidades de crecimiento dentro de la organización. Por ejemplo, en muchos casos, son dejadas por fuera de los espacios de confraternización formales entre colegas (como conferencias internacionales, a las que no son invitadas por suponerse que tendrán que cumplir tareas de cuidado) e incluso informales (como actividades deportivas). Otra arista relevante para comprender este problema son los estereotipos en la concepción que las áreas de selección de personal tienen sobre el estilo de liderazgo y la iniciativa personal. Se menciona que el estilo de las mujeres, sea por su formación o por estereotipos, es más bien “normativo”, asociado a reacciones menos impulsivas y a un análisis más profundo de las opciones, en contraposición a uno más “transgresor” de los varones, el cual estaría acompañado de una mejor aproximación al alcance de determinadas metas y a asumir mayores riesgos (Grant Thornton, 2017; Organización Internacional del Trabajo, 2018). Sería recomendable que se prestara atención a esta última problemática, pues resulta paradójica en tanto justamente uno de los argumentos que se utilizan para promover la mayor presencia de mujeres en las juntas directivas es que en estas se verifican menos controversias vinculadas con el soborno, la corrupción, el fraude y los conflictos entre accionistas (Lee, Marshall, Rallis & Moscardi, 2015). A su vez, la promoción de diversos estilos de liderazgo y modelos a seguir permite, al sumar los aportes de hombres y mujeres, una mayor eficacia en las estrategias de riesgo para lograr un crecimiento sostenible en las empresas más dinámicas (Grant Thornton, 2017). Estos estereotipos se entrecruzan con limitaciones concretas vinculadas con la falta espacios de trabajo que ofrezcan horarios flexibles o licencias parentales (para madres y padres) (D'Alessandro, 2016; Organización Internacional del Trabajo, 2017; Rodríguez Enríquez, 2001).

Lógica organizacional que dificulta la conciliación

Durante muchos años se consideró que ocupar un cargo directivo implicaba estar disponible para trabajar las 24 horas del día, los siete días de la semana. Diversos estudios muestran que la lógica según la cual los directivos de alto nivel deben estar disponibles en cualquier lugar y en cualquier momento para trabajar no es la más potente si se desea mejorar la productividad. Pese a ello, como refleja el Gráfico 32, aún hoy en gran parte de las organizaciones encuestadas persiste esta dinámica (Organización Internacional del Trabajo, 2018).

Gráfico 32. Proporción de empresas según el nivel de acuerdo con las afirmaciones. Uruguay. %. 2018.



Fuente: Encuesta de Empresas de la OIT, 2018

No resulta sorprendente que el compromiso con la organización sea medido con base el cumplimiento de jornadas laborales extensas, la disponibilidad para viajar constantemente, la participación en reuniones en horarios no laborales, es decir, con base en considerar lo laboral como lo prioritario. Es una dinámica que implica sacrificios muy elevados para las personas que las cumplen, pero en particular puede resultar sumamente expulsiva para quienes tienen personas a su cargo.

Aunque cada vez son más las mujeres que logran ser CEO, empresarias, jefas o ministras, la lógica que impera en estos espacios continúa siendo predominantemente masculina, por lo que para mantenerse y/o continuar creciendo las mujeres deben adoptarlas. Y, en muchos casos, aunque cumplan con todos los condicionantes que se les imponen, se enfrentan a múltiples obstáculos que no les permiten acceder a ciertos puestos (Organización Internacional del Trabajo, 2018).

El papel de estas mujeres es muy importante en tanto son el único modelo a seguir para muchas otras. También es esencial que contribuyan desde ese lugar a que el tablero esté más equilibrado, permitiendo que sean cada vez más las que ocupen puestos de liderazgo. Visibilizar las situaciones adversas por las que pasaron sirve para que otras mujeres y las mismas empresas y organizaciones empiecen a tomar conciencia de los mecanismos que perpetúan los techos de cristal. Las experiencias relatadas son ejemplos de machismo explícito y de micromachismos.

Transitar hacia nuevos modelos sociales y empresariales

En esta sección se han discutido los obstáculos que aparecen en el tránsito hacia organizaciones más diversas. Sin una transformación de la cultura empresarial en torno al trabajo seguirán siendo unas pocas privilegiadas las que puedan hacer grietas en el techo de cristal. Es menester que las empresas incorporen nuevos modelos sociales y empresariales, los cuales deben ser impulsados enfáticamente desde la alta dirección.

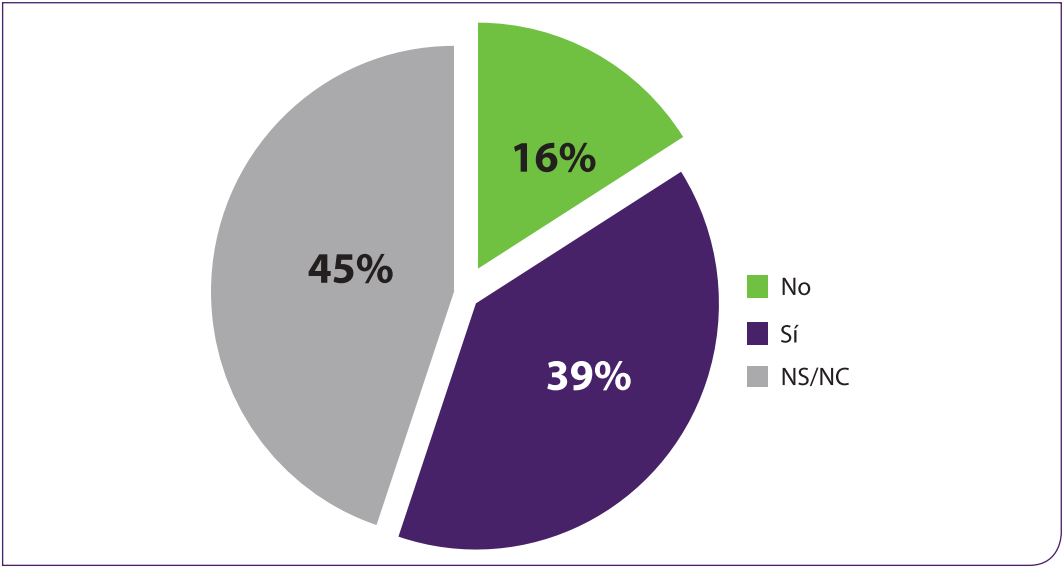
Si bien las iniciativas de igualdad y diversidad de género pueden ayudar a acelerar el cambio hacia organizaciones más inclusivas, estas no son efectivas si el cambio no es impulsado desde arriba (Grant Thornton, 2017). Estos avances necesariamente deben ser fomentados a través de políticas públicas específicas y en constante diálogo con las organizaciones de mujeres, los sindicatos y las instituciones que agrupan a representantes del sector empresarial.



¿Qué pueden hacer las empresas? ¿Y los gobiernos?

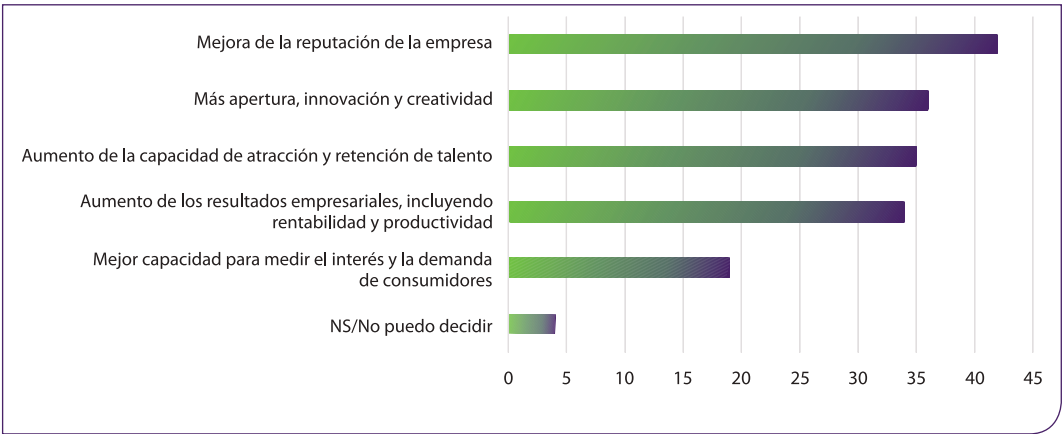
Los datos presentados a lo largo del informe, tanto los que surgen de fuentes oficiales como los obtenidos a través de la Encuesta de Empresas de la OIT, reflejan que, aunque las mujeres muestran buenos resultados en lo relativo a lo académico, su participación en las cúpulas empresariales es baja. Lejos de ser un problema que compete solo a las mujeres, afecta considerablemente a las organizaciones, en tanto supone un enorme desaprovechamiento de capital humano. Tan es así que casi el 40 % de las empresas encuestadas ha reconocido que las iniciativas en diversidad e igualdad de género han contribuido a mejorar sus resultados empresariales (Gráfico 33). En particular, los resultados positivos más recurrentes han sido las mejoras en términos de reputación de la empresa y los avances en la capacidad de atracción y retención de talento. Se mencionan también mejoras en innovación y creatividad, así como un incremento en la rentabilidad y la productividad (Gráfico 34). A ello se suma que, como refleja el Gráfico 35, más de la mitad de las organizaciones que implementaron políticas de género afirmó que a partir de ellas sus beneficios financieros aumentaron por encima del 15 %. Es más, solo un 3 % de las firmas que aplicaron este tipo de políticas declaró haber percibido un incremento en sus beneficios inferior al 5 %.

Gráfico 33. Distribución de empresas según la respuesta a la pregunta ¿Las iniciativas de su empresa en diversidad e igualdad de género han contribuido a mejorar sus resultados empresariales? Uruguay. %. 2018.



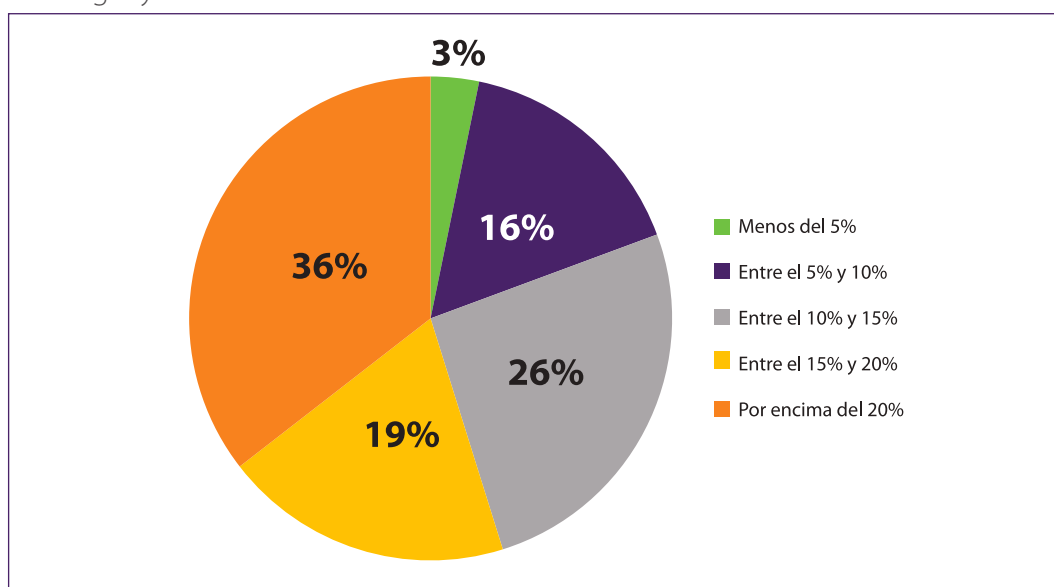
Fuente: Encuesta de Empresas de la OIT, 2018

Gráfico 34. Resultados empresariales obtenidos con la implementación de iniciativas en diversidad e igualdad de género en la empresa. Números absolutos. Uruguay. 2018.



Fuente: Encuesta de Empresas de la OIT, 2018

Gráfico 35. Distribución de las empresas según los beneficios obtenidos con la implementación de iniciativas en diversidad e igualdad de género en la empresa. %. Uruguay. 2018.



Fuente: Encuesta de Empresas de la OIT, 2018

Ley de Violencia hacia las Mujeres Basada en Género

Para erradicar las desigualdades en el mercado laboral, es necesario que se implementen políticas activas en las empresas, pero también —y fundamentalmente— en los distintos niveles de gobierno. El poder legislativo cumple un rol esencial para impulsar estos cambios y, principalmente, para que queden institucionalizados y no expuestos a ser modificados o eliminados por los gobiernos de turno.

La Ley 19.580 tiene como objetivo garantizar el derecho de las mujeres a una vida libre de violencia basada en género. Para ello, establece una serie de medidas y políticas de prevención, protección, sanción y reparación, en las que distintos organismos del Estado están altamente involucrados. La ley es sumamente abarcativa en términos de derechos y en relación con los distintos aspectos de la violencia (reconoce 18 formas de ella), y le asigna un rol particular a la violencia laboral, la cual define así:

“Es la ejercida en el contexto laboral, por medio de actos que obstaculizan el acceso de una mujer al trabajo, el ascenso o estabilidad en el mismo, tales como el acoso moral, el sexual, la exigencia de requisitos sobre el estado civil, la edad, la apariencia física, la solicitud de resultados de exámenes de laboratorios clínicos, fuera de lo establecido en los marcos legales aplicables, o la disminución del salario correspondiente a la tarea ejercida por el hecho de ser mujer.”

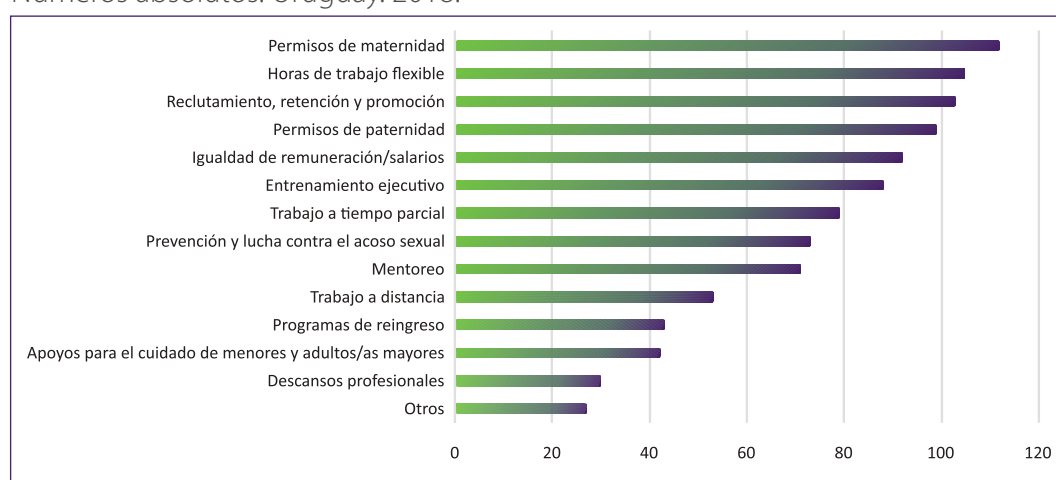
Para contribuir a la erradicación de la violencia laboral, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) es el organismo responsable de “...promover medidas que garanticen el ejercicio de los derechos laborales de las mujeres, en el sector público y privado, en especial el derecho a igual remuneración por igual tarea; incorporar la perspectiva de género en planes y programas del MTSS. Asimismo, se deben implementar programas para formar e incluir en el trabajo a mujeres víctimas de violencia basada en género”.

La ley constituye un avance enorme en el reconocimiento de responsabilidades y derechos. No obstante, ha sido objeto de críticas, debido a que, aunque abarca prácticamente todas las formas de violencia de género y las formas de atenderlas, no tiene en cuenta los recursos económicos necesarios para su efectiva implementación (Intersocial Feminista, 2018).

Medidas de igualdad y diversidad de género en las empresas

Pero ¿qué prácticas están aplicando en concreto las empresas de Uruguay? El 76 % de las empresas encuestadas reconoce haber implementado medidas en materia de diversidad e igualdad de género. Como se desprende de los datos presentados en el Gráfico 36, más del 50 % de las medidas implementadas se vincula con el otorgamiento de permisos de maternidad por encima de los requisitos legales, horas de trabajo flexible, medidas de reclutamiento y retención, y permisos de paternidad. En menor grado, aunque en más del 30 % de las firmas, se implementan medidas como la garantía de igualdad de remuneración por el mismo trabajo, el entrenamiento ejecutivo, el trabajo a tiempo parcial, la prevención y la lucha contra el acoso sexual. Pocas son las que impulsan el trabajo a distancia, los programas de reingreso, los descansos profesionales y el apoyo para el cuidado de menores o adultos mayores.

Gráfico 36. Iniciativas de igualdad y diversidad de género implementadas en las empresas. Números absolutos. Uruguay. 2018.



Fuente: Encuesta de empresas de la OIT, 2018

El papel de las empresas

La erradicación de las desigualdades de género en el ámbito laboral requiere que las empresas implementen medidas concretas y un apoyo firme del Estado, como está sucediendo actualmente con el Sistema Nacional de Cuidados, un pilar fundamental en ese proceso. Si quienes lideran las firmas desean atraer y retener a mujeres talentosas y calificadas, el compromiso de generar ámbitos de trabajo que tengan en cuenta las responsabilidades familiares es ineludible (Organización Internacional del Trabajo, 2017). La sociedad ha cambiado notablemente en los últimos 40 años: más allá de que las mujeres pueden casarse y tener hijos o no, el hecho de que lo hagan ya no es un impedimento para asumir responsabilidades laborales. En paralelo, cada vez son más los varones que desean ser parte de la crianza de sus hijos e hijas, por lo que urge que las empresas estén a la altura de las necesidades de su personal (Organización Internacional del Trabajo, 2017). Para lograrlo, son particularmente exitosas las medidas que promueven un equilibrio entre el trabajo y las responsabilidades familiares. Estas han demostrado ser sumamente eficaces en términos de costos y mejora de los resultados empresariales (Abramo, 2002) entre ellos la reducción de algunas de las brechas de equidad con relación a los hombres¹, dichos estereotipos, o imágenes de género, que en general tienden a desvalorizar a la mujer como trabajadora, continúan teniendo una presencia importante. Entre los estereotipos de mayor incidencia y persistencia, resaltan aquel que sostiene que los costos asociados a la contratación femenina son superiores a los costos de la mano de obra masculina, a pesar de que sus remuneraciones son en promedio inferiores. Es muy común la idea de que las diferencias de remuneración de las mujeres respecto de los hombres serían el resultado de la necesidad de compensar los mayores costos que las empresas deberían enfrentar para contratarlas y que se originarían en normas protectoras especiales contempladas en la legislación laboral, referidas principalmente a la maternidad y al cuidado infantil (licencia maternidad, horario especial para la lactancia, protección contra el despido, disponibilidad de guarderías infantiles y permisos para el cuidado de los hijos enfermos. En ese sentido, es importante que se impulsen políticas tales como las licencias parentales y los horarios y ámbitos de trabajo flexibles, que favorezcan la conciliación.

El compromiso con la igualdad de género en el ámbito laboral comienza en el momento de la contratación. Es relevante que se hagan esfuerzos para que las personas del departamento de recursos humanos tengan perspectiva de género, de tal manera que se mitigue la influencia de los estereotipos en la concepción sobre la capacidad de la persona entrevistada para cumplir determinada función. Asimismo, es menester procurar que las trayectorias profesionales de varones y mujeres no difieran como consecuencia de la perpetuación de estereotipos de género (Organización Internacional del Trabajo, 2017).

La presencia de mujeres en los cargos directivos de los escalafones superiores y en las juntas directivas tiene un rol fundamental, por su aporte al fomento de modelos que sirvan de inspiración y demuestren que pueden desempeñarse en las altas esferas. Este es un aspecto en el cual las organizaciones pueden jugar un rol importante y diferenciador. En paralelo, las actividades de responsabilidad social empresarial con perspectiva de género son muy valiosas. Un paso más allá consiste en poner el foco en los aportes que puedan promover la igualdad de género y la actividad empresarial de las mujeres desde la cadena de proveedores (Organización Internacional del Trabajo, 2017).

Así como las desigualdades laborales no pueden erradicarse con base en acciones individuales, los problemas del mercado de trabajo no pueden solucionarse con acciones de empresas aisladas. No obstante, son un actor fundamental para abogar ante los organismos públicos por la implementación de un abanico de políticas que promuevan la igualdad de género.

Y el de las instituciones

Los avances de la sociedad en términos de género son cada vez más visibles, pero es importante que las distintas instituciones se adapten, para no actuar como un freno a estos procesos. En ese sentido, es importante que el Estado, promueva iniciativas de políticas públicas que respondan a los retos que enfrentamos. La implementación del Sistema Nacional de Cuidados constituye una herramienta fundamental para lograr que el ámbito laboral sea más igualitario en términos de género. También son efectivas las medidas vinculadas con la aplicación de incentivos fiscales para fomentar que las empresas implementen medidas de igualdad de género. Es primordial que el Estado dialogue permanentemente con las organizaciones de la sociedad civil y fomente la difusión de conocimiento, información y herramientas para la aplicación de medidas que contribuyan a construir una cultura empresarial con buenas prácticas. De hecho, el Sistema Nacional de Cuidados ha sido resultado de este diálogo fluido. Una cuestión fundamental al discutir estas medidas es su financiamiento. Una opción es destinar recursos provenientes de impuestos etiquetados (como los aplicados a los cigarrillos y el alcohol), e incluso desarrollar mecanismos financieros innovadores para atraer la inversión privada hacia áreas que ayudan a mitigar las brechas de género. Podría realizarse, por ejemplo, a través de bonos de impacto social, respaldados por instituciones confiables, destinando inversiones de donantes en un fondo enfocado en mejorar la educación (Woetzel et al., 2016).

El papel del Estado también es central, en tanto las políticas macroeconómicas no son neutrales en términos de género. Es sesgado considerar que las únicas políticas con impacto de género son las que responden efectivamente a estos propósitos. La inflación —y los métodos para atacarla— tiene un impacto en las relaciones de género; también lo tienen los programas de ajuste, que suelen hacer recortes en salud o educación, sectores en los que el empleo suele estar feminizado, cuya eliminación supone que tareas que eran realizadas por el Estado recaigan en las esferas privadas. La incidencia de las políticas comerciales, la desregulación de los flujos de capital y los presupuestos también tienen impactos relevantes en esta área. No reconocerlo, lejos de implicar neutralidad, reproduce —e incluso amplía— las desigualdades de género (De Haan, 2017).



Hallazgos y conclusiones

En los últimos años, la participación de las mujeres en la fuerza de trabajo ha sido cada vez mayor en América Latina en general, y Uruguay en particular ha sido un país pionero en ese proceso. No obstante, replica la tendencia latinoamericana, en tanto prácticamente todos los indicadores del mercado ubican a las mujeres en una situación de desventaja respecto de los varones.

Los resultados de la Encuesta a Empresas de la OIT han brindado mayor información sobre las particularidades de la inserción de las mujeres en la gestión empresarial. Se ha observado que, si bien su participación es bastante equilibrada en los mandos inferiores y medios, persisten los obstáculos en relación con el acceso a los puestos más altos de las organizaciones. También se detectó que empresas con más mujeres en su dirección o junta directiva tienden a tener mayor representación femenina en su plantilla. Hubo amplio consenso en las respuestas a la encuesta en que desempeñarse laboralmente en un mando alto implica estar disponible para la empresa en todo momento y lugar, lógica empresarial sumamente expulsiva para quienes tienen responsabilidades familiares (además de que múltiples estudios revelan que es nocivo en términos de productividad).

A priori, los resultados no son sorprendentes para quienes forman parte del entorno empresarial. Sin embargo, lo son si se tiene en cuenta que las mujeres superan notablemente a los varones en lo educativo, lo que evidencia la importante reserva de talento que no está siendo aprovechada. Para que esto se revierta, es menester que los espacios de trabajo dejen de lado los supuestos sobre las obligaciones no laborales de varones y mujeres (Organización Internacional del Trabajo, 2017), tomen medidas activas para romper con la cultura empresarial dominante y generen así un entorno más inclusivo que fomente la diversidad y su aprovechamiento.

Algunas empresas ya han avanzado aplicando políticas para lograr una cultura empresarial más inclusiva. Las más frecuentes son las que permiten horas de trabajo flexible y las que garantizan igual remuneración por igual tarea. Les siguen las vinculadas con el reclutamiento, la retención y la promoción de las mujeres y los permisos de maternidad y paternidad (en menor medida) por encima de los requisitos legales.

Ante la abundancia de estudios que reflejan los nexos entre la presencia de mujeres en los cargos directivos y la obtención de resultados económicos positivos, cada vez son más las empresas que asumen el compromiso de romper el techo de cristal. Pero, para que algo tan importante y beneficioso para toda la sociedad no se limite a voluntades y capacidades individuales, es necesario también establecer redes de trabajo entre las empresas, las organizaciones empresariales, los sindicatos y las organizaciones de la sociedad civil, y, fundamentalmente, contar con el liderazgo y el apoyo del Estado.

Bibliografía

- Abramo, L. (2002). Costos laborales de hombres y mujeres en países de América Latina: mitos y realidad. *Revista Internacional Del Trabajo*, (1), 1–12.
- Artigas, M., NovalesFlamarique, M. & Callegaro, H. (2013). Women Matter: A Latin American perspective Unlocking women's potential to enhance corporate performance. Women Matter Latin America McKinsey & Company.
- Batthyány, K., Genta, N. & Perrotta, V. (2015). Avanzando hacia la corresponsabilidad en los cuidados. Análisis de las licencias parentales en el Uruguay. *Asuntos de Género*, 128. Retrieved from http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/39167/S1500975_es.pdf;jsessionid=2BACAFA522EE8A9922E4704B50DC6E4C?sequence=1
- Brosio, M. (2018). Brecha Salarial. Observatorio de Género en la Justicia.
- CEPAL. (n. d.). Sobre el cuidado y las políticas de cuidado. Retrieved September 1, 2018, from <https://www.cepal.org/es/sobreelcuidadoylaspoliticadecuidado>
- D'Alessandro, M. (2016). Economía feminista: cómo construir una sociedad igualitaria (sin perder el glamour). (Sudamericana, Ed.) (1st ed.). Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- De Haan, A. (2017). The WinWin Case for Women's Economic Empowerment and Growth: Review of the Literature.
- Dirección de Planificación. (2017). Hacia una Estrategia Nacional de Desarrollo, Uruguay 2050. Montevideo.
- Enríquez, C. R. & Marzonetto, G. (2015). Organización social del cuidado y desigualdad: Revista Perspectivas de Políticas Públicas, 8(1853–9254), 103–134. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.18294/rppp.2015.949>
- Espino, A. (2012). Perspectivas teóricas sobre género, trabajo y situación del mercado laboral latinoamericano. In E. de las N. U. para la I. de G. y el E. de las Mujeres (Ed.), *La Economía Feminista desde América Latina* (pp. 190–246). ONU Mujeres.
- Fondo Monetario Internacional. (2013). Women, Work, and the Economy: Macroeconomic Gains from Gender Equity. IMF Staff Discussion Notes, Number 13/10. Retrieved from <http://ideas.repec.org/p/imf/imfstdn/1310.html>
- Grant Thornton. (2017). Women in business.
- Grupo Salario (INWORKWORKQUALITY). (2018). La brecha salarial en América Latina. Ginebra. Retrieved from http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/americas/rolima/documents/genericdocument/wcms_616175.pdf
- Hausmann, R. & Tyson, L. D. (2017). The Global Gender Gap Report 2017. World Economic Forum. Retrieved from http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2017.pdf %0Ahttp://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2017.pdf %0Ahttp://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2017.pdf %0Ahttps://www.weforum.org/reports/theglobalgendergapreport2017
- Instituto Nacional de Estadística & Facultad de Ciencias Sociales. (2008). Uso del tiempo y trabajo no remunerado en Uruguay. Montevideo. Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/servlet/extart?codigo=2917766>
- International Labour Organization. (2014). Global Wage Report 2014/15 Wages and Income Inequality.
- International Labour Organization. (2018). Care work and care jobs for future of decent work. Geneva.
- Intersocial Feminista (2018). Sin presupuesto, puro cuento. Retrieved from <http://ecos.la/13/>

Sociedad/2018/07/27/25431/intersocialfeministasinpresupuestopurocuento/?fbclid=IwAR04C63AAONB_tvh2dQWOsXGKEhaFi5Lyc0ej528__3Jr2aEZoimliX6n6c

Junta Nacional de Cuidados. (2015). Plan Nacional de Cuidados.

Lee, L.E., Marshall, R., Rallis, D. & Moscardi, M. (2015). Women on boards (Vol. Research I). <https://doi.org/10.1007/s1202701303188>

Maffía, D. (2008). Contra las dicotomías: feminismo y epistemología crítica. Seminario de Epistemología Feminista.

Martelotte, L. (2018). La reorganización social de las tareas de cuidado: la revolución pendiente. Aportes de la Economía Feminista desde Argentina.

Ministerio de Desarrollo Social. (2016). Dimensión étnicoracial y acciones afirmativas hacia afrodescendientes. (MIDES, Ed.). Montevideo.

Oficina Internacional del Trabajo. (2015). La mujer en la gestión empresarial: cobrando impulso. Ginebra.

Organización Internacional del Trabajo. (2012). Uruguay: Primer país en ratificar el Convenio 189 de la OIT. Retrieved from https://www.ilo.org/santiago/saladeprensa/WCMS_180119/langes/index.htm

Organización Internacional del Trabajo. (2017). La mujer en la gestión empresarial: Cobrando impulso en América Latina y el Caribe. Ginebra.

Organización Internacional del Trabajo. (2018). La mujer en la gestión empresarial: cobrando impulso en Panamá.

Paredes, M. (2017). El proceso de envejecimiento demográfico en el Uruguay y sus desafíos.

Rico, M. N. & Robles, C. (2016). Políticas de cuidado en América Latina: forjando la igualdad. *Asuntos de Género*, (140), 48. Retrieved from http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37878/S1500262_es.pdf?sequence=4

Rodríguez Enríquez, C. (2001). TODO POR DOS PESOS (O MENOS): Empleo femenino remunerado y trabajo doméstico en tiempos de precarización laboral. CABA.

The World Bank. (2017). Enterprise Surveys.

Thomas, R., Yee, L., Cooper, M., Krivkovich, A., Konar, E., Starikova, I., Valentino, R. (2017). Women in the Workplace. Retrieved from https://doc142oappsviewer.googleusercontent.com/viewer/secure/pdf/1fhpvu1naqsoq0c8pto42qjvjt9u006o/mus2koqin0dc0dr-4je1r5phnigklauph/1528489800000/drive/18082674188568006506/ACFrOgCFpN5Hf-5hyKKY_dPEHd1v1vCjmleWf88OxMIKtjuwEelnuS3ijCw2dQxlbs9kTmfkxAt7Ba

Thwing Eastman, M. (2017). Women on boards: one piece of a bigger puzzle. Retrieved from <https://www.msci.com/www/blogposts/womenonboardsonepieceofa/0872932779>

Thwing Eastman, M. & Seretis, P. (2018). Women on Boards and the Human Capital Connection.

Woetzel, J., Madgavkar, A., Manyika, J., Ellingrud, K., Hunt, V. & Krishnan Mekala. (2016). Delivering the Power of Parity: Toward a More GenderEqual Society.

Anexo

Tablas de datos de la Encuesta a empresas de la OIT

Tabla 1. Distribución de empresas según proporción de participación de mujeres en la plantilla. Uruguay. Frecuencia y %. 2018

	Frecuencia	Porcentaje
< 30% mujeres en plantilla	39	20,1
30%-39% mujeres en plantilla	38	19,6
40-60% mujeres en plantilla	72	37,1
> 60% mujeres en plantilla	45	23,2
Total	194	100,0

Fuente: Encuesta de Empresas de ACTEMP OIT, 2018

Tabla 2. Distribución de empresas según proporción de participación de mujeres en la plantilla y tamaño de empresa. Uruguay. %. 2018

	< 30% mujeres en plantilla	30%-39% mujeres en plantilla	40-60% mujeres en plantilla	> 60% mujeres en plantilla	Total
De 2 a 100 personas trabajadoras [Pequeña]	24	23	31	23	100
De 101 a 250 personas trabajadoras [Mediana]	13	13	50	25	100
De 250 en adelante personas trabajadoras [Grande]	14	16	46	24	100

Fuente: Encuesta de Empresas de ACTEMP OIT, 2018

Tabla 3. Distribución de empresas según proporción de mujeres en la plantilla y sector de actividad. Uruguay. %. 2018.

	< 30% mujeres en plantilla	30%-39% mujeres en plantilla	40-60% mujeres en plantilla	> 60% mujeres en plantilla	Total
Agricultura, forestal	4	1	2	1	8
Minería	2	2	1	0	5
Manufactura	5	4	1	1	11
Provisión de electricidad, gas, agua	1	2	3	1	7
Construcción	6	1	3	1	11
Comercio	4	3	8	6	21
Transporte y almacenamiento	2	1	5	1	9
Hotelería	1	0	4	2	7
Información y comunicación	4	3	8	4	19
Servicios Financieros	1	1	1	2	5
Servicios Inmobiliarios	0	0	1	0	1
Actividades Profesionales y Científicas	0	2	7	5	14
Servicios Administrativos	0	2	3	2	7
Educación	0	5	9	12	26
Salud y servicios sociales	0	1	5	2	8
Arte, entretenimiento y actividades recreativas	0	1	1	0	2
Otros servicios	9	9	10	5	33
Total	39	38	72	45	194

Fuente: Encuesta de Empresas de ACTEMP OIT, 2018

Tabla 4. Distribución de empresas según proporción de participación de mujeres en la plantilla y propiedad de la empresa. Uruguay. %. 2018.

	< 30% mujeres en plantilla	30%-39% mujeres en plantilla	40-60% mujeres en plantilla	> 60% mujeres en plantilla	Total
Entre 0 y 30% de mujeres en la junta directiva	29	24	33	14	100
Entre 30% y 60% de mujeres en la junta directiva	5	18	50	26	100
Más del 60% de mujeres en la junta directiva	-	13	33	53	100

Fuente: Encuesta de Empresas de ACTEMP OIT, 2018

Tabla 5. Distribución de empresas según proporción de participación de mujeres en cargos directivos y niveles de dirección. Uruguay. %. 2018.

	Nivel supervisión	Nivel medio	Nivel superior	Máximo nivel ejecutivo
Sin mujeres	0,7	0,0	1,0	4,2
Entre 1%-10% mujeres	20,6	17,4	31,3	38,0
Entre 11%-29% mujeres	16,2	20,7	16,2	7,0
Entre 30%-39% mujeres	13,2	20,7	17,2	15,5
Entre 40%-60% mujeres	21,3	24,0	12,1	11,3
> 60% mujeres	27,9	17,4	22,2	23,9
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Encuesta de Empresas de ACTEMP OIT, 2018

Tabla 6. Distribución de empresas según sexo de el/la CEO. Uruguay. Frecuencia y %. 2018.

	Frecuencia	Porcentaje
Varón	103	53,1
Mujer	30	15,5
Subtotal	133	68,6
No posee CEO	61	31,4
Total	194	100,0

Fuente: Encuesta de Empresas de ACTEMP OIT, 2018

Tabla 7. Distribución de empresas según sexo de el/la presidente/a de la Junta Directiva. Uruguay. Frecuencia y %. 2018.

	Frecuencia	Porcentaje
Varón	59	30,4
Mujer	45	23,2
Subtotal	104	53,6
No posee Junta Directiva	90	46,4
Total	194	100,0

Fuente: Encuesta de Empresas de ACTEMP OIT, 2018

Tabla 8. Proporción de empresas según participación de mujeres en la Junta Directiva. Uruguay. %. 2018.

	Frecuencia	Porcentaje
< 30% mujeres en la Junta Directiva	51	26,3
Entre 30%-60% mujeres en la Junta Directiva	38	19,6
> 60% mujeres en la Junta Directiva	15	7,7
No posee Junta Directiva	90	46,4
Total	194	100,0

Fuente: Encuesta de Empresas de ACTEMP OIT, 2018

Tabla 9. Distribución de empresas según sexo del CEO y tamaño de la empresa. Uruguay. %. 2018.

	CEO Varón	CEO Mujer	Total
De 2 a 100 personas trabajadoras [Pequeña]	87	13	100
De 101 a 250 personas trabajadoras [Mediana]	56	44	100
De 250 en adelante personas trabajadoras [Grande]	67	33	100

Fuente: Encuesta de Empresas de ACTEMP OIT, 2018

Tabla 10. Distribución de empresas según sexo de el/la presidente/a de la Junta Directiva y tamaño de empresa. Uruguay. %. 2018.

	Presidente JD Varón	Presidenta JD Mujer	Total
De 2 a 100 personas trabajadoras [Pequeña]	54,7	45,3	100
De 101 a 250 personas trabajadoras [Mediana]	46,7	53,3	100
De 250 en adelante personas trabajadoras [Grande]	63,9	36,1	100

Fuente: Encuesta de Empresas de ACTEMP OIT, 2018

Tabla 11. Proporción de empresas con más del 40% de mujeres en cargos directivos de nivel superior según áreas gerenciales. Uruguay. %. 2018.

	40-60% mujeres directivas	61-100% mujeres directivas
Gestión General	18	21
Finanz y Adm	20	23
RRHH	22	23
Comunicación y RRPP	16	16
Marketing y ventas	11	14
RSE	9	13
I+D	6	6
Contabilidad	6	6
Operaciones	6	6

Fuente: Encuesta de Empresas de ACTEMP OIT, 2018

Tabla 12. Proporción de empresas según proporción de participación de mujeres en cargos directivos y áreas gerenciales. Uruguay. %. 2018.

	RRHH	RSE	Finanz y Adm	Comunicación y RRPP	Marketing y ventas	I+D	Contabilidad	Operaciones	Gestión General
Sin mujeres	1,63	-	2,68	-	3,23	2,86	-	2,56	-
Entre 1%-10% mujeres	22,76	13,33	26,79	27,78	16,13	20,00	20,00	30,77	25,81
Entre 11%-29% mujeres	19,51	13,33	9,82	9,72	16,13	20,00	17,50	15,38	7,53
Entre 30%-39% mujeres	11,38	13,33	14,29	6,94	16,13	17,14	27,50	15,38	15,05
Entre 40%-60% mujeres	21,95	24,44	21,43	27,78	20,97	20,00	17,50	17,95	23,66
> 60% mujeres	22,76	35,56	25,00	27,78	27,42	20,00	17,50	17,95	27,96
Total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Fuente: Encuesta de Empresas de ACTEMP OIT, 2018

Tabla 13. Distribución de empresas según cultura en materia de diversidad de género percibida. Uruguay. %. 2018.

	Frecuencia	Porcentaje
Predominantemente masculina	64	33,0
Predominantemente femenina	49	25,3
Equilibrada, inclusiva	81	41,8
Total	194	100,0

Fuente: Encuesta de Empresas de ACTEMP OIT, 2018

Tabla 14. Proporción de empresas según nivel de acuerdo con las afirmaciones. Uruguay. %. 2018.

	Con las mismas habilidades y cualificación profesional, las mujeres encuentran mayores dificultades para alcanzar las posiciones de alto nivel directivo	Las carreras de alto nivel directivo implican poder estar "en cualquier lugar y en cualquier momento" para trabajar	Las mujeres lideran con la misma eficacia que los hombres	Nuestra cultura empresarial es un espejo de nuestra sociedad y sus tradiciones
Totalmente de acuerdo	16,5	22,7	54,6	19,6
De acuerdo	22,7	45,9	36,6	49,5
En desacuerdo	36,1	21,1	4,1	19,1
Totalmente en desacuerdo	18,6	5,7	3,6	3,6
No sabe / No contesta	6,2	4,6	1,0	8,2
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Encuesta de Empresas de ACTEMP OIT, 2018

Tabla 15. Distribución de empresas según respuesta a ¿Las iniciativas de su empresa en diversidad e igualdad de género han contribuido a mejorar sus resultados empresariales? %. Uruguay. 2018.

	Frecuencia	Porcentaje
No	31	16,0
Sí	76	39,2
NS/NC	87	44,8
Total	194	100,0

Fuente: Encuesta de Empresas de ACTEMP OIT, 2018

Tabla 16. Resultados empresariales obtenidos con la implantación de iniciativas en diversidad e igualdad de género en la empresa. Números absolutos. Uruguay. 2018.

	Frecuencia
Aumento de los resultados empresariales, incluyendo rentabilidad y productividad	34
Aumento de la capacidad de atracción y retención de talento	35
Mejora de la reputación de la empresa	42
Más apertura, innovación y creatividad	36
Mejor capacidad para medir el interés y la demanda de consumidores	19
Otro	0
NS/No puedo decidir	4

Fuente: Encuesta de Empresas de ACTEMP OIT, 2018

Tabla 17. Distribución de empresas según proporción de beneficios obtenidos con la implantación de iniciativas en diversidad e igualdad de género en la empresa. %. Uruguay. 2018

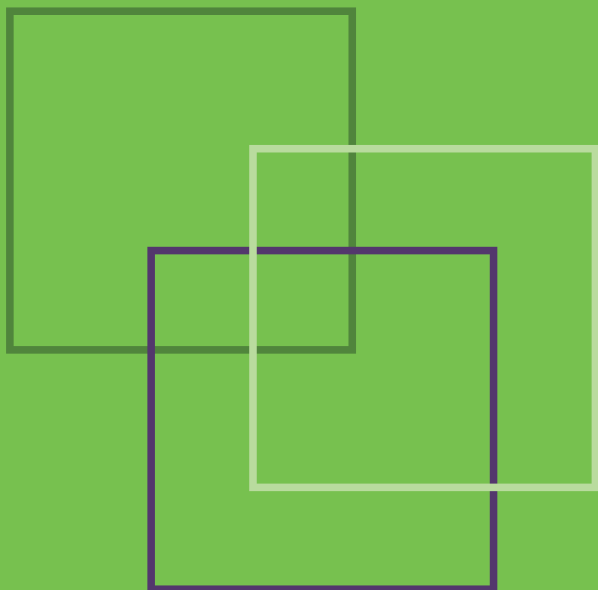
	Frecuencia	Porcentaje
Menos del 5%	1	2,9
Entre el 5% y 10%	5	14,7
Entre el 10% y 15%	8	23,5
Entre el 15% y 20%	6	17,6
Por encima del 20%	11	32,4
NS/NC	3	8,8
Total	34	100,0

Fuente: Encuesta de Empresas de ACTEMP OIT, 2018

Tabla 18. Iniciativas de igualdad y diversidad de género implantadas en las empresas. Números absolutos. Uruguay. 2018.

	Frecuencia
Permisos de maternidad	112
Horas de trabajo flexible	105
Reclutamiento, retención y promoción	103
Permisos de paternidad	99
Igualdad de remuneración/salarios	92
Entrenamiento ejecutivo	88
Trabajo a tiempo parcial	79
Prevención y lucha contra el acoso sexual	73
Mentoreo	71
Trabajo a distancia	53
Programas de reingreso	43
Apoyos para el cuidado de menores y adultos/as mayores	42
Descansos profesionales	30
Otros	27

Fuente: Encuesta de Empresas de ACTEMP OIT, 2018



Esta publicación ha sido elaborada con el apoyo financiero de la Unión Europea. Su contenido es responsabilidad exclusiva del Programa Ganar-Ganar y no refleja necesariamente las opiniones de la Unión Europea.

Aclaración: todos los datos corresponden al año 2018.