



Importancia Económica de las mujeres en las actividades exportadoras en Uruguay

Informe Final

Noviembre 2019

Equipo Consultor:

Eliana Bega

Leticia Piñeyro

Paola Regueira

Flavia Rovira

Avenida Uruguay 1242
11100, Montevideo, Uruguay
(598) 2900 30 51 - 2908 15 33
cinve.org.uy

cinve
CENTRO DE
INVESTIGACIONES
ECONÓMICAS

Mapa de contenidos del informe

1. Introducción	4
2. Antecedentes	6
2.1 Internacionales	6
2.2 Nacionales	7
3. Las mujeres en el Mercado Laboral Uruguayo	9
3.1. La situación uruguaya	9
3.2. Comparación internacional	11
4. Conceptos Claves	13
4.1 División sexual del trabajo y segregación ocupacional	13
4.2 Liderazgo de las mujeres en el sector empresarial	16
5. Políticas públicas y estrategias	17
5.1 Estrategias de transversalidad de la igualdad de género.	17
5.2 Política comercial	18
5.3 Experiencias internacionales y líneas para el fortalecimiento del liderazgo de las mujeres	20
6. Estrategia empírica y trabajo de campo	21
6.1 Generación de datos primarios mediante una encuesta	21
6.2 Trabajo de campo	22
7. Resultados	26
7.1. Empresas exportadoras de servicios	26
7.2 La inserción internacional de las empresas exportadoras de servicios	30
7.3 Empresas exportadoras de bienes	31
7.4 La inserción internacional de las empresas exportadoras de bienes	34
7.5. Dificultades para exportar en empresas relevadas	42
8. Conclusiones	44

9. Recomendaciones	46
Bibliografía	50
Anexos al capítulo 3	53
Anexos al capítulo 5	54
Anexo al Capítulo 7	57
Anexo 3: Encuesta	59
Anexo 4. Metodológico	64

1. Introducción

El presente informe es el resultado de la consultoría Importancia Económica de las mujeres en las actividades exportadoras en Uruguay, solicitada por la agencia Uruguay XXI.

El propósito de la consultoría es generar insumos para evaluar la pertinencia de diseñar políticas orientadas a promover el emprendimiento exportador de las mujeres, ya que las políticas de promoción de exportaciones hasta ahora han sido géneros neutrales o ciegas al género¹. El objetivo específico de esta consultoría es generar información cuantitativa sobre la importancia económica que tienen las mujeres en las actividades exportadoras en Uruguay.

El análisis sobre el rol de las mujeres en la actividad económica ha ganado presencia en las agendas públicas globales en los últimos años (ONU mujeres, 2013; CAF, 2018; CEPAL, 2005) al tiempo que ha cobrado relevancia en la literatura (Frohmann 2018; Serna y Barbero, 2016). La participación de las mujeres en el mercado laboral ha sido un área de interés creciente, en tanto dicha participación se entiende como una forma de acceso a la autonomía económica así como al desarrollo personal. A pesar del ingreso masivo de las mujeres al mercado laboral es importante visualizar cuáles son los problemas que dan lugar a la persistencia de la desigualdad entre varones y mujeres en el mercado de trabajo. En este sentido, el aumento notable del ingreso de las mujeres al mercado laboral en la región no ha significado el alcance de la igualdad. “Las diferencias de género constituyen una de las formas de desigualdad claramente injustificables hoy en día. Es una situación que conspira contra la posibilidad de construir sociedades más prósperas, justas y cohesionadas” (OIT, 2019, p.7).

La segregación en el acceso de las mujeres a los puestos de toma de decisiones o de propiedad de las empresas sigue siendo un asunto poco estudiado y que no se encuentra lo suficientemente presente en la agenda pública. Sin embargo, como veremos más adelante, en los últimos años se han desarrollado informes que sugieren el creciente interés en este tema. Por ejemplo, el informe GPTW 2019-2020² para Uruguay muestra diferencias indiscutibles en el acceso a puestos de liderazgo entre varones y mujeres. En efecto, mientras en su relevamiento el 54% del personal empleado eran mujeres y ellas alcanzaban el 55% de los empleados con estudios terciarios y de postgrados, sólo el 36% de los cargos de directores o gerentes estaba en manos de mujeres.

En este sentido, el ingreso de esta problemática de género a la agenda pública es de trascendental importancia para impulsar políticas en pos de revertir los mecanismos que reproducen las inequidades de género. Históricamente las políticas de promoción exportadora (al igual que otras políticas en el ámbito microeconómico) han sido diseñadas

¹Se considera que las políticas género neutrales si bien tienen en cuenta las diferencias de género y establecen líneas de acción, por ejemplo, exclusivamente hacia mujeres con determinadas características, no establecen cambios en las estructuras de poder. Las políticas ciegas al género son aquellas que no establecen acciones diferenciales en función de las necesidades específicas de cada género (Kabeer, 1994 en AECID, 2016, p.17). Como resultado, muchas veces favorece que se perpetúe la segregación horizontal en detrimento que las mujeres accedan a lugares de liderazgo al no visualizar la relación de desigualdad de género existente.

² Great Place To Work relevó a aproximadamente 8.600 empleados en 65 organizaciones en el año 2018. Se puede acceder al informe aquí: <https://www.greatplacetowork.com.uy/publicacions/informes/mujeres>

como neutras o ciegas al género. Recientemente las políticas públicas comienzan a incorporar la dimensión de género. Reconociendo las brechas socioeconómicas existentes entre varones y mujeres, las políticas más recientes introducen una perspectiva de género para promover el empoderamiento económico de las mujeres. Por ejemplo, en Uruguay se observa la inclusión de disposiciones de género en el acuerdo comercial preferencial entre Chile y Uruguay de 2016.

Asimismo, en 2014, se acordaron las Directrices Generales de la Política de Igualdad de Género del Mercosur. Éstas tienen como fundamento que “los procesos de integración regional deben estar orientados a beneficiar en condiciones de igualdad y equidad a mujeres y hombres”³.

Este trabajo de consultoría se agrega a otros esfuerzos que viene realizando Uruguay XXI en diagnosticar la situación de las mujeres en el mercado exportador. Una vez terminado, se espera poder acumular conocimiento sobre las características de las empresas exportadoras lideradas por mujeres, sobre el cual se podrán diseñar políticas y apoyos acorde a las necesidades de este subgrupo de empresas. Actualmente las políticas de promoción o apoyo al sector exportador no parecen incorporar la perspectiva de género.

El sector exportador es particularmente relevante en la economía, en tanto constituye un motor tractor para otros sectores menos dinámicos. Se ha demostrado su impacto sobre la productividad: así, por ejemplo, las exportaciones pueden promover la especialización en sectores con mayor ventaja comparativa, y permite la asignación de recursos desde un sector menos productivo a uno más productivo (Bernard et al., 2003; Melitz, 2003).

Las empresas exportadoras están expuestas a competencia más intensa y tienen que actuar más rápidamente que las empresas que no exportan. A nivel macro, el crecimiento de exportaciones produce un efecto de externalidad positiva sobre el resto de la economía (mayor productividad fomentada por la competitividad, mejores conocimientos administrativos, organizacionales y de capacitación laboral y tecnológica) (Chuang, 1998). Por lo tanto, la participación y el liderazgo de mujeres en las actividades exportadoras podrían generar derrames al resto de la economía y funcionar como ejemplo a seguir para otros sectores de actividad.

Para medir la presencia de mujeres líderes en empresas exportadoras no existen registros administrativos disponibles. Por este motivo, este trabajo se centra en la generación de información primaria, mediante la elaboración de una encuesta que fue enviada a un porcentaje alto de empresas con actividad en el país (más de 1500 empresas entre exportadoras de bienes y potenciales exportadoras de servicios).

Identificamos una empresa con liderazgo de mujeres como aquella en las que éstas cuentan con la mayor parte de la propiedad del activo como de la presencia en la toma de decisiones más relevantes (por mayoría en el cuerpo directivo, presencia en la gerencia general o en la mayoría de gerencias).

Encontramos que efectivamente en Uruguay las empresas exportadoras tienen un fuerte sesgo a favor de los varones en sus máximos órganos de decisión. Esta problemática

³ Decreto 13/14, Directrices Generales de la Política de Igualdad de Género del Mercosur, 2014, p. 3.

parecería más acentuada en el sector de servicios frente al sector de bienes, y la brecha tiende a ser mayor en empresas más grandes, y mayor también a medida que se avanza en las responsabilidades.

A partir de estos hallazgos y a la luz de la literatura basada en evidencia para otros países, intentamos identificar algunas recomendaciones. La evidencia parece sostener que en el caso de Uruguay, el enfoque voluntario de incorporación de mujeres a los puestos de conducción a través de sensibilización y recomendaciones no parece ser suficiente.

La sección 2 se presenta los principales antecedentes nacionales e internacionales. En la sección 3 se presenta el estado de situación actual en el país sobre la participación de las mujeres en el campo laboral en general y en puestos de dirección en particular de acuerdo a diferentes fuentes. En la sección 4 se introducen algunos conceptos claves basados en la literatura sobre políticas de género. En la sección 5 se nombran algunas políticas públicas. Finalmente, en las secciones 6 a 8 se muestran los avances respecto al trabajo de campo y una síntesis de los principales resultados.

2. Antecedentes

2.1 Internacionales

El rol de las mujeres en la actividad económica ha cobrado relevancia en la literatura económica durante los últimos años, así como resaltado en las agendas públicas globales. Sin dejar de reconocer la igualdad como derecho humano, algunos autores han destacado las pérdidas económicas ocasionadas por la discriminación de género, que redundan en ineficiente asignación de recursos en la economía. La OCDE por ejemplo, estima que las pérdidas económicas causadas por la discriminación de género podrían alcanzar los US\$ 11.750 billones o 16% del ingreso global en 2016 (Ferrant y Kolev, 2016).

La Corporación Andina de Fomento, en un informe para América Latina, destaca la existencia de brechas de género en la región y las limitaciones que implican las mismas para el desarrollo, tanto en términos de derechos como de asignación eficiente de recursos. En este contexto, la medición de las brechas resulta fundamental para realizar un correcto diagnóstico de la problemática y avanzar en la incorporación de la perspectiva de género. En ese sentido, el informe subraya la importancia de las políticas públicas para re direccionar recursos y reducir brechas en tres ámbitos interrelacionados: el mercado laboral, la educación y la familia. Así, por ejemplo, la estructura del empleo en América Latina “tiene un claro sesgo de género: sectores como el comercio, servicios sociales como educación y salud y el servicio doméstico representan cerca del 60% del empleo femenino, que tiende a estar más asociado con la búsqueda de flexibilidad” (CAF, 2018, pág. 16).

El Banco Interamericano de Desarrollo destaca que: “En el 2015, los directorios de las 100 mayores empresas de la región ALC estaban compuestos por hombres en un 93,6%. En Europa, la presencia de mujeres en directorios se sitúa en torno al 20%; en Estados

Unidos, alrededor del 19%, y en la región Asia Pacífico, del 9,4%.” Es más, ninguna empresa entre las 100 mayores de Latinoamérica supera el 30% de sus miembros mujeres (Gabaldón, 2015, p. 14). La situación es similar cuando se analiza la presencia de mujeres en cargos gerenciales en las principales empresas privadas de América Latina, lo cual limita su acceso futuro a posiciones directivas. Según bases de datos de la Cooperación Financiera Internacional (IFC)⁴, las empresas lideradas por mujeres (que son de propiedad de una mujer o que tienen a una mujer en un cargo decisivo) representaban aproximadamente el 31% del total de empresas a nivel global en 2014. Estas empresas tienden a ser de menor tamaño y están concentradas en determinados sectores (comercio, belleza y servicios de alimentos), que tienen menores barreras de entrada y menor rentabilidad promedio. El predominio de los varones y la desigualdad de género se repiten en el contexto del emprendimiento exportador, aun cuando ésta suele atenuarse con un aumento del nivel socioeconómico de las empresarias exportadoras.

Existen numerosas barreras que dificultan la participación igualitaria de las mujeres en la actividad económica y en el comercio exterior. En términos generales (independientemente de que la empresa exporte o no) Zárate (2016) identifica algunos factores comunes que viven en su vida profesional las mujeres líderes de grandes empresas y que las hace enfrentarse a ciertas dificultades: (i) necesidad de demostrar capacidad para el cargo; ser escuchada por sus pares y superiores; (ii) enfrentar trato despectivo en directorios y (iii) más exigencia para control de emociones. Estas situaciones provocan que las mujeres deban desarrollar estrategias para resolver dichos conflictos. En el caso de empresas exportadoras, las mujeres enfrentan las mismas barreras que sus pares masculinos y además dificultades propias de la discriminación y los estereotipos de género. Éstas son barreras regulatorias, culturales, de acceso al capital, de acceso a la información de mercado y de asignación de roles al interior de la sociedad y la familia. Asimismo, las medidas no arancelarias afectan a las empresas pequeñas y medianas, donde es mayor la presencia de propietarias mujeres (Cámara de Comercio Internacional, 2015).

2.2 Nacionales

Luego de revisada la literatura disponible sobre la presencia de mujeres específicamente en las actividades exportadoras, se puede establecer que esta temática ha sido poco estudiada en Uruguay, aunque existen algunos antecedentes importantes. En 1994 CEPAL presentaba un estudio sobre los recursos humanos de la industria exportadora uruguaya. Se realizó una encuesta a la totalidad de las industrias exportadoras y se encontró que cada 10 trabajadores sólo 3 eran mujeres (68.1% y 31.9% respectivamente). Asimismo, se observó que las mujeres se desempeñaban mayoritariamente como obreras calificadas y administrativas, ocupando sólo 1 de cada 6 puestos de supervisión o de encargados, y 1 de cada 4 jefaturas, logrando la mejor representación en los puestos técnicos (1 de cada 3). De esta forma se concluye que la perspectiva de desarrollo profesional para la mujer depende, fundamentalmente, de su mayor esfuerzo educativo, destacándose como principal barrera al acceso los estereotipos de género.

⁴https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/publications_ext_content/ifc_external_publication_site/publications/ifc-thought-leadership

Recientemente Uruguay XXI (2017) elaboró el informe: “Mujeres en las actividades exportadoras en Uruguay”. El estudio constituye un antecedente directo de este trabajo, su objetivo era aportar información que permita dimensionar la participación de las mujeres en la actividad exportadora en Uruguay. El estudio se realizó en base al análisis del uso de las herramientas de Uruguay XXI con una “perspectiva de género”⁵.

De acuerdo con dicho informe, del personal ocupado en las empresas beneficiarias de PROEXPORT⁶ en 2016, 26% son mujeres; de ese total, sólo el 20% de las mujeres ocupan cargos de decisión. Confirman además que cuanto menor el tamaño de las empresas mayor es la participación de las mujeres en los cargos de decisión y viceversa. El 75% de dichas empresas son de servicios, que a su vez son más intensivas contratando mujeres que las de bienes. De las empresas beneficiarias de FODIME⁷, casi el 50% de los ocupados son mujeres, de las cuales casi el 40% ocupan cargos de decisión, manteniéndose el mismo patrón de ser las empresas de servicios las que emplean más mujeres. En el caso de las empresas beneficiarias PROTIC, sólo el 6% del total de mujeres ocupa cargos de decisión dentro de estas empresas. Del uso de Finishing Schools⁸, se observa que se capacitan mujeres que trabajan en el sector de servicios corporativos mientras que los hombres trabajan fundamentalmente en el sector TICs. Del uso y participación en el portal Smart Talent⁹, se deduce que las mujeres tienen un rol más activo que los hombres. Por último, de las 500 empresas socias de la Marca País¹⁰, 45% son lideradas por mujeres (Uruguay XXI, 2017).

Asimismo, Serna y Barbero (2016), encuentran que si bien en Uruguay, la participación de las mujeres en el mercado de trabajo ha aumentado durante las últimas décadas de manera sostenida, las mujeres no se insertan en las mismas condiciones que los varones. Las elites dirigentes del campo empresarial se presentan notoriamente masculinizadas, con una baja participación de las mujeres y testimonial en la mayoría de los casos. Más precisamente, dicho estudio estima en 10% la participación de las mujeres en altos cargos directivos de grandes empresas (aún más masculinizado en cargos de presidencia, vicepresidencia y gerencia general), en los cargos directivos las mujeres también representan el 10% del total. La representación es aún inferior en el caso de las cámaras

⁵ Disponible en:

<https://www.uruguayxxi.gub.uy/es/centro-informacion/articulo/mujeres-en-actividades-exportadoras-2017/>

⁶ Herramienta focalizada en la internacionalización de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas (MIPYMES) que gestionada por Uruguay XXI desde 2010 y tiene su antecedente en el programa PACPYMES de la Unión Europea.

⁷ FODIME (Fondo para la Diversificación de Mercados) se creó en 2012 con el objetivo de facilitar la inserción internacional de las micro, pequeñas y medianas empresas mediante la cofinanciación para realizar estudios de mercado. En 2014, se incorporó la posibilidad de realizar planes de internacionalización. La gestión de FODIME está a cargo de Uruguay XXI desde 2012, con fondos provenientes de la Dirección Nacional de Industrias (DNI-MIEM).

⁸ Herramienta que financia -de forma no reembolsable- hasta el 70% de los costos de planes de capacitación para empresas exportadoras de servicios.

⁹ Smart Talent es una iniciativa de Uruguay XXI a través del Programa de Apoyo a los Servicios Globales que cuenta con apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). El portal Smart Talent es un sitio especializado en Servicios Globales de acceso gratuito que busca sensibilizar y facilitar el empleo en el sector. <https://www.smarttalent.uy/>

¹⁰ El objetivo de la Marca País es fomentar las exportaciones, las inversiones, el turismo y la residencia en Uruguay. Marca País es una herramienta de Uruguay XXI que se utiliza para comunicar lo que hace único a Uruguay. Se le ofrece a las empresas uruguayas la posibilidad de que utilicen el logo Uruguay Natural y se presenten con el respaldo de la marca país.

empresariales, alcanzando apenas el 4%. Asimismo, estos autores encuentran que la movilidad ascendente de mujeres a posiciones de poder enfrenta múltiples obstáculos. A saber, suele implicar cambios en la vida cotidiana de las mujeres, particularmente al modificar la división de tareas entre actividades laborales y del hogar, así como de la posición de las mujeres en los nuevos arreglos familiares. Por otro lado, supone cuestionar también la cultura meritocrática dominante de igualdad de oportunidades y talentos individuales.

Inmujeres (2016), destaca que incluso para el caso del sector público las mujeres están subrepresentadas en los cargos directivos y jerárquicos aun teniendo un peso considerablemente más alto en el total de funcionarios públicos.

3. Las mujeres en el Mercado Laboral Uruguayo

3.1. La situación uruguaya

El Instituto Nacional de Estadística estimó en 62.8 la tasa de actividad (TA) en Uruguay durante 2018. Sin embargo, dicha tasa esconde diferencias significativas en términos de participación según género. Así, mientras la TA de los varones asciende a 70.4%, la TA de las mujeres se ubicó más de 14 puntos por debajo (56.1%). La desigualdad no sólo afecta la participación, sino también la Tasa de Empleo (TE) y los niveles de desempleo. Las mujeres participan menos en el mercado laboral, tienen menor TE (50.4% vs 65.2%) y se ven más afectadas por el desempleo (TD: 10.1% vs 7.4%).¹¹

Las mujeres predominan entre los profesionales científicos e intelectuales (60%), en los empleados de oficina (63%) y en los trabajadores de servicios y vendedores (62%). Sin embargo, entre el personal directivo de empresa, solo 33% son mujeres. Se identifican otras ocupaciones con escasa presencia de mujeres, como oficiales, operarios y artesanos y operadores de instalaciones y máquinas. Las proporciones más altas de mujeres ocupadas, se concentran en las categorías Servicios Sociales y de Salud (31%) y Trabajadores no calificados (21%), las cuales a su vez son las que reportan menores ingresos (Inmujeres, 2016)

En cuanto a la categoría de ocupación, de acuerdo con la Encuesta Continua de Hogares (ECH) 2018, casi 170.000 mujeres se encuentran ocupadas en las categorías Patrón, Cuenta Propia con Inversión y Cuenta propia Sin Inversión. La participación de mujeres es mayoritaria (respecto a la de varones) únicamente en el caso de trabajadoras por cuenta propia sin local ni inversión (57%) y es significativamente inferior en el caso de Patronas (29%) y Cuenta Propia con Local o Inversión (37%) (Ver Cuadro 3.1. 1). Predomina el empleo de mujeres en los servicios profesionales (61%), Empleos de oficina (63%), Servicios y Comercio (62%) y Trabajos no calificados (51%).

¹¹<http://www.ine.gub.uy/web/guest/actividad-empleo-y-desempleo>

Cuadro 3.1.1: Categoría de Ocupación por sexo, 2018

Categoría de la ocupación	Sexo		
	Hombre	Mujer	Total
Asalariado/a privado/a	499.763	424.441	924.204
Asalariado/a público/a	114.389	130.502	244.891
Miembro de cooperativa de producción o trabajo	1.927	1.626	3.553
Patrón/a	43.593	17.677	61.270
Cuenta propia sin local ni inversión	17.578	24.084	41.662
Cuenta propia con local o inversión	217.222	128.128	345.350
Miembro del hogar no remunerado	3.912	8.946	12.858
Trabajador/a de un programa social de empleo	943	1.489	2.432
Total	899.327	736.893	1.636.220

Fuente: elaboración propia en base a ECH 2018

Entre las mujeres ocupadas como Patronas o Autoempleo, la amplia mayoría (75,4%) corresponde a autoempleo, el 23,2% trabaja en empresas de menos de 10 empleados/as y las restantes (1,4%) en empresas de más de 10 empleados/as. En las tres categorías de ocupación analizadas sobresale el trabajo en servicios y comercio (42%), le sigue en importancia los servicios profesionales (16%) (ver detalle en Anexo 1).

Asimismo, la encuesta nacional de PYMES llevada adelante por el MIEM encuentra diferencias en cuanto a la inserción comercial y productiva de las empresas según el liderazgo de las mismas. Así, las empresas dirigidas por varones realizan compras en el resto del departamento y fuera del país en mayor medida que las dirigidas por mujeres. Asimismo, esa encuesta revela que el 8% de las empresas lideradas por varones jóvenes realizan exportaciones, mientras que en las empresas lideradas por mujeres no se verifican exportaciones directas. El 35% de los varones y el 30% de las mujeres afirman que sus empresas integran cadenas productivas que culminan en la exportación. No obstante, el GEM, encuentra que son el 12,2% de las emprendedoras femeninas las que exportan más del 25% de lo que producen, no presentándose diferencias significativas por género, ya que por cada varón hay 0,94 mujeres que lo hacen.

En definitiva, parece evidente que en el mercado de trabajo uruguayo existen diferencias en la participación de mujeres y varones. En el Cuadro 3.1.2 se resumen algunas estadísticas según el relevamiento realizado.

Cuadro 3.1.2: mujeres Empresarias, Emprendedoras o en cargos Gerenciales

Fuente	Indicador	Valor
ECH 2018	% de mujeres Patronas u Ocupadas por Cuenta Propia	38,0%
Semilla ANII (2014)	% de emprendedoras en Uruguay	29,0%
Semilla ANDE	% de emprendedoras en proyectos aprobados	28,6%
Act. Emprendedora GEM	TEA Emprendedora Femenina	9,9%
Enterprise Survey	% de empresas con mujeres en cargos gerenciales de alto rango	19,4%
MIPYMES MIEM	% de mujeres en las cúpulas empresariales en MIPYMES	35,0%

Fuente: elaboración propia en base a ECH 2018, ANDE, Ithaka, ONU mujeres.

3.2. Comparación internacional

¿Qué pasa en la comparación internacional? Uruguay ocupa una posición de mitad de ranking para arriba cuando se considera el índice de brecha de género¹². Este índice ordena a los países de acuerdo a un conjunto de variables que reflejan desigualdades en la dimensión económica, de acceso a salud, a educación, etc.

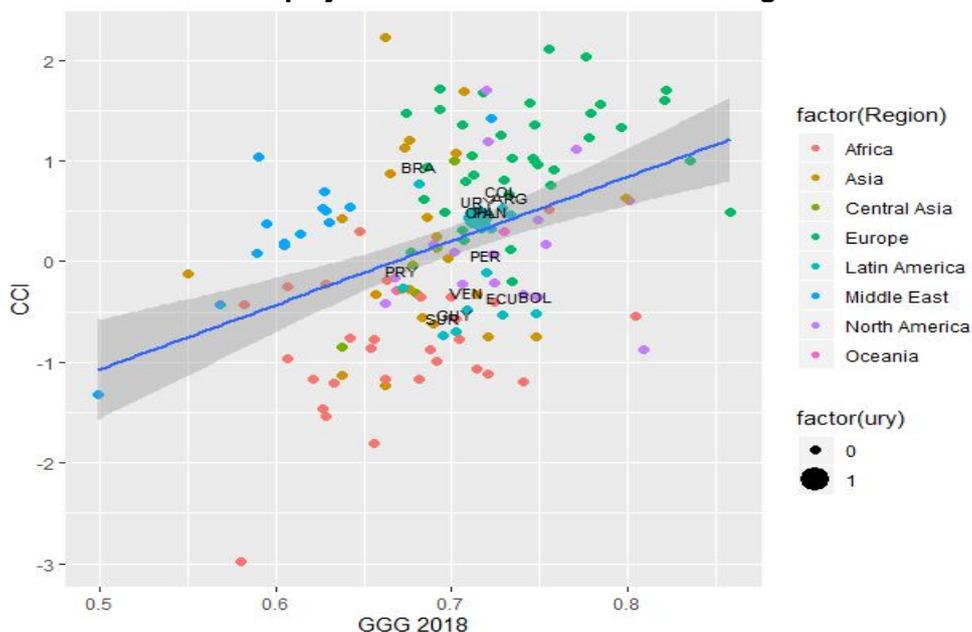
En el Gráfico 1 el indicador de brecha de género se representa en el eje horizontal. En el eje vertical se presenta la complejidad de las economías (se puede interpretar como el potencial de crecimiento dadas las capacidades actuales de cada país)¹³, donde Uruguay también tiene una posición un poco mayor a la media.

Del gráfico se pueden sacar algunas conclusiones: en primer lugar, la complejidad económica y la brecha de género están relacionadas negativamente (o lo que es lo mismo, mayor igualdad de género se correlacionan con economías con mayor potencial de crecimiento). En segundo lugar, ambas tienen un componente regional muy importante (los países de los mismos continentes forman clusters bastantes identificables en el Gráfico 3.2.1, donde las mejores posiciones son ocupadas por algunos países de Europa, Norteamérica y Oceanía). Finalmente, Uruguay tiene una posición un poco arriba de la media en ambas dimensiones, tanto si se compara con todos los países del mundo como si se compara con Latinoamérica.

¹² Justamente es esta metodología de agregación de dimensiones tan diversas (con igual peso) lo que ha sometido a este indicador a críticas. Dado que escapa al objetivo del trabajo, no se ahonda en el comportamiento de estos componentes, sin embargo en el Gráfico A.3.1 del Anexo Estadístico se muestran las 3 variables más relevantes del mercado laboral: brecha de salario, brecha de participación en el mercado de trabajo y brecha de participación de profesionales y técnicos. La posición en todas ellas de Uruguay es relativamente central aunque en el último indicador está en las mejores posiciones justamente por lo que se decía en párrafos anteriores (fuerte profesionalización de las mujeres uruguayas), y en la brecha salarial se encuentra en posiciones más bajas dentro del ranking.

¹³ Para una mejor especificación de este indicador ver Hidalgo (2009).

Gráfico 3.2.1. Proyección de Uruguay y otros países de Latinoamérica en las dimensiones de complejidad e indicador de brecha de género



Nota: CCI es el índice de complejidad económica normalizado (y por lo tanto con media en el valor 0) calculado con los datos de comercio mundial de 2017. El GGG 2018 es el indicador de brecha de género que varía entre 0 y 1, donde 1 implica total igualdad.

Fuente: elaboración propia con información de WITS y de WEF

El indicador de brecha de género no incluye en sus componentes ninguna variable relacionada al liderazgo empresarial de mujeres y varones, por lo tanto no es posible ubicar al país en el espectro global en esta variable. Para acercarnos a este fenómeno, vinculado directamente con nuestro objeto de estudio recurrimos a los resultados de la Enterprise Survey¹⁴. Encontramos que el posicionamiento del país en términos de liderazgo en dicha encuesta es menos auspicioso que el indicador general de brecha.

De acuerdo a Enterprise Survey, en 2017 el 37% de las empresas del país contaban con mujeres entre sus propietarios/as.¹⁵ Las cifras muestran diferencias según el sector (mayor presencia en sector manufacturero frente a servicios) y destino (menor presencia en las exportadoras).

Por otro lado, la presencia de mujeres en los máximos cargos gerenciales alcanzaba en ese año un 10% para el conjunto de las empresas representadas y este valor era relativamente mayor en las empresas pequeñas y medianas frente a las grandes (en las que el porcentaje es del 6%). Las empresas con gerentes generales mujeres tenían una mayor representación de mujeres en la plantilla laboral (54% frente a un 30% en aquellas con gerencias generales ocupadas por hombres)¹⁶.

¹⁴ Encuesta Empresarial del Banco Mundial, aplicada en 139 países a dueños o directivos de empresas. Para el caso de Uruguay, la encuesta cuenta con respuestas de 348 empresas, de las cuales un 12% declara haber exportado algún producto o servicio.

¹⁵ En América Latina y el Caribe el 49,9% de las empresas cuentan con participación femenina en sus accionistas o dueños.

¹⁶ En la encuesta refieren al top manager.

Si se compara internacionalmente, Uruguay se ubica dentro de los países con menor presencia de mujeres en cargos de gerencia general (la tasa de 10% que encuentran para Uruguay asciende a 18% en el conjunto de países relevados por la encuesta y a 21% para el caso de los latinoamericanos). Algo similar ocurre en el caso del porcentaje de empresas. Mientras en Uruguay el 11% de las firmas representadas en el estudio tenían presencia mayoritaria de mujeres dentro de sus propietarios, en el promedio de todos los países con cobertura dicha tasa asciende a 14% y en América Latina a 20%.

Esta posición relativamente baja de Uruguay en la escala Latinoamericana no hace sino destacar la importancia que desde la política pública se diseñen instrumentos para que las mujeres puedan acceder en mayor medida a los cargos de dirección o liderazgo en general.

4. Conceptos Claves

4.1 División sexual del trabajo y segregación ocupacional

Se entiende la igualdad como una categoría que permite establecer si las personas reciben un trato justo sin sesgos discriminatorios. También se atiende a la variable género y diversidad sexual para evitar que existan actitudes de discriminación y limitación de oportunidades así como el balance trabajo/familia que da cuenta de cómo se concilia el empleo y las responsabilidades domésticas y familiares (García Prince, 2010).

Tal como señala la literatura, el proceso de socialización lleva a que “varones y mujeres aprenden y adoptan roles sociales que los colocan en posiciones diferentes bajo la forma de relaciones complementarias de dominio y subordinación, las que generalmente definen tanto el acceso como el control de los recursos y beneficios sociales en todas las áreas de la vida” (INE, 2015, p. 6).

Dichos roles socialmente aprendidos afectan la forma en que varones y mujeres se desempeñan en todos los ámbitos de su vida. Tener en cuenta la perspectiva de género permite identificar diferencias por nivel educativo alcanzado, en términos de las opciones educativas y de ocupación que toman varones y mujeres. “La persistencia de la segregación laboral que conduce a los varones a formarse para trabajos más identificados con un estereotipo masculino de tipo tradicional (UTU) y a las mujeres en tareas vinculadas a la educación, favoreciendo de esta manera la reproducción de roles tradicionales de género en el mercado laboral en Uruguay” (INE, 2015, p. 41)

Otro de los indicadores sobre la división sexual del trabajo (considerando un concepto amplio de trabajo) lo encontramos en la realización de tareas no remuneradas inherentes al cuidado del hogar y las personas. Así, las tasas de actividad en el trabajo remunerado son mayores en los varones que en las mujeres (74,3% y 55,9% con una brecha de 18,4%). Sin embargo, esto no es así cuando se trata del trabajo no remunerado, sino que sucede la situación inversa (Batthyány et al, 2013).

Existen distintos tipos de segregación hacia las mujeres en el mercado laboral. A saber, la segregación horizontal hace referencia a la distancia o cercanía de las mujeres con

ciertos sectores de actividad mientras que la segregación vertical da cuenta de las inequidades jerárquicas y de acceso a determinadas posiciones. En este sentido, se puede hablar de la existencia del techo de cristal, que es la presencia “(...) de una superficie superior invisible en la carrera laboral de las mujeres, difícil de traspasar. Su carácter de invisibilidad viene dado por el hecho de que no existen leyes, dispositivos sociales establecidos ni códigos visibles que impongan a las mujeres esa limitación, sino que esta se encuentra construida sobre otras bases que son difíciles de detectar: normas no escritas o cultura empresarial”(Espino,2011, p. 92).

El concepto conocido como “techo de cristal” por tanto, viene a representar de forma gráfica las dificultades con las que se encuentran las mujeres para acceder a puestos de gerencia y liderazgo. El acceso de las mujeres a determinados puestos que eran, hasta hace poco, reservados exclusivamente para varones es menor si se tiene en cuenta que las mujeres han equiparado y hasta superados los años de escolarización y los resultados educativos de los varones¹⁷.

Diversos estudios sobre segregación ocupacional según género en Uruguay confirman la persistencia de niveles considerables de segregación ocupacional a pesar del aumento de la participación laboral femenina (Amarante y Espino, 2001; Espino, 2012; Katzkowicz y Querejeta, 2012). Por su parte, Espino (2012) señala que la segregación laboral de género resulta un fenómeno importante en Uruguay para entender la persistencia de las brechas salariales entre trabajadores y trabajadoras. A pesar de ello, y aunque una parte considerable de la brecha salarial se explica por la segregación de las mujeres en ocupaciones y sectores con bajas remuneraciones, una parte sustancial de esta brecha sigue siendo atribuible al género de las personas.

Por tanto, los mismos puestos, a pesar de la incorporación de la mujer, siguen requiriendo de determinadas competencias asociadas históricamente al ser varón. “El trabajo, al tener como referencia el puesto, permitía excluir al trabajador. Las características masculinas o femeninas eran atribuidas al puesto, por lo que la discriminación era previa a la inserción laboral de la mujer: en las oportunidades de acceso al empleo, en la distribución de los sexos en los sectores de actividad (...) Sin embargo, con el advenimiento de nuevos modelos productivos, y con ellos, del concepto de competencia, tales argumentos ya no son sostenibles. Se entiende que esto es así por la propia naturaleza del concepto de competencia, dado que, en este modelo, la evaluación y el progreso del individuo están relacionados no con el cargo o el puesto, sino con la evaluación y la recompensa por el aporte en conocimientos del trabajador. Por tanto, al ser éste inmaterial, el género (como la etnia o la edad, por ejemplo) es una categoría totalmente autónoma a su definición” (Quiñones, 2009, p.313).

A nivel organizacional, la categoría género comienza a ser visualizada, reivindicándose las diferencias y diversidad de las múltiples personas que integran las organizaciones. En un nuevo contexto plural surgen otras formas de ejercer liderazgos ya no basados solamente en los conceptos de dirigir o controlar, buscando el compromiso de todos

¹⁷Para el año 2015, sobre el total de los egresos de la Universidad las mujeres alcanzan un 68% mientras que los varones representaron un 32% (Tomassino, 2019)

los/as actores/as para lograr los objetivos previstos. La gerencia entonces se ha convertido en un proceso más abierto de gestión que, a pesar de tener ciertas líneas de acción establecidas, debe tener la suficiente flexibilidad para atender otras necesidades organizacionales de modo que, también debe dar respuesta a la diversidad de género, orientación sexual, etaria, étnica, entre otras (García Prince , 2010).

Por otra parte, Elton Mayo destaca la influencia y condicionamiento que ejercen de los valores organizacionales en los empleados de una organización, destacando en este sentido la relevancia del Clima laboral, como una herramienta del desarrollo organizacional. En este sentido, si una organización tiene perspectiva de género la igualdad de género debe ponderar más que otros factores al definir el clima laboral, ya que es, según García Prince "...una dimensión que atraviesa el resto de los factores que haya que considerar, en el propósito de descubrir las brechas y los sesgos de género que podrían estar generando prácticas discriminatorias directas o indirectas (...) Esto supone estar muy atentos a la idea de que los criterios son *neutrales*, porque la neutralidad generalmente en la práctica equivalen a masculinidad."(García Prince 2010, p.12)

Es necesario entonces, que se realicen acciones tratando de combatir la discriminación de la mujer en el mercado laboral a través del establecimiento de igualdad de oportunidades. De este modo, "partiendo de que el mundo del trabajo constituye el ámbito primario del sostén y reproducción de las desigualdades de género, la centralidad que las organizaciones tienen en el mismo las convierte en objetivos privilegiados de las políticas de género, y más concretamente, de particular interés para el gender mainstreaming." (Fainstein y Perrotta, 2011, p.26)

ONU mujeres y el Pacto Mundial de las Naciones Unidas están alentando a las empresas de todos los tamaños, en todos los países, industrias y sectores, a tomar medidas decisivas hacia la igualdad de género con los Principios de Empoderamiento de las mujeres (WEPS). Se trabaja con las empresas para concientizar y avanzar la paridad de género en todos los niveles de una empresa. Para alcanzar los objetivos es necesario que las culturas corporativas se transformen para poner en práctica la igualdad de género, la diversidad y la inclusión.¹⁸ En este sentido ONU mujeres ha desarrollado una herramienta de diagnóstico¹⁹ como punto de partida para que las empresas conozcan su situación respecto a la igualdad de Género.²⁰

En la misma línea, El Consejo Nacional de Género establece en su Estrategia Nacional para la Igualdad 2030 la Directriz de política sobre promover el acceso y control igualitario de mujeres y varones sobre los recursos económicos y productivos se refiere a los siguientes aspectos: "a) Promover el acceso igualitario de las mujeres a la titularidad de los bienes: vivienda, tierra, empresas y recursos productivos y a las oportunidades de

¹⁸<https://www.empowerwomen.org/en/weps/about>

¹⁹<https://weps-gapanalysis.org/>

²⁰Los WEPS con un conjunto de 7 principios generales para el empoderamiento de las mujeres: 1-Establecer corporaciones de alto nivel liderazgo para la igualdad de género; 2-Tratar a todas las mujeres y hombres de manera justa en el trabajo. Respetar y apoyar los derechos humanos y no discriminación; 3- Garantizar la salud, la seguridad y el bienestar de todas las trabajadoras y trabajadores; 4-Promover la educación, la formación y Desarrollo profesional para mujeres; 5-Impulsar el desarrollo empresarial, fortaleciendo la cadena de suministro y prácticas de comercialización que empoderan a las mujeres; 6-Promover la igualdad a través de la comunidad; y 7- Medir e informar públicamente sobre el progreso para lograr la igualdad de género

desarrollo mediante proyectos concretos. b) Diseñar medidas diferenciales para el acceso al crédito y a la asistencia técnica por parte de las mujeres, de todos los sectores sociales que permitan potenciar emprendimientos productivo-comerciales. c) Fomentar y fortalecer la capacitación e iniciativas laborales y/o productivas de las mujeres mediante la formación vinculada a los mercados nacionales y extranjeros. d) Fomentar el liderazgo empresarial femenino, mediante ayudas específicas para la creación de empresas y autoempleo, así como medidas de formación, asesoramiento y seguimiento que permitan la consolidación de sus proyectos” (CNG, 2019, p.84-85).

4.2 Liderazgo de las mujeres en el sector empresarial

No existe una definición única para identificar empresas lideradas por mujeres²¹. Algunos Organismos internacionales como ONU mujeres entiende por empresas lideradas por mujeres, aquéllas en las que una o más mujeres tengan un mínimo del 50% de propiedad incondicional, que tengan control incondicional a cargo de una o más mujeres sobre la toma de decisiones a largo plazo y sobre la gestión y administración diaria de las operaciones comerciales, e independencia de empresas que no son propiedad de mujeres. Existen estudios que identifican el liderazgo de mujeres según su presencia en equipo directivo superior, la proporción o el número de mujeres miembros en el equipo directivo superior o en la junta directiva.

En cualquier caso, la capacidad de tomar decisiones de mediano y largo plazo relevantes para el desempeño de la empresa es una característica que debe estar presente a la hora de definir liderazgos. La forma de operacionalizar las definiciones, calificar y cuantificar el liderazgo varía en la literatura al respecto.

La operacionalización de este concepto no es inequívoca. ONU mujeres (2013) por ejemplo, propone una serie de Indicadores para identificar liderazgo, a saber:

- Proporción de mujeres en juntas corporativas
- Porcentaje de mujeres en posiciones de gerencia en las empresas
- Proporción de profesionales de los medios de comunicación que son mujeres

En nuestro caso, hemos definido liderazgo de mujeres según se muestra en el cuadro siguiente.

Liderazgo fuerte	Liderazgo débil
<p>más de 50% propiedad de mujeres ó más de 50% del directorio conformado por mujeres ó Mujer en GG ó Más de 50% mujeres en gerencias</p>	<p>Participación en propiedad o directorio mayor a 30 y menos o igual de 50% ó 30% a 50% inclusive de mujeres en gerencias</p>

²¹ En este trabajo se considera el Liderazgo de las Mujeres en las empresas exportadoras y no el Liderazgo Femenino en el entendido que el mismo implica apreciaciones sobre los roles de género en el marco de una determinada sociedad y contexto histórico. “se puede afirmar que el género es un elemento constitutivo de las relaciones sociales de la sociedad, basado en la diferenciación entre los sexos (Scott 1990)”

Identificamos una empresa con liderazgo de mujeres como aquella que cuenta con al menos una característica de las definidas en la columna de la izquierda en el cuadro anterior, es decir bajo la idea de liderazgo fuerte. Éste se puede alcanzar por medio de la propiedad del activo como de la presencia en la toma de decisiones más relevantes (por mayoría en el cuerpo directivo, por presencia en la gerencia general o en la mayoría de gerencias). En el caso de las empresas muy chicas, entre 1 y 4 personas ocupadas, también se logra cuando el responsable financiero o comercial es mujer. Un segundo nivel de liderazgo se puede pensar como aquél donde hay presencia de mujeres en la propiedad o directorio, sin llegar a ser mayoritaria, o en las que hay presencia de mujeres a nivel de gerencias pero estas no son mayoría.

5. Políticas públicas y estrategias

5.1 Estrategias de transversalidad de la igualdad de género.

La definición de transversalidad de la igualdad de género es un concepto que ha logrado cierto consenso, luego de arduos debates en cuanto a la terminología adecuada para referirse a una estrategia que busca conseguir la igualdad en diversos ámbitos, y no sólo como una “cuestión de mujeres”, sino como un fenómeno más amplio que aboga por la igualdad de género en las políticas públicas y en la necesidad de toma de conciencia por parte de la sociedad toda del sistema patriarcal nocivo en el que vivimos. Tal como describen Barreiro y Soto, la transversalización de género se considera como la “idea de incorporar la igualdad de las mujeres con perspectiva de género o la igualdad de género en todas las instituciones del Estado, en todos los niveles territoriales y de política pública” (2016, p.20).

Por tanto, el concepto de transversalidad de igualdad de género intenta dar cuenta de la necesidad de la incorporación del enfoque de género aplicado a todos los órdenes y fases en las políticas públicas para alcanzar la igualdad, tanto en el diseño como en su implementación, monitoreo y evaluación. En este sentido, es imprescindible que exista voluntad política para su implementación, y junto a ello una asignación de recursos específicos para llevar adelante el proceso, así como darle sostenibilidad en el tiempo para que la estrategia pueda ser transformadora. No alcanza sólo con la creación de leyes o estatutos, que sin dudas forman parte del proceso, importa también que sean acompañados por un cambio cultural en las instituciones. Para ello, es necesario diseñar estrategias, donde exista un equipo técnico experto y sensible que lleve a cabo esta transformación. La transversalidad entonces “Implica la transformación, no sólo de los procedimientos, sino de los propios objetivos y quehaceres institucionales. Además de ser una estrategia hacia el ámbito interno de las organizaciones, plantea la necesaria articulación con otros actores del entorno institucional y de la sociedad civil y la integración y la participación de actores no tradicionales en el desarrollo de las políticas” (PNUD, 2014, p.12).

En caso contrario, el proceso de implementación de la transversalización tiene altos riesgos de sufrir una *evaporación*, es decir que se pierda el carácter transformador para la igualdad de género que impulsó la intervención, debido a factores como la resistencia al

cambio por integrantes del proceso, así como la existencia de una cultura organizacional tradicional. También puede ocurrir que se considere la introducción de la perspectiva de género como algo formal pero no como algo sustancial para el funcionamiento de la organización. (Moser y Moser ,2005 en Rodríguez Gustá, 2008, p. 56)

Se presentan también dificultades de tipo institucional, vinculadas a la aplicación de leyes existentes y a la falta de nuevas leyes que acompañen los procesos de cambio; también es necesario un alto compromiso de los Estados en la ejecución de la transversalidad. Las dificultades técnicas también se presentan tras la necesidad de capacitaciones que realmente actúen como mecanismo para sensibilizar a quienes van a implementar las estrategias, así como la falta de incentivos para quienes promueven la transversalidad desde el lugar que ocupen, así como sanciones a quienes siguen reproduciendo la desigualdad (PNUD, 2014, p. 15).

Es fundamental comprender que la transversalidad para la igualdad implica que el enfoque de género atraviese a todas las políticas públicas y no sólo que existan políticas de igualdad de género a través de acciones afirmativas o focalizadas. En definitiva, si bien se ha comprobado el éxito de la estrategia en algunos casos, en otros se han observado diversos obstáculos para su implementación lo que ha dado lugar a una visión muy crítica con la estrategia en sí (PNUD, 2014, p.13). Hacer visible la necesidad de incorporar la transversalidad de igualdad de género como una estrategia en las políticas públicas es un logro alcanzado en los últimos años en nuestro país. Si bien es algo muy ambicioso de aplicar a una estructura rígida de muchas instituciones que tienden a resistirse al cambio, requiere que exista voluntad política y técnica para poder llevar adelante el proceso. En definitiva, es necesario que exista una articulación interinstitucional de los organismos estatales junto con organizaciones de la sociedad civil y el sector empresarial, donde exista "...más y mejor funcionamiento de los mecanismos de rendición de cuentas relativos a la igualdad de género que garanticen el cumplimiento de las metas institucionales y de los resultados individuales en relación con el tema" (PNUD, 2014, p.16)

5.2 Política comercial

El comercio tiene un impacto en el empoderamiento y el bienestar de las mujeres y viceversa. Para que el comercio sea una herramienta efectiva para el desarrollo sostenible debe, entre otras cosas fomentar la igualdad de género y el empoderamiento económico de las mujeres (UNCTAD, 2017). Las políticas comerciales deberían servir para garantizar que las desigualdades de género al menos no se perpetúen a través del comercio, y si es posible se reduzcan. De Melo (2019) propone que si bien la discriminación por género debe abordarse primero a nivel nacional, en relaciones bilaterales en caso de que uno de los socios imponga normas que no respeten el principio de no discriminación, los acuerdos comerciales regionales (ACR) son un instrumento para poder abordar los problemas de género. A continuación se resume lo que pudo ser encontrado en la bibliografía internacional sobre el estado del arte en materia de género en los acuerdos comerciales.

Paralelamente, en los últimos 30 años ha habido una evolución en la forma en que se abordan los problemas de igualdad de género en los ACR, desde una mención

principalmente en los preámbulos del texto, un enfoque transversal hasta un abordaje en capítulos específicos (De Melo, 2019). A partir de un análisis detallado de más de 500 ACR, Monteiro (2018) encuentra que antes de la década de 1990, sólo un par de ACR incluía disposiciones relacionadas con género. Desde 2016, el número y la proporción de ACR con disposiciones relacionadas con género han aumentado significativamente. A noviembre de 2018, 74 ACR (el 13% de todos los ACR analizados en ese estudio) incluyen al menos una disposición que hace referencia explícita a cuestiones de género o relacionadas con el género. La gran mayoría de estos (72%) se negociaron entre países desarrollados y en desarrollo, 17% entre países en desarrollo y sólo el 11% entre países desarrollados²². Los temas más recurrentes se vinculan a la discriminación y acceso a la educación y capacitación laboral, así como la recopilación e intercambio de datos desglosados por sexo. Sin embargo, la mayor penetración del tema de género en los acuerdos, carece aún del poder para convertir las expresiones de voluntad en cuestiones materiales y obligatorias (UNCTAD, 2017)²³.

Finalmente, también en el ámbito multilateral se han propuesto algunos mecanismos para facilitar el liderazgo de mujeres en el área gubernamental y corporativo. UNCTAD (2003) propone que, en términos de los compromisos programados por los principales países desarrollados en el llamado Modo 4 de comercio²⁴ del Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios (GATS por sus siglas en inglés), el aumento en la participación de las mujeres y los beneficios del comercio internacional de servicios se vería facilitado mediante algunas acciones concretas. Entre otras, citan: la ampliación de las categorías de proveedores de servicios, sumando servicios independientes y contractuales, incluir todos los niveles de habilidad y ocupaciones, facilitar el reconocimiento de las calificaciones profesionales, incluso mediante acuerdos de reconocimiento mutuo y la aplicación horizontal de las directrices del GATS sobre contabilidad a otras profesiones, según corresponda. Encuentran además que diferentes enfoques para otorgar reconocimiento podrían tener un cierto grado de sesgo de género, especialmente en los servicios de mayor calificación (Anh-Nga y Bevugkua, 2004)²⁵.

¿Cuál es la situación de Uruguay en términos de sus políticas comerciales y en particular en los acuerdos firmados?

Uruguay introdujo la Ley de Promoción de la igualdad de derechos y oportunidades²⁶. Ha ordenado la inclusión de una perspectiva de género en el diseño e implementación de todas las políticas públicas. Sin embargo, el país no incluye ninguna referencia a género en su revisión de la política comercial de 2018 (OMC, 2018).

²² Ver Gráfico A5.1 en Anexo Estadístico.

²³ Ver Gráfico A5.2 en Anexo Estadístico.

²⁴ El Modo 4 de comercio de servicios corresponde al movimiento de personas a través de fronteras para desarrollar trabajos en otro país distinto al de su residencia.

²⁵ Por su parte, la Organización Mundial de Aduanas (OMA) está trabajando para lograr la igualdad de género en las administraciones de aduanas desde el año 2013, desde la conferencia "Mujeres en Aduanas, Comercio y Liderazgo". La organización lanzó una Herramienta de Evaluación Organizacional de Igualdad de Género (GEOAT) en 2015.

²⁶ Ley N° 18.104

En el ámbito multilateral, Uruguay suscribe a los compromisos de género y en particular apoyó la declaración conjunta de Buenos Aires²⁷. En el terreno de los ACR propiamente dichos, Uruguay tiene acuerdos con cláusulas de género con pocos socios: los del MERCOSUR y Chile. En el ámbito del MERCOSUR según identifica UNCTAD (2019) el acuerdo no introdujo provisiones de género en sus tratados fundamentales. La incorporación posterior de la perspectiva de género en el tratado respondió a la movilización de grupos de la sociedad civil. Fueron estas fuerzas las que llevaron a la creación de la Comisión de la Mujer en 1997 y la Reunión Especializada de la Mujer en 1998. Luego en 2011 éste último fue reemplazado por la Reunión de Ministras y Altas Autoridades de la Mujer (RMAAM).

Con Chile, Uruguay firmó uno de los acuerdos más completos desde una perspectiva de género. En efecto el acuerdo Chile-Uruguay (2016)²⁸ confirma los compromisos de género asumidos en los convenios multilaterales (e.g. igualdad de remuneración por el mismo trabajo, protección de la maternidad para las trabajadoras, protección de las trabajadoras domésticas y la conciliación de la vida profesional y familiar); compromete actividades de cooperación entre los países; crea un Comité de Género, entre otras cosas.

5.3 Experiencias internacionales y líneas para el fortalecimiento del liderazgo de las mujeres

En función de las experiencias internacionales se observa que existen diferentes modelos de políticas que promueven el liderazgo de mujeres en las empresas. “Cada uno de ellos ha implementado estas legislaciones de manera diferente tanto en términos de plazos, como de las empresas afectadas o las sanciones por no cumplimiento” (Gabaldón, 2105, pag.8).

Por un lado, se observa aquellos países que han establecido la obligatoriedad de aplicación de cuotas de género a través de establecer un porcentaje que debía ser ocupada por mujeres en los directorios de empresas privadas, como es el caso de muchos países Europeos (Noruega, España, Francia, Islandia, Italia, Holanda, Bélgica y Alemania). De modo que, los diferentes países han establecido cuotas de mujeres en los directorios que van desde el 25% al 40%²⁹. No obstante, se evidencia que a pesar del cumplimiento de las cuotas la toma de decisiones recae en los varones (Machold et al 2013 en Gabaldón, 2015). En la misma línea, la experiencia de Israel e India establece la obligatoriedad de incorporar al menos a una mujer al directorio. Por otro lado, países

²⁷ Joint Declaration on Trade and Women’s Economic Empowerment on the Occasion of the WTO Ministerial Conference in Buenos Aires in December 2017

²⁸ <http://apc.mef.gub.uy/innovaportal/file/26250/3/cap-14---genero-y-comercio.pdf>

²⁹ Noruega como caso emblemático, se impulsa una ley que establece una cuota obligatoria (con duras sanciones en caso de incumplimiento) de al menos el 40% del directorios deben estar representados por mujeres y se crea programas de promoción, por ejemplo, socializa los perfiles de las potenciales candidatas y garantiza la formación para mujeres en la dirección de empresas. Aún así, surgieron inconvenientes vinculados con la acumulación de cargos por parte de algunas mujeres aunque se visualiza que este fenómeno se ha ido mejorando conforme al ingreso de nuevas mujeres al mercado.

como Inglaterra, Suecia y Australia, no establecen la obligatoriedad sino que las políticas de promoción han apelado a que las empresas asuman la incorporación de las mujeres en los directorios de forma voluntaria fundamentalmente a través de acciones no prescriptivas.

En términos generales, las recomendaciones apuntan a la priorización de las mujeres a la hora de ocupar estos cargos cuando hay suficientes mujeres que se adecúan a los mismos, en tanto se entiende que la discriminación existe en el mercado laboral y en la cultura empresarial. “Esto implicaría situaciones en las que habría un número suficiente de mujeres preparadas para pasar a formar parte de los directorios pero en las que las empresas preferirían a candidatos masculinos por motivos diversos. En este escenario, la imposición de la cuota genera un cambio estructural que rompe el “techo de cristal” y permite incorporar a mujeres en puestos de liderazgo” (Gabaldón, 2015, p.8).

Otra línea de acción son los programas de formación para directoras o potenciales directoras: programas formativos, desde la perspectiva de las propias mujeres y su preparación para ser parte de los directorios. Estos programas de formación buscan complementar la formación académica y experiencia de las potenciales candidatas a directorios, aunque en principio no son considerados por el entorno empresarial como sustitutos de la experiencia en directorios, una de las principales barreras para las mujeres candidatas. Para poder superar la barrera de la falta de experiencia en directorios (Gabaldón, 2015) sugiere complementar esta formación con experiencia de algún tipo en directorios.

Por otro lado, se han desarrollado programas de networking: para fomentar el trabajo en redes, desde una perspectiva de género, intercambiar experiencias y aprendizajes así como generar una red de contactos y modelos de roles diversos. Así como, programas de visibilización: para la deconstrucción de estereotipos y dar visibilidad a las mujeres en los ámbitos corporativos.

6. Estrategia empírica y trabajo de campo

6.1 Generación de datos primarios mediante una encuesta

Actualmente no existen a nivel nacional estadísticas empresariales o productivas con perspectiva de género, por lo que se hace necesario recabar información primaria.

La estrategia empírica para cuantificar la presencia de mujeres en los puestos de liderazgo de empresas exportadoras fue recopilar datos primarios mediante una encuesta breve. En el anexo 3 se presenta la encuesta y en el anexo metodológico (anexo 4) se definen algunos elementos que consideramos relevantes sobre este instrumento.

En la puesta en marcha de la encuesta web (a través de la plataforma Survey Monkey) utilizada en este informe se tomaron algunas consideraciones para mejorar su representatividad. En primer lugar, cabe destacar que se realizó una etapa de prueba piloto, donde se recibieron comentarios y se ajustó el cuestionario de forma mejorar su comprensión, adaptación a la realidad de las empresas exportadoras y agilidad a la hora

de ser completado. Asimismo, se trabaja con un formulario corto y se explicita la duración de la encuesta. Por otro lado, se envió un mail previo a la encuesta a todo el universo con el respaldo institucional de Uruguay XXI y se aclaran los objetivos y alcances del análisis buscando generar confianza en los encuestados. Adicionalmente, se deja abierto un canal de comunicación y la posibilidad de realizar comentario al equipo consultor sobre la herramienta utilizada. Finalmente, se realizará una etapa de contacto telefónico con empresas que no hayan contestado la encuesta para recordarles su importancia.

6.2 Trabajo de campo

Uruguay XXI puso a disposición de la consultoría dos bases de datos de empresas exportadoras de bienes y servicios respectivamente. La base de bienes fue construida por Uruguay XXI en base a los datos de Aduanas para las empresas que exportaron en 2018. Se cuenta con 778 empresas, donde se destacan las micro y pequeñas empresas que suman un 45% del total, un 30% son empresas medianas y el restante 25% corresponde a empresas grandes (de acuerdo a la definición del MIEM). No obstante, el 94% del valor exportado corresponde a las grandes empresas, el 6% a las empresas medianas y tan solo un 1% a las micro y pequeñas empresas. En este caso se cuenta con información sobre: valor exportado por empresa, tamaño de la empresa, sector de actividad (CIU a 5 dígitos) y datos de contacto.

A nivel de servicios se cuenta con datos de 1677 empresas, de ellas 955 han sido previamente clasificadas como exportadoras, 493 son filiales de empresas extranjeras y 1025 son empresas nacionales. Se dispone de clasificación sectorial para poco más de la mitad de los casos. Destaca el sector de las TICs que ocupan al 25% de las empresas para las que se cuenta con datos, las empresas dedicadas a la negociación en mercados financieros (Trading) (13%), los servicios empresariales (9.2%), financieros (11.2%), profesionales (9.7%) y los servicios comerciales en general (7.6%). En este caso se cuenta con información de contacto, pero no se dispone de información sobre tamaño de la empresa, ni su valor exportado.

En cuanto a las empresas de Zona Franca, se seleccionaron un grupo pequeño para relevar: Kemira SA, Compac SA, UPM, Celulosa y energía Punta Pereira, Conury, Tingelsur y Praxair fray bentos. Las actividades de servicios que están ubicadas dentro de Zona América se encuentran consideradas en la base original de Servicios. Para aquellas empresas que realizan actividades tanto dentro como fuera de ZF la encuesta busca captar la totalidad de la actividad en Uruguay sin distinción del régimen tributario en el que se encuentran.

A continuación se describe el trabajo de campo y sus resultados de forma separada para las empresas exportadoras de bienes, seguido por las empresas de servicios.

En una primera etapa, se realizó un proceso de búsqueda de todas aquellas empresas que no tenían mail de contacto. Del total de 778 empresas exportadoras de bienes, 135 no contaban con el mail de contacto, el resultado de este proceso fue obtener mail y/o teléfono de contacto para 29 empresas, para las restantes 87 empresas no se

encontraron datos de contacto en la web³⁰. Se tienen 6 empresas que cuentan con el mismo mail de contacto, y por lo tanto, se consideran empresas repetidas dentro de la base original. Posteriormente, utilizando la plataforma Survey Monkey, se envió la encuesta a 656 empresas. Como resultado de este primer envío y los recordatorios correspondientes cada 7 días, durante el primer mes se obtuvieron 50 respuestas, dando como resultado una tasa de respuesta de 6,5% (considerando el total de empresas exportadoras de bienes, excluyendo aquellas que consideramos repetidas por tener el mismo mail de contacto).

En una segunda etapa, se contactó telefónicamente a todas las empresas que se había enviado la encuesta, 656 empresas. En esta etapa, se trabajó en forma continua para que la encuesta llegue al destinatario correcto. Para esto, se contactó telefónicamente a cada empresa persiguiendo los siguientes objetivos: corroborar que han recibido el mail, asegurar que quien lo ha recibido es el contacto que corresponde, y por último, explicar la importancia de esta encuesta y su cometido. Se obtuvieron nuevos datos de contacto: 230 mails y 88 números telefónicos. Finalmente, se contactaron algunas empresas que habían ingresado a la plataforma a responder la encuesta pero no la habían culminado, dándoles la posibilidad de completarla telefónicamente.

Es importante realizar algunas aclaraciones del trabajo realizado antes de mencionar el total de encuestas con respuestas obtenidas. Si bien se intentó contactar telefónicamente a todas las empresas, hay aproximadamente 150 casos donde no se logró el cometido por no encontrar un teléfono de contacto, y/o por no lograr contactarse una vez obtenido el teléfono. En segundo lugar, se logró contactar a 31 empresas para las cuales fue imposible obtener una respuesta, principalmente por tres motivos: la empresa no es exportadora, la empresa cerró o la empresa no quiere responder.

Finalmente, en el caso de las empresas exportadoras de bienes se consiguió la respuesta de 191 firmas, dando como resultado una tasa de respuesta del 25%³¹. Del total de respuestas el 43% fueron realizadas desde los nuevos mails de contacto obtenidos en este proceso. Del total de empresas a las cuáles se les pudo enviar la encuesta mediante la plataforma³², 191 respondieron, 42 no se envió el mail desde la plataforma (rebotó el mail), 13 se dieron de baja desde la plataforma, 379 recibieron el mail pero no contestaron.

En el caso de las empresas de Zona franca contestó una sola empresa, Compac Latinamerica SA.

En cuanto a las empresas de servicios, se tiene un total de 1677 empresas, hay 17 casos que se excluyen del análisis por tener el mail de contacto repetido con otra empresa. De 1660 empresas, 760 no tenían mail de contacto. En la primera etapa, se buscó información de estas 760 empresas en la web y se logró obtener 208 nuevos mails de contacto y 225 nuevos teléfonos. Alrededor de 400 empresas no cuentan con ningún tipo

³⁰ En algunos casos se contactó a la empresa por la página web, Facebook o LinkedIn, pero no se obtuvo respuesta.

³¹ Ver anexo 4

³² Excluyendo del total a las empresas con contacto repetido o sin contacto, y a quienes telefónicamente señalaron que no exportan, cerraron o no van a responder, 625 empresas.

de información en la web, y con esto nos referimos a que no sólo no tienen página web, sino que además no aparecen en ningún otro sitio de la web. Para las restantes 100 empresas si bien se encuentra alguna información, no se obtiene ningún dato de contacto. En definitiva debe considerarse que se partió de un universo poco confiable de empresas. Por lo tanto, al finalizar esta primera etapa se tienen 1108 empresas con mail de contacto.

En la segunda etapa, se envió la encuesta a 1108 empresas a través de la plataforma Survey Monkey. Este primer envío fue seguido de recordatorios semanales, y al fin del primer mes se obtuvieron 114 respuestas, lo que daba como resultado una tasa de respuesta del 6,8%.

En esta segunda etapa, persiguiendo los mismos objetivos que en el caso de las empresas exportadoras de bienes, se inició el contacto telefónico con las empresas. En el caso de las empresas de servicios, la base de datos de contactos tiene empresas que brindan servicios en Uruguay pero que desconocemos si exportan o no, por lo tanto, una primera pregunta a estas empresas (tanto en la encuesta como en el contacto telefónico) se refiere al destino de su producción: mercado externo o interno. En el caso que la empresa no sea exportadora damos por finalizada la encuesta, si la empresa exporta se sigue el mismo procedimiento que en bienes. Del total de las empresas contactadas telefónicamente 137 respondieron que no exportan y se obtuvieron 66 nuevos mails contacto y 58 números telefónicos.

Al igual que en las empresas exportadoras de bienes, hay casos donde no se logró contactar a la empresa, 646; o consiguiendo contactarla fue imposible obtener una respuesta porque la empresa cerró, no quiere responder o la empresa no opera en Uruguay, 9 casos. Dado el gran volumen de empresas, en primer lugar esta segunda etapa se concentró en las empresas que ya tenían mail de contacto y dentro de estas en las que contaban con contacto telefónico, por lo tanto, el resultado de empresas contactadas es mayor en el caso de bienes donde se contaba con mejor información.

Finalmente, se logró la respuesta de 353 empresas, dando como resultado una tasa de respuesta del 21%. Del total de respuestas el 39% se trata de empresas que contestaron telefónicamente que no exportan, 17% respondieron que no exportan en la plataforma web, y 44% son empresas exportadoras que completaron la encuesta en la plataforma web. Del total de empresas a las cuáles se les envió la encuesta mediante la plataforma y se intentó contactarse con ellas³³, 353 respondieron, 48 no se envió el mail desde la plataforma (rebotó el mail), 61 se dieron de baja desde la plataforma, 637 recibieron el mail pero no contestaron.

La tasa de respuesta aceptable o adecuada depende de múltiples factores: quién es el encuestado (hogar o empresa), cuál es el método de la encuesta (telefónico, presencial, correo, mail), la base de contactos utilizada en el punto de partida, la extensión del cuestionario, el tiempo destinado al trabajo de campo, el seguimiento de la encuesta (recordatorios, contacto con el encuestado), etc. Todos estos elementos definen a cada encuesta y su tasa de respuesta, y por lo tanto, no es sencillo comparar las tasas de respuesta entre diferentes encuestas.

³³ Excluyendo del total a las empresas con contacto repetido o sin contacto, y a quienes telefónicamente señalaron que cerraron, que no van a responder o que la empresa no opera en Uruguay, 1099 empresas.

Al analizar la literatura relativa a la tasa de respuesta de las encuestas se encuentra varias investigaciones relativas a las variables que influyen en la tasa de respuesta (ver anexo 4); sin embargo, no existe acuerdo sobre cuál debe ser una tasa de respuesta aceptable o adecuada. De la Poza Pérez, et al. (2003) analizaron 82 artículos de investigación que: utilizaron la encuesta por correo como método de recogida de datos, y publicaron sus resultados en revistas europeas relativas a la economía de la empresa [1] durante los años 1992 a 2002; y concluyen que la tasa de respuesta media obtenida es aproximadamente de 26%. Baruch et al. (2008) analizan 1607 investigaciones organizacionales publicadas en los años 2000 y 2005 en 17 revistas académicas arbitradas, e identifican 490 estudios diferentes que utilizaron encuestas; y encuentran que en el caso de las encuestas realizadas a empresas la tasa de respuesta promedio fue 35,7%.

El siguiente cuadro muestra los resultados finales del trabajo realizado:

Cuadro 6.2.1. Resultados de trabajo de campo

	Bienes	Servicios
Total empresas	772	1660
Sin mail de contacto	116	552
Total empresas contactadas	656	1108
Respuesta completa	191	353
Rebotó el mail	42	48
Se dieron de baja	13	61
Se envió encuesta y no contestó	379	637
Declaran por mail/teléfono que no van a contestar	31	9

Las respuestas de las empresas se incrementaron cuando se utilizó el contacto telefónico como recordatorio de la encuesta, incluso en algunos casos se lograba la respuesta de la empresa en la llamada. Además es importante tener en cuenta que cuanto mejor sea la base de contactos de las empresas (principalmente mail y teléfono), más eficiente es el trabajo de campo. Cuando se contacta a la empresa en la primera instancia: no sólo la empresa tiene más tiempo para realizar la encuesta, sino también el encuestador tiene más tiempo para hacer el seguimiento con mails y/o llamados de recordatorio y así conseguir la respuesta. En otro caso, cuando el contacto (mail y teléfono) es erróneo o no se cuenta con él, los tiempos del trabajo de campo se incrementan, demorando la respuesta final.

La tasa de respuesta es 29% para las empresas exportadoras de bienes y 32% para las de servicios considerando solo aquellas empresas para las que se contó con mail de contacto. Existen empresas para las que no se contaba con mail de contacto y cuyos teléfonos estaban desactualizados, cambiaron de nombre, etc. Esto es particularmente problemático en el caso de las empresas de servicios, y que por lo tanto no pudieron ser

efectivamente contactadas. Si consideramos el universo inicial las tasas de respuesta correspondientes serían 25% y 21% para bienes y servicios respectivamente.

En línea con el trabajo realizado, si se quisieran aumentar las respuestas de las empresas, se recomienda: mejorar la base de contactos de las empresas, principalmente mail y teléfono; y realizar el recordatorio de la encuesta de manera telefónica (adicional al recordatorio a través del mail). Este tipo de acciones se conocen como pre-incentivos (Sánchez-Fernández 2010).

Se entiende que, las medidas necesarias para mejorar la tasa de respuesta requieren de un mayor tiempo de trabajo de campo. No obstante, “el previsible retraso en el inicio del análisis de los datos podría verse ampliamente “compensado” por el incremento en la tasa de respuesta, consecuencia de la realización de sucesivos contactos recordatorios (Díaz, 2005)” citado en (Sánchez-Fernández 2010). Es necesario mantener la atención en la calidad de las respuestas recibidas en tanto puede existir cierta saturación por parte de nuestro público objetivo.

7. Resultados

Los resultados se presentan en forma separada para las empresas del sector de bienes y el de servicios. Esto responde a varios motivos. Por un lado, para el caso de bienes se parte de información más detallada de exportaciones a partir de fuentes secundarias, mientras que en servicios debió recabarse toda la información mediante la encuesta. Por el otro, partimos de la presunción de que la presencia de mujeres en puestos de liderazgo puede ser distinta en ambos sectores (tal como había sido comentado en la sección 2.2). Esta presunción se confirma en nuestros resultados.

7.1. Empresas exportadoras de servicios

Se recabaron un total de 353 respuestas a la encuesta realizada para el sector servicios. De las mismas 197 empresas no realizan exportaciones por lo que no serán analizadas en este apartado. De las restantes 155³⁴, el 67% tiene como principal destino de su producción en 2018 fue el mercado externo, mientras que el 33% exportó en 2018 aun cuando el principal destino de la producción es el mercado interno. (Ver Cuadro 7.1.1)

Cuadro 7.1.1: Destino de la Producción

Empresa	Cantidad	Porcentaje
La empresa no exporta	197	56%
Sí, es el principal destino de la producción	104	29,5%
Sí, pero el principal destino de la producción es el Mercado Interno	51	14,5%
Total	352	100%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de encuesta realizada

³⁴Para una de ellas no se cuenta con datos de destino.

Se trata fundamentalmente de empresas nacionales (77.3%), con una antigüedad promedio de 13,3 años. Asimismo, de acuerdo con el personal ocupado declarado, las empresas relevadas son mayoritariamente Micro y Pequeñas empresas (55,1% con menos de 20 personas ocupadas), las empresas medianas representan el 32,7% del total y las grandes el 14,5%. Dichas empresas se encuentran fuertemente concentradas en las tecnologías de información (54,3%), aunque también se registran industrias creativas (13,4%), servicios financieros (6,7%) y otros servicios. (Ver Cuadro 7.1.2)

Cuadro 7.1.2: Tamaño de las empresas

Tamaño: Personal Ocupado	Cantidad	Porcentaje
1 persona	5	3,2%
De 2 a 4 personas	26	16,7%
De 5 a 9 personas	25	16%
De 10 a 19 personas	30	19,2%
De 20 a 49 personas	33	21,2%
De 50 a 99 personas	18	11,5%
Más de 99 personas	19	12,2%
Total	156	100%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de encuesta realizada

De acuerdo con la definición antes presentada de liderazgo de las mujeres en las empresas, podemos clasificar a las mismas según cuenten con liderazgo de las mujeres, o sin liderazgo de mujeres. Dentro de este último grupo, podemos ubicar a aquellas empresas con liderazgo débil de las mujeres o aquellas en las que las mujeres están en muy pocos puestos de decisión o en ninguno (liderazgo de hombres). Nos concentraremos en el análisis de las empresas con Liderazgo fuerte de mujeres en el entendido que se trata de aquellas en que las mujeres pueden ejercer mayor poder de decisión. La identificación de las empresas con liderazgo débil permite considerar un estadio previo y dimensionar el acceso de mujeres a puestos de jerarquía aun cuando los mismos signifiquen un nivel inferior de responsabilidad y capacidad de toma de decisiones.

En este sentido, el 74% de las empresas exportadoras de servicios relevadas son lideradas por hombres, aunque de ellas el 31 % cuentan con presencia de mujeres a nivel de gerencias que se encuentra por encima del 30% sin llegar a ser mayoría. El restante 26% de las empresas son lideradas por mujeres propiamente dicho. (Ver Cuadro 7.1.3)

Cuadro 7.1.3: Empresas según liderazgo

Liderazgo	Cantidad	%
Hombre	68	43%
Mujer	40	26%
Débil-Mujer	48	31%
Total	156	100

Fuente: Elaboración propia en base a datos de encuesta realizada

Considerando la definición más estricta (liderazgo fuerte) se encuentra que el 26% de las empresas cuentan con mayoría de mujeres propietarias, o en su directorio, o a nivel de gerencias o su gerencia general es ocupada por una mujer. De dichas empresas el 40%

son de propiedad de mujeres, el 22,5% tienen el directorio conformado por mayoría de mujeres, mientras que el 35% cuentan con la mayor parte de sus gerencias ocupadas por mujeres y en el 27,5% la gerencia general es ocupada por una mujer (ver Cuadro 7.1.4). Los resultados se encuentran en línea, aunque levemente inferiores, con los publicados por la Cooperación Financiera Internacional (IFC)³⁵, donde se destaca que las empresas lideradas por mujeres (que son de propiedad de una mujer o que tienen a una mujer en un cargo decisivo) representaban aproximadamente el 31% del total de empresas a nivel global en 2014³⁶.

Cuadro 7.1.4: Roles ocupados por mujeres según liderazgo (cantidad de empresas)

Liderazgo	Fuerte	Débil
Propiedad	16	-
GG	11	-
% Directorio*	9	27
% Gerencias*	14	34
Total**	40	48

Fuente: Elaboración propia en base a datos de encuesta realizada

* Mayor a 50% para liderazgo fuerte y entre 30 y 50% para liderazgo débil

** El total no corresponde con la suma porque una misma empresa puede cumplir más de una condición

Debe destacarse que únicamente el 11,6% de las empresas son mayoritariamente propiedad de mujeres. Este es un indicador utilizado internacionalmente para aproximarse al liderazgo de mujeres en el ámbito empresarial, y refiere fundamentalmente a la capacidad de acceder al capital necesario para la puesta en marcha de una empresa. Debemos mencionar además, que se trata de las empresas fueron menos reticentes al contestar esta pregunta que aquellas referidas a los directorios, motivo por el cual se cuenta con mayor representatividad.

Este hallazgo se encuentra alineado a la literatura. Tal como destaca Ithaka (2019) en promedio, las mujeres tienen menos recursos y activos en comparación con los varones.

En cuanto a la presencia mayoritaria de las mujeres en los directorios (para aquellas empresas que cuentan con uno), tan solo un 10% de ellos son liderados por mujeres. Este indicador se asocia a la capacidad de toma de decisiones de importancia para la empresa por parte de las mujeres, aunque la relación no es necesariamente lineal. La presencia de mujeres en los directorios se encuentra en línea con los hallazgos de BID (2015) entre las empresas de mayor tamaño, donde el mayor guarismo alcanzaba al 20% en Europa, aunque no se trata de valores directamente comparables. En la misma línea, para América Latina (Gabaldón, 2015, p. 14) señalaba que ninguna empresa entre las 100 mayores de Latinoamérica supera el 30% de sus miembros directivos mujeres.

La literatura analizada agrega además que la situación es similar cuando se analiza la presencia de mujeres en cargos gerenciales en las principales empresas privadas de América Latina, lo cual limita su acceso futuro a posiciones directivas. En este sentido, encontramos que en las empresas exportadoras de servicios las mujeres ocupan tan solo

³⁵https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/publications_ext_content/ifc_external_publication_site/publications/ifc-thought-leadership

³⁶Este 31% como se verá más adelante es más cercano al caso de las empresas de bienes

el 12% de los cargos de Gerencia General (o las funciones asociadas a la misma) de las empresas que declaran contar con una. En tanto solo en el 14% de las empresas relevadas las mujeres son mayoría en las tareas de gerencia o equivalentes³⁷.

En esta línea es de interés analizar cuáles son los roles jerárquicos que ocupan las mujeres dentro de las empresas relevadas. Las tareas relacionadas a la toma de decisiones comerciales se encuentran fuertemente lideradas por hombres (78,5%), pasa lo mismo con el liderazgo de las áreas de producción (68,2%) y Sistemas (88,6). Las mujeres son mayoría únicamente liderando las áreas de Recursos Humanos. Si bien las mujeres acceden a puestos de gerencias, en general estas no son mayoría en el elenco gerencial, denotando cierta segmentación vertical. Adicionalmente se encuentra evidencia a favor de la presencia de segmentación horizontal, en cuanto a la existencia de ciertas tareas más “femeninas” que otras, como es el caso del manejo de los Recursos Humanos. (Ver Cuadro 7.1.5)

Cuadro 7.1.5 Cargos Gerenciales* según sexo. Todas las empresas

Gerencias	Mujer	Hombre
General	12,1%	87,9%
Comercial	21,5%	78,5%
Financiera	45,8%	54,2%
Producción	31,8%	68,2%
RRHH	77,8%	22,2%
Sistemas	11,4%	88,6%
Otras	47,1%	52,9%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de encuesta realizada

* En caso de no existir gerencias se relevan encargados de área

Si bien la literatura encuentra relación entre el tamaño de la empresa y la probabilidad de que la misma sea liderada por mujeres, en el caso de empresas exportadoras de servicios en Uruguay no encontramos un patrón claro dada la definición utilizada (Fuerte y débil). (Ver Cuadro A7.1 en Anexo al capítulo 7)

Sin embargo, se encuentra evidencia a favor de que las empresas lideradas por mujeres tienden a ocupar mayor porcentaje de mujeres. En cuadro siguiente (7.4.6) muestra la media ponderada³⁸ y simple del porcentaje del personal ocupado que son mujeres, donde se muestra que, cualquiera sea el indicador utilizado, a mayor liderazgo de mujeres mayor porcentaje de mujeres ocupadas en la empresa.

Cuadro 7.1.6: Porcentaje medio de mujeres ocupadas

	Total	Lideradas por mujeres
Media Ponderada	56,4%	76,3%
Media Simple	37,9%	54,6%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de encuesta realizada

³⁷ Se también consideras responsables de área (distribución de responsabilidades en el caso de microempresas)

³⁸ Se calcula la media ponderada para incorporar las diferencias en cuanto al tamaño de la empresa donde se ocupan las mujeres.

7.2 La inserción internacional de las empresas exportadoras de servicios

En cuanto a servicios exportados destaca el peso de las de tecnologías de la información donde el liderazgo de mujeres asciende a 21,5%. No es posible concluir sobre el resto de los sectores dado el tamaño de la muestra analizada.

Se encuentra que las empresas cuya producción está destinada esencialmente al mercado interno, el liderazgo asciende a 33,3% unos 11 puntos porcentuales por encima de las empresas cuya producción es principalmente exportada (Ver Cuadro 7.2.1). Sin embargo, el liderazgo de mujeres no varía en función de los diferentes rangos declarados de valor de exportaciones.

Cuadro 7.2.1: Principal destino según liderazgo

Principal Destino	Liderazgo de mujeres		Total	% L. mujeres
	No	Si		
Exportación	81	23	104	22,1%
Mercado Interno	34	17	51	33,3%
Total	115	40	155	25,6%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de encuesta realizada

El principal destino de exportación de las empresas de servicios relevadas es el Mercosur (28,2%), seguido por América del Norte (25,4%) y el Resto de América (17,1%), es decir, predominan las exportaciones dentro del continente (Ver cuadro 7.2.2)

Cuadro 7.2.2: Principales Destinos de Exportaciones

Destino	Exportaciones	%
Mercosur	79	28,2%
América del Norte	71	25,4%
Resto de América del Sur	48	17,1%
América Central	29	10,4%
Unión Europea	26	9,3%
Zona Franca	8	2,9%
Resto de Europa	8	2,9%
Asia	5	1,8%
Medio Oriente	4	1,4%
Oceanía	2	0,7%
Total	280	100%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de encuesta realizada

En cuanto al valor exportado durante 2018, en dólares, la mayoría de las empresas que declararon el valor exportado realizaron exportaciones por más de cien mil dólares anuales (61,7%), mientras que el 38,3% no alcanza dicho valor. Como es de esperar, las empresas que tienen como destino principal el mercado externo son aquellas que registran mayor valor de exportaciones en 2018 (ver cuadro 7.2.3).

Cuadro 7.2.3: Empresas según Rangos de Valor de Exportación

Valor Exportado	Empresas	% de valores declarados
Menos de US\$ 20.000	21	17,5%
Entre US\$ 20.000 y US\$ 100.000	25	20,8%
Entre US\$ 100.000 y US\$ 500.00	31	25,8%
Más de US\$ 500.000	43	35,8%
NS/NC	35	-
Total	155	100,0%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de encuesta realizada

7.3 Empresas exportadoras de bienes

El universo de firmas exportadoras de bienes asciende a 772³⁹. De éstas, contamos con respuestas completas para 190 empresas,⁴⁰ con la siguiente distribución por tamaño.

Cuadro 7.3.1: Tamaño de las empresas

Tamaño: Personal Ocupado	Cantidad	Porcentaje
1 persona	6	3,2%
De 2 a 4 personas	15	7,9%
De 5 a 9 personas	27	14%
De 10 a 19 personas	31	16,3%
De 20 a 49 personas	42	22%
De 50 a 99 personas	25	13%
Más de 99 personas	44	23,2%
Total	190	100%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de encuesta realizada

En el caso del sector exportador de bienes, dado que se conoce el universo de empresas exportadoras y se conoce su tamaño (cantidad de empleados), los resultados a partir del cuadro 7.3.3 se presentan expandidos⁴¹, aunque los datos sin expandir están disponibles igualmente.

El 32% de las empresas exportadoras de bienes tienen liderazgo de mujeres (Cuadro 7.3.2) y las no lideradas representan por lo tanto un 68%. Al interior de este grupo se encuentran las empresas con liderazgo débil, que representan un 25% del total.

³⁹ Se consideran 772 debido a que hay 6 empresas con contacto repetidos. El universo así definido representa el 98% de las exportaciones de bienes del año 2018 según registros de la Dirección Nacional de Aduanas. Como ya se señaló de las 778

⁴⁰ Se eliminó una empresa debido a que sus respuestas fueron insuficientes para el análisis

⁴¹ El factor de expansión utilizado fue contraído en función del tamaño de la empresa. Existe evidencia, mencionada en el capítulo introductorio de que se trata de una variable correlacionada con el liderazgo de mujeres. Para mantener la representatividad, se decidió trabajar en forma conjunta las empresas micro y pequeñas, dado el bajo nivel de respuesta de las microempresas en la muestra. (ver cuadro A.7.1 en el anexo)

Cuadro 7.3.2 Empresas exportadoras de bienes según liderazgo

Liderazgo	Muestra %	Universo* %
Hombre	43%	43%
Mujer	30%	32%
Débil mujer	27%	25%
Total	100%	100%

*Por universo nos referimos a los datos expandidos
Fuente: Elaboración propia en base a datos de encuesta realizada

El peso de las mujeres en la ocupación del sector exportador de bienes (33.8%) es sustancialmente menor al que veíamos en el caso de servicios. En el caso de las empresas exportadoras de bienes que cuentan con liderazgo de mujeres dicha participación es mayor (42.1%) aunque bastante menor que para el mismo tipo de empresas en el sector de servicios (cuadro 7.3.3).

Son además algo más jóvenes que las no lideradas por mujeres, con una antigüedad promedio de 26.6 años. Si se comparan los resultados con las empresas de servicios (que tenían en promedio 13 años), se puede ver que notoriamente las empresas exportadoras de bienes son más antiguas independientemente del tipo de liderazgo.

Cuadro 7.3.3. Características de las empresas exportadoras de bienes según tipo de liderazgo

	Total	Liderada mujer	No liderada mujer
Ocupación de mujeres	33,8%	42,1%	31,2%
Antigüedad	28	26,6	29,6

Fuente: Elaboración propia en base a datos de encuesta realizada

Al igual que en el caso de servicios, se confirma que las restricciones en el acceso al capital pueden ser un factor determinante en la posibilidad de liderazgo de mujeres. En efecto, mientras un 42.3% de las empresas exportadoras de bienes tienen al menos una mujer como propietaria, esta cifra desciende a 14% cuando se trata de propietarias mujeres mayoritarias (Cuadro 7.3.4).

Cuando se consideran sólo las empresas lideradas por mujeres, el 73% tienen alguna mujer dentro del grupo de propietarios y en un 43.5% la propiedad está en su mayoría en manos de mujeres.

Cuadro 7.3.4. Participación de las mujeres en posiciones de liderazgo según tipo de empresa

Mujeres como:	Total	Liderada mujer	No liderada mujer	N
Propietarias	42,3%	73,1%	27,5%	188
Propietarias mayoritarias	14,1%	43,5%	0%	188

Fuente: Elaboración propia en base a datos de encuesta realizada

Aparte de la propiedad, las decisiones empresariales pueden depender del directorio cuando este difiere de los propietarios y de las gerencias, por lo tanto a continuación se analiza la presencia de mujeres en éstas.

De las empresas que informan tener directorio, un 22% de estos cargos es ocupado por mujeres. Por otro lado hay solamente un 10% de las empresas (que informaron tener directorios) en los que el directorio tiene presencia mayoritaria de mujeres.

En el Cuadro 7.3.5 se resume la presencia de mujeres en las gerencias⁴². Las primeras tres filas (y en particular la primera) se pueden suponer que son las que otorgan un poder decisorio mayor sobre la empresa a la persona que las ocupa. Dicho esto, se observa que en el caso de la gerencia general, sólo un 12% de las empresas que tienen ese cargo cuentan con una mujer ocupándolo. Esta cifra es similar a la reportada por Enterprise Survey para el país (10%) y a la encontrada para el caso de servicios. En las empresas con liderazgo de mujeres el porcentaje de mujeres en gerencias generales asciende a casi 44%.

También es llamativamente baja la presencia de mujeres en cargos de gerencias comercial, de producción y de sistemas (24%, 21% y 18% respectivamente). En el caso de las gerencias de informática o sistemas, a diferencia del resto de los cargos, la presencia de mujeres no aumenta cuando la empresa es liderada por mujeres.

Del otro lado también en el caso de empresas exportadoras de bienes, se confirma que algunas gerencias son marcadamente de mujeres. En primer lugar las gerencias de recursos humanos, único caso con mayoría de mujeres incluso en las empresas no lideradas por mujeres. En segundo lugar, la gerencia de calidad es ocupada por mujeres en un 50,6% de las empresas que cuentan con este cargo. Finalmente, la gerencia financiera también tiene una presencia relativamente alta aunque minoritaria de mujeres (44%). Si se consideran sólo las empresas con liderazgo de mujeres, el porcentaje de mujeres ocupando este cargo asciende a 80%.⁴³

Cuadro 7.3.5. Cargos Gerenciales ocupados por mujeres según tipo de empresa

Gerencias	Todas las empresas	Empresa Liderada mujer	Empresa No liderada mujer	N
General	12%	43,8%	0%	114
Comercial	24%	58,1%	9,7%	149
Financiera	44%	80%	26,6%	151
Producción	21,2%	41%	15%	102
RRHH	61,%	83.5%	54,6%	65
Sistemas	18%	14,8%	18,7%	61
Calidad	50,6%	56,7%	48,5%	57

Nota: La columna N corresponde a la cantidad de empresas que declaran tener la gerencia respectiva.

Fuente: encuesta sobre mujeres en actividades exportadoras

Si se comparan según tamaño de empresa, las lideradas por mujeres tienen más peso dentro de las empresas pequeñas (41,3%). Por el contrario, dentro las empresas grandes, sólo un 22,4% de ellas tienen liderazgo de mujeres (primera fila del cuadro 7.3.6). Esto concuerda con la literatura analizada pero marca una diferencia con los resultados encontrados para el sector de servicios.

⁴²O responsables de área.

⁴³ Debe tomarse en cuenta que en el caso de las empresas chicas de 2 a 4 personas, la pregunta de estructura gerencial sólo involucraba 2 responsables: financiero y comercial. Por este motivo, una empresa chica con un responsable financiero mujer ya se considera una empresa liderada por mujeres, y lo mismo sucede cuando declaran que el responsable comercial es mujer.

El análisis por tamaño de empresa permite sacar algunas conclusiones también en línea con la literatura mencionada en capítulos anteriores. En primer lugar, hay un peso mayor de mujeres como propietarias de las firmas en aquéllas más pequeñas, frente a las grandes.

Además de la propiedad, algunas gerencias o puestos de responsabilidad también tienen un sesgo según el tamaño, siendo las empresas más pequeñas las que tienen una mayor presencia de mujeres en gerencias fuertes (general, financiera, comercial). Las gerencias menos estratégicas como la de RRHH, calidad o sistemas no tienen un patrón claro de presencia de mujeres según el tamaño.

Cuadro 7.3.6. Participación de las mujeres en posiciones de liderazgo según tipo de empresa

Mujeres como:	Total	Grande	Mediana	Pequeña y micro
Lideres	32%	22,4%	26%	41,3%
Propietarias	42,3%	42,1%	33,3%	48,4%
Propietarias mayoritarias	14,15	12,3%	10%	17,6%
G General	12%	6,3%	14,3%	17,7%
G Financiero	44%	42,6%	36,4%	49%
GComercial	24%	19,6%	24,4%	28,3%

Fuente: encuesta sobre mujeres en actividades exportadoras

7.4 La inserción internacional de las empresas exportadoras de bienes

En esta sección analizaremos las características de la inserción internacional de las empresas según su liderazgo para identificar si existen o no patrones propios a cada grupo. Para esta parte del análisis no se expanden los datos, por lo tanto la referencia en adelante será a las 190 empresas que responden la encuesta y para las que existe información de exportación de aduanas.

En primer lugar nos interesa mirar las características de las empresas que respondieron la encuesta con respecto al universo de empresas exportadoras, para identificar posibles sesgos de autoselección que puedan ser relevantes al momento de interpretar los resultados. Utilizamos para ello la técnica de emparejamiento en la que se busca para cada empresa que responde la encuesta, una lo más parecida posible dentro del grupo de empresas que no responden la encuesta. Utilizamos dos variables de emparejamiento :(i) monto total de exportaciones de la empresa y (ii) principal producto exportado (NCM a 6 dígitos)⁴⁴.

Los resultados de esta comparación se muestran en el Cuadro A7.3del anexo. Acá simplemente destacaremos las diferencias entre las empresas de la muestra y las empresas emparejadas del universo. En primer lugar, la diversificación promedio de destinos, y en segundo lugar el monto exportado. Por otro lado, si en lugar de comparar con las empresas emparejadas se tomaran todas las empresas del universo, se agregaría la diferenciación en productos. En definitiva las empresas que responden la encuesta son

⁴⁴ El emparejamiento no es estrictamente uno a uno sino que se minimizan las distancias de los valores de estas variables. Utilizamos el método del vecino más cercano en el paquete "Matchit" de R. La medida de distancia es lo que se llama el puntaje de propensión.

más grandes y más diversificadas en destino y comparando con todo el universo son más diversificadas también en productos.

Sin embargo no existen diferencias para otras variables que pueden indicar diferencias en performance exportadora como la brecha de género en los países a los que exporta la empresa; el índice de participación en el mercado de trabajo en los destinos en los que exporta la empresa, ídem para indicador de brecha salarial, y de igualdad de participación de profesionales y técnicos entre mujeres y hombres. Tampoco existen diferencias entre las empresas que responden y no en términos de la cantidad de productos que exportan en los que Uruguay tiene ventaja comparativa revelada⁴⁵.

En el cuadro 7.4.1 se comparan las medidas centrales de las variables de interés, en este caso entre los grupos de empresa según liderazgo. Se pueden encontrar sólo dos diferencias significativas entre los grupos. Una es el valor de las exportaciones, favorable a las empresas con un liderazgo de varones.

La segunda diferencia significativa se da en la complejidad promedio de los productos que exportan los tres tipos de empresa, siendo este indicador favorable a las empresas con liderazgo débil de mujeres⁴⁶.

Cuadro 7.4.1. Comparación simple de variables vinculadas al comercio exterior (liderada estricto, débil y hombre)

N	Liderada Hombres 82	Liderada (débil) Mujeres 51	Liderada Mujeres 57	p
Exportaciones Empresa	1268 [173- 6674]	717.92 [88- 16179]	541.19 [86- 3211]	0.223
Diversificación destino	4,00 [2,00-10,00]	4,00 [2,00-10,00]	3,00 [1,00- 7,00]	0,209
Diversificación producto	3,00 [2,00-7,00]	3,00 [1,00- 8,00]	3,00 [1,00- 5,00]	0,634
Prom. Brecha Género destino	0,71 [0,70- 0,73]	0,72 [0,70-0,73]	0,71 [0,70- 0,73]	0,67
Prom.Participación trabajo destino	0,75 (0,07)	0,74 (0,08)	0,75 (0,06)	0,46
Prom. Igualdad salarial destino	0,58 (0,07)	0,58 (0,06)	0,58 (0,08)	0,963
Prom. Profesionales y técnicos destino	0,96 (0,06)	0,95 (0,07)	0,96 (0,06)	0,488
Prom. Complejidad Producto	-0,38 (0,83)	-0,21 (0,73)	-0,56 (0,88)	0,085
Productos con VCR	1,00 [0,00- 2,00]	1,00 [0,00- 3,00]	1,00 [0,00-2,00]	0.396

Nota: los valores en las primeras tres filas representan mediana y recorrido intercuartil entre paréntesis. Las otras filas representan media y desvío estándar en paréntesis. En negrita diferencias significativas con p-valores menores al 10%. La diferente forma de presentar los valores de tendencia central y los test de significación responden a la distribución de las variables que es normal sólo para las últimas 5 filas.

Fuente: elaboración propia con datos de encuesta y diversas fuentes internacionales

Si se comparan los valores medios para las mismas variables de las empresas lideradas por hombres y mujeres, en general las segundas tienden a tener menor valor de exportación, menor diversificación y menor complejidad.

⁴⁵Es decir que no tienden a estar sistemáticamente unas más que otras en nichos especiales no desarrollados en el país.

⁴⁶Un valor más cercano a cero por izquierda implica mayor complejidad, debido a que el indicador normalizado de complejidad varía entre -3 y 3

Finalmente, descartamos la hipótesis que las empresas lideradas por mujeres podrían tener un sesgo hacia mercados con menores brechas de género. En efecto, ninguna de las variables que reflejan brechas de género es significativa para explicar diferente comportamiento de las empresas nacionales según tipo de liderazgo.

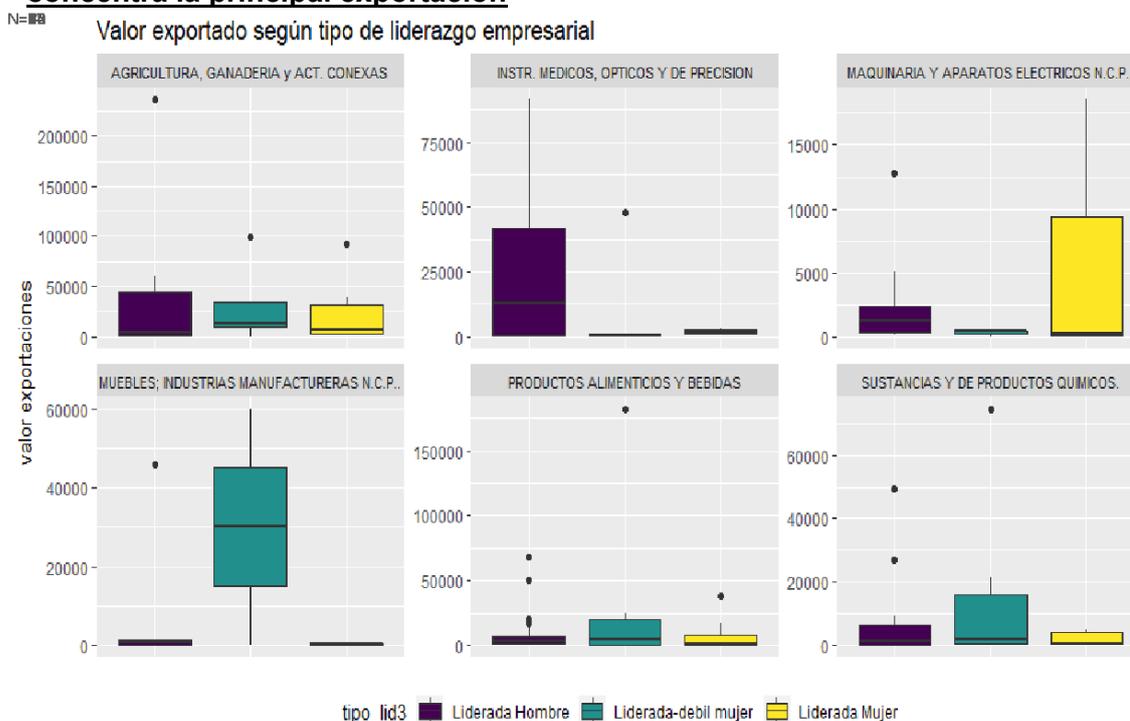
En el Gráfico 7.4.1 se pueden ver algunas diferencias en el valor exportado entre los tipos de liderazgo empresarial en los sectores exportadores más relevantes en términos de la representación de las empresas que respondieron la encuesta. Se consideran las 139 empresas cuyo principal producto de exportación es exportado en uno de los 6 sectores seleccionados. Dada esta cantidad de empresas representadas, debe leerse con precaución el gráfico, considerando en todos los casos el valor N (cantidad de empresas).

Las empresas lideradas por mujeres tienen predominancia en el monto exportado en los sectores de maquinaria y aparatos eléctricos. Y una presencia relativamente importante en agricultura y ganadería (aunque la diferencia entre el monto exportado por tipos de liderazgo en este sector es menos clara).

En el sector de alimentos y bebidas hay una predominancia de empresas con liderazgo débil de mujeres. También en el sector de químicos hay una presencia relativamente importante de estas empresas en términos del valor exportado, así como en muebles y otras industrias.

Finalmente se destaca que las grandes exportadoras tendrían en general liderazgo de hombres. En el resto de los sectores las empresas lideradas por hombres tienen mayor presencia exportadora.

Gráfico 7.4.1. Exportaciones por empresa según sector de actividad en el que concentra la principal exportación



Nota: N refiere a cantidad de empresas

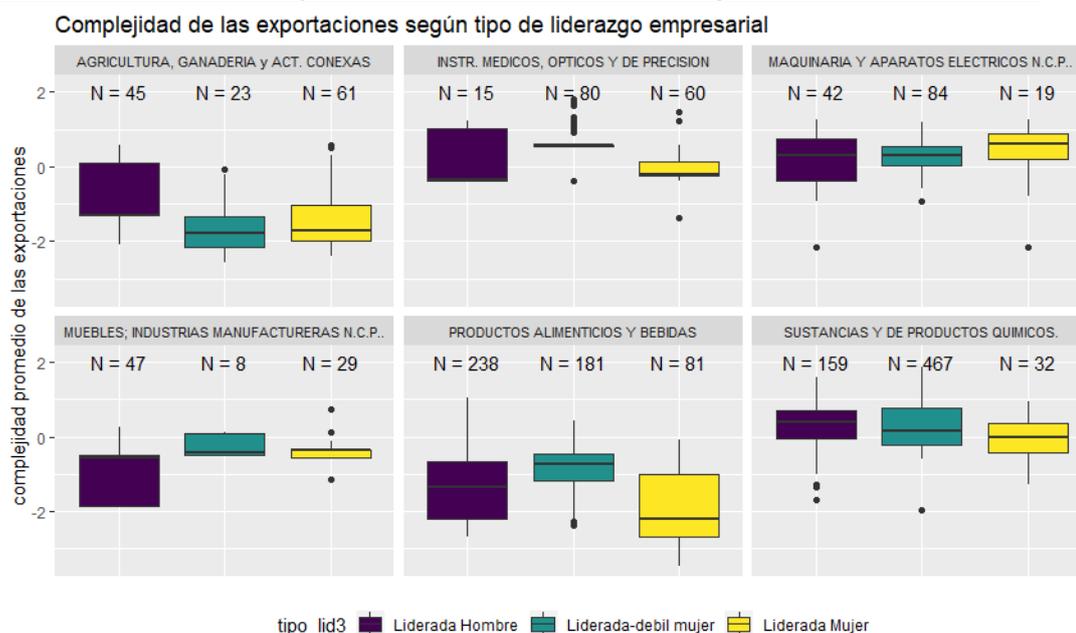
Fuente: elaboración propia con datos de encuesta y diversas fuentes internacionales

El siguiente ejercicio es contrastar si las diferencias entre la complejidad promedio por tipo de empresa (que se mostró en el Cuadro 7.4.1) se puede relacionar a particularidades de los sectores de actividad donde se ubican las empresas o a que con mayor frecuencia algunos tipos de empresas se ubican en nichos de mercado de mayor valor que otros tipos de empresas. Por ejemplo, veamos en el cuadro que las empresas lideradas débiles por mujeres tenían mayor complejidad promedio de sus exportaciones que las empresas lideradas por mujeres. Esto se debe a que las primeras producen en sectores de actividad más complejos? O a que se especializan en productos más complejos que las segundas dentro del mismo sector de actividad?

En el Gráfico 7.4.2 se puede ver que las empresas lideradas por mujeres se ubican en nichos más complejos al interior de los sectores de maquinaria y aparatos eléctricos y con algunos productos del sector de muebles y otras industrias manufactureras.

En el caso de las empresas lideradas en forma débil por mujeres, los nichos más complejos en términos relativos al resto de empresas se encuentran en los sectores de instrumentos médicos, en alimentos y bebidas., pero también en sustancias y productos químicos.

Gráfico 7.4.2. Complejidad de las exportaciones según sector de actividad



Nota: N refiere a cantidad de productos (NCM a 6 dígitos)

Fuente: elaboración propia con datos de encuesta y diversas fuentes internacionales

Destino de exportaciones y productos más importantes

Las empresas que respondieron la encuesta exportaron aproximadamente un 27% del total de ventas de bienes al exterior en el año 2018. El peso relativo de las exportaciones de empresas lideradas por mujeres fue notoriamente más bajo que el del resto de empresas (16% de las exportaciones totales de las empresas relevadas). El monto de exportaciones de empresas lideradas débilmente por mujeres representa más del doble

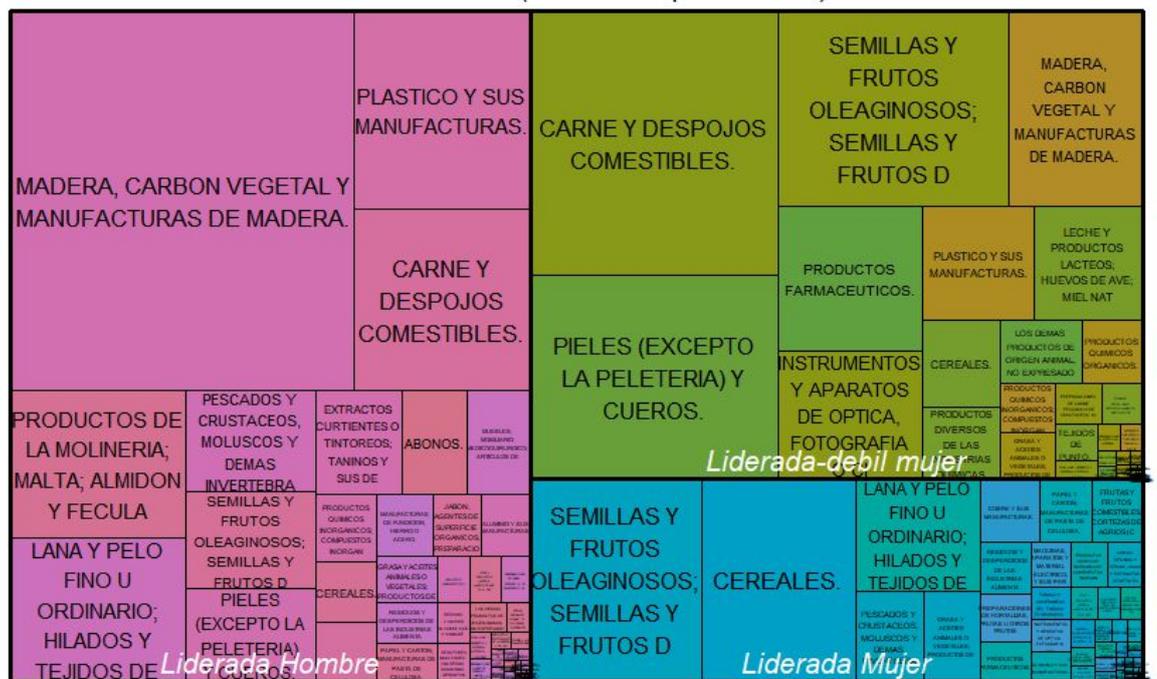
(38%) y las exportadas por empresas con liderazgo de hombres el restante 46% (Gráfico 7.4.3)

De acuerdo a Goyeneche (2019) es esperable que existan diferencias en la propensión a exportar de las empresas según su liderazgo: “los estudios respecto a las diferencias de género en la propensión a la exportación deberían considerar que el género del propietario no es distinto o separado de la toma de decisiones a nivel gerencial y la internacionalización de las e mpresas no es neutral al género”.

En cuanto a los productos exportados (en el gráfico se toman productos agregados a 2 dígitos de la NCM) hay una fuerte concentración alrededor de productos primarios en todos los sectores, pero esto es muy evidente en el caso de las lideradas por mujeres (semillas y frutos oleaginosos, cereales y lana, etc.).

Gráfico 7.4.3

Exportaciones por producto (NCM 2dig) según liderazgo.
mill. USD:1951 (~27% de exports totales)



En el gráfico 7.4.4 se trata de distinguir cuáles son los destinos que proporcionalmente reciben más exportaciones de empresas lideradas por mujeres. China se destaca como un mercado al que ingresan productos exportados por este grupo de empresas; algo similar puede decirse de Estados Unidos, Perú, Venezuela y Alemania.

Otros destinos importantes para el país como son los socios de Mercosur reciben principalmente los productos exportados por empresas con liderazgo de hombres. Lo mismo sucede con el caso de Chile⁴⁷.

⁴⁷ Analizamos en particular estos cuatro países, por tener en los acuerdos comerciales cláusulas de género, como fue mencionado en la sección de política comercial. Sin embargo, no existen diferencias aparentes en

Gráfico 7.4.4

Exportaciones por destino segun liderazgo.
mill. USD:1951 (~27% de exports totales)



Concentrándonos solamente en las exportaciones realizadas por empresas lideradas por mujeres, podemos ver que el principal destino en cuanto a montos es China, a quien se le exportan semillas y frutos oleaginosos pero también residuos de la industria alimenticia, productos de cobre, pescados. A Venezuela y Brasil se exportan Cereales, pero en este último destino también se colocan preparaciones de la industria alimenticia y la bebida, aluminio y sus manufacturas.

sus roles de importadores de productos exportados por empresas lideradas por mujeres (ver el gráfico A.7.1 del Anexo).

Gráfico 7.4.6

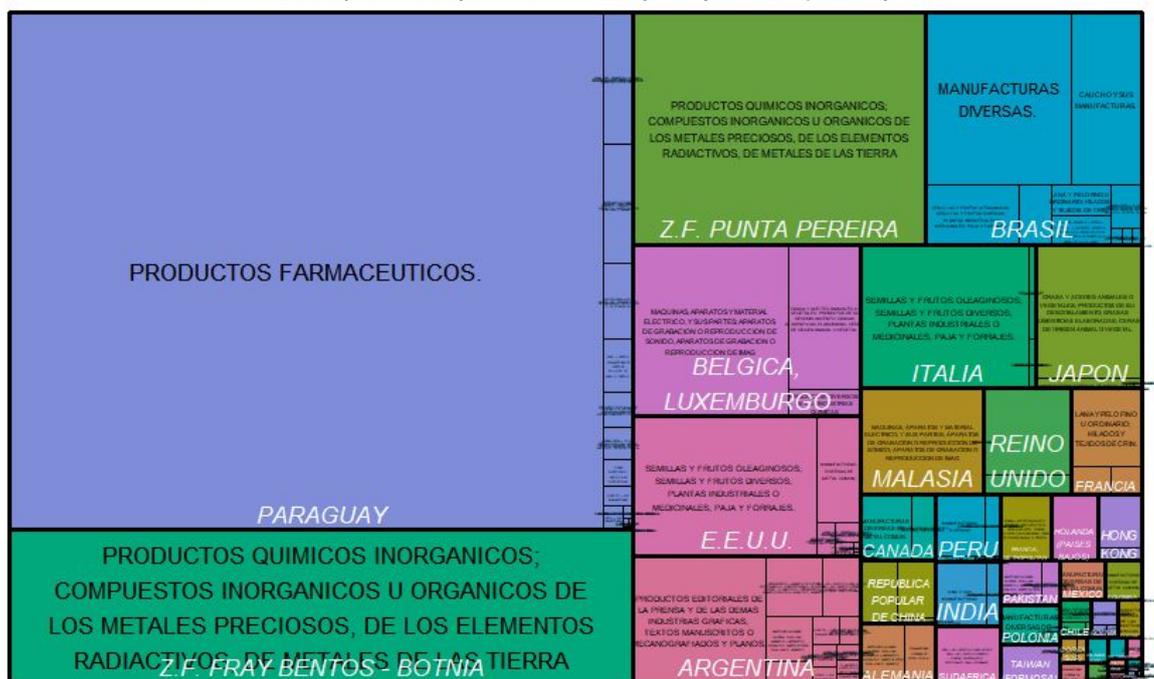
Exportaciones por destino y NCM2d. Empresas lideradas por mujeres y menos de 20 empleados. mill. USD:13 (~1% de exports encuesta)



Si en su lugar, hacemos foco en las empresas lideradas por mujeres (independientemente de su tamaño) que exportan los productos más complejos, las características y los principales destinos cambian sustancialmente, ganando relevancia los productos menos tradicionales (farmacéuticos, químicos, plantas medicinales, productos editoriales, etc.). También en este caso se diversifican los mercados, aunque algunas coinciden como las zonas francas, Paraguay, Brasil, Argentina.

Gráfico 7.4.7

Exportaciones por destino y NCM Productos mas complejos de empresas lideradas por mujeres.
 Mill. USD:13 (~1% de exports de encuesta). 135 productos, 42 empresas



7.5. Dificultades para exportar en empresas relevadas

La mitad de las empresas de servicios que exportaron en 2018 relevadas consideran enfrentar dificultades para exportar (50,3%), entre ellas el 46% corresponde a empresas cuyo mercado principal es el mercado interno. Las empresas con liderazgo de mujeres parecen enfrentar mayores dificultades, lo que puede asociarse con su menor inserción en el mercado internacional (Ver Cuadro 7.5.1).

Cuadro 7.5.1: Dificultades de Exportación según liderazgo. Empresas de servicios

	Liderazgo		Total
	Hombre	Mujer	
Sin Dificultades	36,9%	33,3%	36,1%
Con Dificultades	46,8%	61,1%	50,3%
No sabe	16,2%	5,6%	13,6%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de encuesta realizada

En el caso de las exportadoras de bienes, el 47% declaró enfrentar alguna dificultad. Este porcentaje también es mayor en el caso de las empresas lideradas por mujeres.

Cuadro 7.5.2: Dificultades de Exportación según liderazgo. Empresas de bienes

	Liderazgo		Total
	Hombre	Mujer	
Sin Dificultades	23%	31,3%	30%
Con Dificultades	36%	54,1%	47%
No sabe	41%	14%	23%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de encuesta realizada

Tanto para bienes como para servicios, si se analizan las respuestas que dan espontáneamente todos los empresarios, las palabras más mencionadas son costos y mercados. Es decir que los problemas de acceso a mercados, los costos, la competencia y la competitividad parecen ser factores importantes para las empresas exportadoras.

Cuando se observan las respuestas de las empresas lideradas por mujeres, se constata que los costos y la competitividad tienen también preponderancia, y en segundo lugar los problemas vinculados con acceso a mercados o creación de mercados. En menor medida, se mencionan dificultades en encontrar mano de obra calificada (en los sectores de servicios y principalmente en empresas lideradas débilmente por mujeres) y problemas de financiamiento (ver cuadro 7.5.3). No existen menciones espontáneas vinculadas a discriminación por sexo, o dificultades para participar de promociones, etc.

Cuadro 7.5.3: Causas de dificultades de Exportación según tipo de liderazgo.

Asociados a:	Hombres	Mujeres (fuerte)	Mujeres (fuerte + débil)
Costos	34%	32%	35%
Mercados	14%	17%	24%
RRHH	3%	4%	8%
Financiamiento	16%	8%	4%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de encuesta realizada

En particular, se expresan a continuación las dificultades asociadas al concepto de mercado, en el caso de empresas lideradas por mujeres: “Acceso a mercados”. “Frecuencia de presencia o presencia directa en los mercados destino de las exportaciones”. “Formar alianzas para acceder a nuevos mercados”. “Llegar a nuevos mercados”. “En industria farmacéutica, es constante las reglamentaciones cada vez más estrictas de las autoridades sanitarias de los mercados regulados. Esto hace que se deba estar permanentemente invirtiendo en equipamiento que obviamente no se consigue en plaza. Conectividad es otro problema importante. Pocos vuelos cargueros para sacar producto”. “Dificultades para desarrollar nuevos mercados”.

Goyeneche, en la consultoría “El Rol de las Mujeres en las Empresas Exportadoras” realizada para ONU Mujeres y Uruguay XXI, indaga, en base a una serie de entrevistas, las principales dificultades que enfrentan las mujeres a la hora de exportar y encuentra que el acceso a capital financiero es una de las causas principales, pero también destacan limitaciones en cuanto al acceso de redes y contactos en el exterior para exportar. En este sentido, identifican cierto comportamiento machista en los mercados, donde “se visualizan barreras impuestas por los hombres y la idea de que la mujer debe demostrar que es capaz de negociar y de llevar adelante las negociaciones de la misma forma que lo hacen los hombres, o que puede estar en el mismo lugar en una negociación” (Goyeneche 2019) Incluso se avanza en identificar diferencias entre los

mercados, por ejemplo “La mayoría de las entrevistadas identifican a los mercados latinoamericanos como más machistas frente al mercado norteamericano”

En el caso de las empresas lideradas por hombres, las dificultades asociadas a mercados son similares: “Presencia continua en los mercados destino, disponer de capital para solventar esas presencias, manejo de idioma, etc.”. “Falta de Capital para desarrollo de mercados externos”. “Estamos en proceso de definición de estrategia para ampliar los mercados”. “No tenemos presencia comercial, o contactos que nos introduzcan en otros mercados.” “Llegar a empresas en el mercado americano”.

En el caso de las dificultades asociadas a costos, las empresas con liderazgo de mujeres mencionaron ideas genéricas como altos costos en Uruguay, mientras solamente una de ellas aclaró: “Costos importante de promoción y contacto de nuevos clientes”.

En el caso de las empresas lideradas por varones, se repite la generalidad en las respuestas. Solo una empresa nuevamente explica con mayor detalle: “La alta competencia entre los centros existentes, genera una presión al alza de los costos laborales.”

8. Conclusiones

Este trabajo tiene su origen en la preocupación de Uruguay XXI sobre las dificultades de acceso de las mujeres a puesto de liderazgo como un problema público. Actualmente no hay políticas específicas ni leyes que contemplen la inclusión de las mujeres a los lugares de toma de decisiones, como sí hay en otros países de la región y del mundo.

Existen pocas dudas sobre las desigualdades que enfrentan los países en términos del acceso de las mujeres a igualdad de condiciones en la esfera económica. Si uno mira la posición de Uruguay en la esfera global, el país está de mitad de tabla hacia arriba en muchos indicadores vinculados con la brecha de género. Sin embargo, cuando se analiza específicamente el lugar que ocupa Uruguay en el acceso a puestos de liderazgo en las empresas, los resultados son peores. Los indicadores preexistentes sobre desigualdad de género en el acceso a las posiciones de liderazgo empresarial abarcan un conjunto relativamente amplio de empresas, con una representatividad muy pobre de las empresas exportadoras.

Por lo tanto, este trabajo de cuantificación del rol de las mujeres en los puestos de decisión en el sector exportador es un insumo relevante para poder hacer foco específicamente en el sector exportador, altamente relevante para una economía abierta y pequeña como lo es la uruguaya.

Utilizando para el análisis las respuestas a una encuesta diseñada para este trabajo y dirigida a empresarios del sector exportador, se llegó a que efectivamente en Uruguay las empresas exportadoras tienen un fuerte sesgo a favor de los varones en sus máximos órganos de decisión, incluso mayor a medida que se avanza hacia las cúpulas decisorias (propiedad y gerencia general). Por otro lado, esta problemática parecería estar más acentuada en el sector de servicios frente al sector de bienes. Finalmente, la brecha entre

ambos sexos tiende a ser mayor en empresas más grandes. A continuación, desarrollamos estos hallazgos.

Dentro de las empresas exportadoras de servicios el 26% es liderada por mujeres (mayoría de mujeres propietarias, o en su directorio, o a nivel de gerencias o su gerencia general es ocupada por una mujer) mientras que esta tasa asciende al 32% para el caso de exportadoras de bienes.

Si se considera la propiedad de la firma, se encuentra que dentro del sector de servicios sólo en un 11.6% de las empresas las mujeres son dueñas de porcentajes mayoritarios, siendo esta tasa también muy baja en el sector exportador de bienes (14%). Las cifras son algo mayores cuando se considera participación en la propiedad, aunque sea minoritaria: en este caso dentro de las exportadoras de bienes, un 42% de ellas tiene algún tipo de participación de mujeres en su propiedad⁴⁸. Esto nos lleva a pensar que las restricciones en el acceso al capital pueden ser un factor determinante en la posibilidad de liderazgo de mujeres, hecho que parece reproducirse en otros países.

En los dos sectores relevados, las mujeres ocupan tan solo el 12% de los cargos de Gerencia General. En tanto sólo en el 14% de las empresas relevadas las mujeres son mayoría en las tareas de gerencia o equivalentes. En las empresas exportadoras de bienes se encontró que algunas gerencias tienen un sesgo según el tamaño, siendo las empresas más pequeñas las que tienen una mayor presencia de mujeres en gerencias fuertes (general, financiera, comercial). En el caso de servicios, no se encontraron sesgos por tamaño. Finalmente, encontramos en todos los casos gerencias típicamente “feminizadas” como recursos humanos y calidad y otras “masculinizadas” como sistemas.

La presencia de mujeres en los cargos de decisión no parece estar aislada del porcentaje de empleadas mujeres en la empresa. Esto está en línea con la literatura analizada: a mayor liderazgo de mujeres en las empresas exportadoras encontramos una mayor tasa de empleo de mujeres con respecto a los hombres. El peso de las mujeres en la ocupación del sector exportador de bienes es sustancialmente menor al caso de servicios. Incluso en el caso de las empresas exportadoras de bienes que cuentan con liderazgo de mujeres dicha participación es mayor (42.1%) aunque bastante menor que para el mismo tipo de empresas en el sector de servicios.

En lo que respecta a la inserción internacional de las empresas, las empresas que respondieron la encuesta exportaron aproximadamente un 27% del total de ventas de bienes al exterior en el año 2018. El peso relativo de las exportaciones de empresas lideradas por mujeres fue notoriamente más bajo que el del resto de empresas (16% de las exportaciones totales de las empresas relevadas).

El 50,3% de las empresas que exportan servicios declaran tener dificultades para exportar. Las empresas con liderazgo de mujeres parecen enfrentar mayores dificultades, lo que puede asociarse con su menor inserción en el mercado internacional (más concentradas en la producción para el mercado interno). Algo parecido puede decirse en el caso de bienes. Los principales motivos para la percepción de dificultad se asocian a falta de competitividad en muchos casos por costos, y dificultades para abrir nuevos

⁴⁸No únicamente mayoritaria

mercados, o formar alianzas para acceder a ellos. Estos motivos se mencionan frecuentemente tanto en las empresas lideradas por hombres como por mujeres, aunque las dificultades asociadas a la apertura y acceso a mercados tienen una mayor presencia en las respuestas de las empresas lideradas (débilmente) por mujeres. No se identificaron en la pregunta espontánea de motivos ninguna alusión a discriminación en mercados de destino, o similar.

En cuanto a las exportaciones de bienes se ve una fuerte concentración alrededor de productos primarios en todos los sectores, pero esto es muy evidente en el caso de las lideradas por mujeres (semillas y frutos oleaginosos, cereales y lana, etc.). Aparentemente, hay algunos nichos de mercado de alto valor (medido a través de la complejidad de los productos) donde las empresas lideradas por mujeres han incursionado, y sobre todo las empresas con un liderazgo débil de mujeres. En particular, dentro de los sectores de maquinaria y aparatos eléctricos, productos del sector de muebles y otras manufacturas y algunos productos del sector de los instrumentos médicos y de precisión aunque en este último hay una marcada presencia de empresas lideradas por hombres (en términos de montos de exportación).

En la misma línea de los hallazgos de Uruguay XXI en estudios previos, hemos encontrado que entre las empresas exportadoras aquellas lideradas por mujeres exportan promediamente menos que las lideradas por varones, ya sea porque se trata de empresas de menor (lo que es habitualmente señalado en la literatura, vinculado con los liderazgos por acceso a capital) tamaño o porque sus productos se destinan en mayor medida al mercado interno. En consecuencia, las mujeres son subrepresentadas en el liderazgo de las empresas exportadoras, pero además cuando son líderes lo hacen en empresas menos significativas en el sector.

9. Recomendaciones

A nivel nacional, se ha comenzado a visualizar las dificultades de acceso de las mujeres a puestos de liderazgo como un problema público y tímidamente comenzó a formar parte de la agenda pública. El presente análisis muestra evidencia en tal sentido para el caso de las empresas exportadoras.

Sin embargo, no hay políticas específicas ni leyes que contemplen la inclusión de las mujeres a los lugares de toma de decisiones. Uruguay introdujo la Ley de Promoción de la igualdad de derechos y oportunidades⁴⁹ que ha ordenado la inclusión de una perspectiva de género en el diseño e implementación de todas las políticas públicas. Sin embargo, el país no incluye ninguna referencia a género en su revisión de la política comercial de 2018 (OMC, 2018). Desde el año 2008 existe el Modelo de Calidad con Equidad de Género impulsado por el Instituto Nacional de las mujeres con mayor llegada al ámbito público que privado.

En particular, las políticas públicas que se han centrado en el mercado exportador específicamente en Uruguay han sido políticas ciegas o neutrales al género.

⁴⁹ Ley N° 18.104

Adicionalmente, el alcance de los programas promotores de exportación en nuestro país presenta significativas diferencias en cuanto a la participación de las mujeres en los puestos de toma de decisiones en las empresas participantes ((Uruguay XXI (2017), Ithaka (2019)). Por lo tanto, las empresas lideradas por mujeres son ampliamente minoritarias y simultáneamente participan menos en los programas de fomento a la exportación disponibles⁵⁰.

En los últimos años, varias de las políticas públicas de Uruguay se han transversalizado desde la perspectiva de género. El concepto de transversalidad de igualdad de género intenta dar cuenta de la necesidad de la incorporación del enfoque de género aplicado a todos los órdenes y fases en las políticas públicas para alcanzar la igualdad, tanto en el diseño como en su implementación, monitoreo y evaluación. En el mainstreaming de género el liderazgo es visto como un aspecto central para incorporar la perspectiva de género en las organizaciones. La incorporación de las mujeres a puestos directivos o gerenciales, por tanto, es fundamental para que ello ocurra. Sin embargo, para que exista una real transformación y transversalización no alcanza sólo con su ingreso, sino que la organización toda tenga una perspectiva de género. En este sentido, es necesario contar con liderazgo transversal a toda la institución, que permeé en todos los niveles de la misma, generando cambios en los actores, aprendizaje y transformación organizacional (PNUD, 2014, p.20).

La existencia de voluntad política resulta imprescindible para la implementación de políticas con enfoque de género y la transversalización del mismo. Junto a ello es necesaria una acorde asignación de recursos específicos para llevar adelante el proceso, así como darle sostenibilidad en el tiempo para que la estrategia pueda ser transformadora.

Por lo tanto, se considera imprescindible que, más allá de la sensibilidad que se muestre con la temática, se pueda incorporar transversalmente la perspectiva de género en todos los programas. A su vez, es importante que existan arreglos institucionales que favorezcan su incorporación. Para ello es preciso también que exista un alto nivel de articulación entre los diferentes agentes públicos y privados, asumiendo responsabilidades y realizando acuerdos. La mera existencia de un marco normativo, sin cambios en la conducta institucional y acuerdos políticos interinstitucionales no garantiza mejores resultados en este sentido (PNUD, 2014, p.21). En este sentido, debe considerarse la propia legislación laboral, como la legislación respecto al sistema de cuidados. Es fundamental avanzar en la corresponsabilidad en los cuidados, en tanto dichas actividades son identificadas como una limitante a la hora de acceder a determinados puestos de liderazgo (Goyeneche 2019).

⁵⁰De acuerdo a (Ithaka 2019), el 21% del total de las empresas beneficiarias de ProExport (Programa para fomento de la exportación de las mipymes) son lideradas por mujeres, mientras que en el programa FODIME (Fondo para la diversificación de mercados) el porcentaje asciende a 36%. En el programa Marca País la participación de mujeres en los puestos de dirección es mayor. "Esto es el 45% de las empresas socias de marca país son lideradas por mujeres, pero si se evalúa la participación, el 80% de las empresas son micro y pequeñas. Uruguay XXI actualmente no tiene ningún programa específicamente diseñado para mujeres " (p.63-64)

En el caso de Uruguay el enfoque voluntario de incorporación de mujeres a los puestos de conducción a través de sensibilización y recomendaciones no parece ser suficiente. Por tanto, si bien la realización de recomendaciones es necesaria, es imprescindible que se pueda ir un paso más allá, y que estos programas puedan ir acompañados de incentivos o de acciones prescriptivas para que las empresas efectivamente incorporen una perspectiva de género y se mitigue la segregación vertical.

Dado lo anterior y considerando que en Uruguay existen efectivamente mujeres preparadas salvo en áreas particulares⁵¹, la incorporación cuotas en los cargos directivos seguramente pueda adecuarse a la realidad de las organizaciones públicas y privadas. Tal como señala (Gabaldón, 2015) la alternativa de la imposición de cuotas de género es, en muchos casos, la única manera de romper la barrera estructural a la que se enfrentan las mujeres solo por el hecho de serlo. No obstante, cambios como ese debe ir acompañado de cambios en la cultura empresarial en torno a la aceptación e inclusión de la perspectiva de género dentro de la organización, así como de programas de formación en liderazgo para mujeres y de recursos para facilitar el encuentro de la demanda y la oferta de trabajo para los puestos directivos.

En definitiva, si se analizan los diseños y bases de los diferentes programas que se implementan en Uruguay para la promoción de las exportaciones, aunque han apoyado a numerosas empresas lideradas por mujeres, siguen siendo ciegas al género o género neutrales. Se considera imprescindible que más allá de la sensibilidad que se muestre con la temática, se pueda incorporar transversalmente la perspectiva de género en todos los programas. Para ello es necesario que exista un rediseño, que tome en cuenta los análisis realizados acerca del acceso de las mujeres a estos diferentes programas.

Se considera como alternativas a analizar la posibilidad de ampliar el apoyo a mujeres para la conformación de redes comerciales así la extensión de programas de formación y mentorías que fortalezcan la capacidad directiva de las mujeres uruguayas. Considerando que la segregación evidenciada no es consecuencia de falta de masa crítica de mujeres calificadas para cumplir roles jerárquicos es que resulta fundamental fortalecer la imagen pública de las mujeres líderes, buscando modificar paradigmas preestablecidos. Esta recomendación va en línea además con los hallazgos de Goyeneche 2019, donde la necesidad de contar con redes y contactos es destacado por las entrevistadas como primordial para acceder a nuevos mercados.

Reforzar la imagen de mujeres líderes es esencial para empoderar a las mujeres y mejorar su capacidad de negociación, pero además debe trabajarse con los mercados que imponen mayores barreras culturales en este sentido.

⁵¹ En el 2018, el 63% de estudiantes que ingresan a la UDELAR son mujeres. En las áreas de Tecnología y Ciencias de la Naturaleza las mujeres representan el 44%. En Ingeniería las mujeres representan el 23% del ingreso (Goñi, 2019) Por tanto, en las áreas STEM (Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas) existe una "brecha numérica" de género, por lo cual es necesaria asegurar la formación e inclusión de las mujeres en estos ámbitos. Se trata además de áreas que pueden relacionarse mayormente con la producción y en consecuencia dinamizar las exportaciones. Se considera que no existe un número suficiente de mujeres preparadas para la conducción en ciertas áreas es necesario que se trabaje fuertemente sobre las causas que provocan esto como una prioridad.

Finalmente, en la mayoría de los países existe un déficit en cuanto a una integración sistemática de género en los programas estadísticos regulares (ONU, 2016) y Uruguay no es la excepción. Por lo tanto, es importante fortalecer la recopilación de estadísticas de género en el ámbito empresarial y productivo, ya que resulta crítico para el diseño de políticas públicas, en particular las vinculadas a la inserción internacional de las empresas lideradas por mujeres. A partir de esto se facilitará el monitoreo de la efectividad de dichas políticas hacia la igualdad de género y eventualmente se podrán introducir las correcciones necesarias. El trabajo coordinado de los diseñadores y ejecutores de políticas públicas (como Uruguay XXI) y de los organismos encargados de recopilar las estadísticas oficiales (INE pero también Aduanas, DGI o BPS podrían sumarse a ese esfuerzo) es mandatorio para lograr ese objetivo.

En particular, parece relevante establecer objetivos en términos de inserción internacional de las mujeres y participación en los programas de Uruguay XXI, así como establecer una hoja de ruta que pueda ser monitoreada. Para ello se debe contar con una propuesta de indicadores y metas para la incorporación del enfoque de género en los distintos programas de Uruguay XXI.

Bibliografía

- AECID (2016) El uso transversal de la perspectiva de género en los proyectos de cooperación internacional para el desarrollo: una cuestión aún pendiente. Madrid.
- Amarante, V. y Espino, A. (2001) La evolución de la segregación laboral por sexo en Uruguay (1986-1999). Documentos de Trabajo 3/01, Instituto de Economía, Facultad de Ciencias Económicas y Administración, Universidad de la República
- Anderson, J. (2006) Sistemas de género y procesos de cambio. En: Batthyány, Karina. Género y desarrollo. Una propuesta de formación. FCS-UDELAR, Dobleclíc. Montevideo.
- Anh-Nga, T.N., Bevugkua, A. (Eds) (2004) Trade and Gender Opportunities and Challenges for Developing Countries. UN Inter-Agency Network on Women and Gender Equality Task Force on Gender and Trade.
- APC (2018). Informe de Evaluación de Impacto del Acuerdo de Libre Comercio Uruguay-Chile Asesoría de Política Comercial. Mayo 2018
- Barreiro, L. Soto, L. (2016) *Igualdad de género mediante políticas públicas en Estados inclusivos en el marco de la agenda 2030*. PNUD.
- Batthyány, K., Scavino, S () División sexual del trabajo en Uruguay en 2007 y 2013. Tendencias en los cambios y en las permanencias de las desigualdades de género. Revista Austral de Ciencias Sociales.
- Baruch, Yehuda y Holtom, Brooks C. (2008). Survey Response Rate Levels and Trends in Organizational Research. Human Relations, SAGE Publications
- Berthou, A., Dhyne, E., Bugamelli, M., Cazacu, A. M., Demian, V., Harasztosi, P., ... & Soares, A. C. (2015). Assessing European firms' exports and productivity distributions: the CompNet trade module.
- Bernard, AB. and Bradford, J., (1999). Exceptional exporter performance: cause, effect, or both?, Journal of International Economics, Elsevier, vol. 47(1), pages 1-25, February.
- CAF (2018). Brechas de género en América Latina. Un estado de situación.
- CCI (2015) Estadísticas del comercio internacional, Cámara de Comercio Internacional (2015)
- Chuang, Yih-Chyi. 1998. "Learning by Doing, the Technology Gap, and Growth." International Economic Review 39, no. 3: 697-721.
- CEPAL (2005) "Sesgos de género y evaluación por competencias", Serie Mujer y Desarrollo no. 61. Naciones Unidas, Santiago de Chile, febrero del 2005.
- Consejo Nacional de Género (2019) Estrategia Nacional para la Igualdad de Género 2030. Impresos DIB, Montevideo.
- De Melo, J. (2019) Gender Considerations in Trade Agreements Workshop Co-organized by Botswana, Iceland and UNCTAD Remarks on Gender in the Trade Facilitation Agreement (TFA)
- De la Poza, Juan, Martínez-Jimenez, Rocio, Vallejo, Manuel Carlos, 2003; Encuestas por correo en administración de empresas: análisis de los índices de respuesta. Universidad de Jaén
- Espino, A. (2012) Diferencias salariales por género y su vinculación con la segregación ocupacional y los desajustes por calificación. Documentos de Trabajo 20/12, Instituto de Economía, Facultad de Ciencias Económicas y Administración, Universidad de la República.
- Espino, A. (2011) Trabajo y género: un viejo tema, ¿nuevas miradas? Revista Nueva Sociedad No 232.
- Ferrant y Kolev (2016). The economic cost of gender-based discrimination in social institutions.
- Frippiat y Marquis (2010). Les enquêtes par Internet en sciences sociales: un état des lieux.
- Frohmann, A. (2018), Género y emprendimiento exportador: iniciativas de cooperación regional, Cepal, 2018

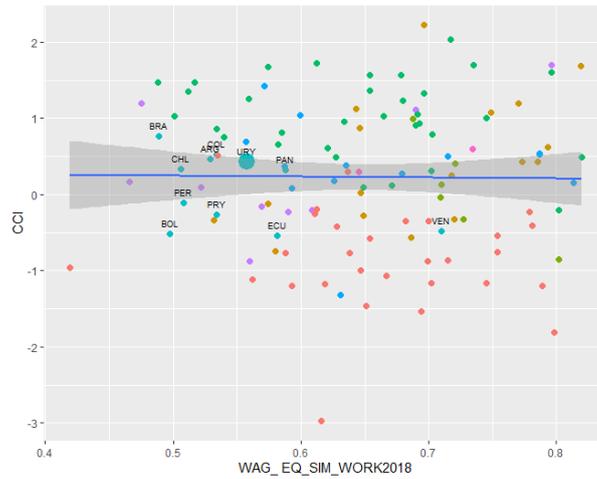
- Gabaldón, P. (2015) Chile liderazgo Femenino en el Sector Privado. Informe mejores prácticas y experiencia global para el aumento de mujeres en posiciones de liderazgo en el sector privado en Chile. Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- García de Leon, M. (1994) Elites discriminadas (sobre el poder de las mujeres), Antropos, Barcelona.
- García Prince, E. (2010) Estilos gerenciales incluyentes y participativos para crear un clima laboral sin discriminación en el acceso a la igualdad de oportunidades. Panel. Políticas de liderazgo. Conferencia introductoria. Segundo Seminario Internacional de Cultura Institucional organizado por el Instituto Nacional de las Mujeres, Mexico DF
- Giorgio P. DE MARCHIS, La validez externa de las encuestas en la web. Amenazas y su control. Estudios sobre el Mensaje Periodístico, Vol. 18 Núm. especial octubre (2012)
- Goñi, M. (2019) Ponencia mujeres en las áreas STEM: políticas y actividades en desconexión. Jornadas Coicyt, Montevideo.
- Goyeneche Guadalupe, 2019, El Rol de las Mujeres en las Actividades Exportadoras en Uruguay, El Rol de las Mujeres en las Empresas Exportadoras, Consultoría para ONU Mujeres y Uruguay XXI.
- Hoobler, J. M., Masterson, C. R., Nkomo, S. M., & Michel, E. J. (2018). The business case for women leaders: Meta-analysis, research critique, and path forward. *Journal of Management*, 44(6), 2473-2499.
- INE(2015) Atlas Sociodemográfico, Fascículo 5
- Inmujeres, (2016) El lugar de las mujeres uruguayas en la toma de decisiones. Cuadernos del Sistema de Información de Género - Uruguay, N.º 5. Noviembre, 2016. Grupo Interagencial de Género del Sistema de las Naciones Unidas en Uruguay e Instituto Nacional de las mujeres. <https://www2.unwomen.org/-/media/field%20office%20americas/imagenes/publicaciones/2017/cuaderno5-lugar-mujeres-urug.pdf?la=es&vs=406>
- ITC (2016) How does gender affect the participation of SMEs in international trade? Keynote by Arancha Gonzalez, Queens University, Kingston, Canada-16 October 2016, International Trade Centre: <http://www.intracen.org/news/How-does-gender-affect-the-participationof-SMEs-in-international-trade/>
- Jaime de Melo (2019) Gender Considerations in Trade Agreements Workshop Co-organized by Botswana, Iceland and UNCTAD. Remarks on Gender in the Trade Facilitation Agreement (TFA). WTO-Room W, March 28, 2019
- Katzkowicz, S. y Querejeta, M. (2012) Evolución de la segregación ocupacional y su impacto en las brechas salariales de género. Facultad de Ciencias Económicas y Administración, Universidad de la República.
- Melitz, M. J. (2003). The impact of trade on intra-industry reallocations and aggregate industry productivity. *Econometrica*, 71(6), 1695-1725.
- Monteiro, J.A. (2018)1 Division Gender-Related provisions in regional trade agreements. Staff Working Paper ERSD-2018-15. 18 December 2018 World Trade Organization. Economic Research and Statistics. Manuscript date: December 2018
- OIT (2019) mujeres en el mundo del trabajo. Retos pendientes hacia una efectiva equidad en América Latina y el Caribe.
- OMC (2016). Informe sobre el comercio mundial. Igualdad de condiciones para el comercio de las pymes.
- OMC (2018). Examen de las políticas comerciales. Informe de Uruguay. WT/TPR/G/374 23 de mayo de 2018.
- ONU mujeres (2013) En el Contexto del Marco de Desarrollo Post 2015 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

- ONU (2016). Integrating a gender perspective into statistics. Department of Economic and Social Affairs. Statistics Division. Studies in Methods, Series F No. 111
- ONU mujeres (2018), Women's Empowerment Principles Guidance to business on how to promote gender equality and women's empowerment in the workplace, marketplace and community
- Perrotta, Valentina y Fainstain, Luciana (2010). Guía para el diseño de un diagnóstico organizacional con perspectiva de género. www.inmujeres.gub.uy/.../1/guia_disenodiagnostico_digital_1.pdf
- PNUD (2014) Destino igualdad. Ruta de desarrollo de capacidades institucionales para el mainstreaming de género en las políticas públicas. Disponible en: http://americalatinagenera.org/newsite/images/cdr-documents/publicaciones/ruta_capacidades_final.pdf
- Quiñones, M. (2009) Pautas de desigualdad en el mundo social productivo uruguayo: aportes para el debate en torno a la gestión por competencias. En Neffa, J; de la Garza, E; Muñoz, L (Comp.) Trabajo, empleo, calificaciones profesionales, relaciones de trabajo e identidades laborales. Vol. CAICYT y CLACSO, Buenos Aires.
- Rodríguez Gustá, A.L. (2008), Las políticas sensibles al género: variedades conceptuales y desafíos de intervención. Tb. Temas y Debates. Revista universitaria de ciencias sociales. Universidad Nacional de Rosario. Argentina. Volumen 12, Número 16: 109-12
- Sánchez-Fernández, Juan, Muñoz-Leiva, Francisco, Ríos, Francisco, 2010, Revista de Estudios Empresariales. Segunda época, ISSN 1988-9046, N°. 1, 2009, pags. 45-62
- Serna, M. y Barbero, M. (2016). Desigualdades de género en la cúpula de las grandes empresas: Uruguay en perspectiva comparada.
- Sierra Bravo, R. (2001) Técnicas de investigación social: teoría y ejercicios
- Tomassini, Cecilia (2019) Ponencia Género y Ciencia: desafíos y propuestas para la Política de Ciencia, Tecnología e Innovación. Jorandas Conicyt. Montevideo.
- UNCTAD (2003) Trade and Gender Opportunities and Challenges for Developing Countries Edited by Anh-Nga TRAN-NGUYEN and Americo BEVIGLIA ZAMPETTI, UNCTAD
- UNCTAD (2017) The new way of addressing gender equality issues in trade agreements: is it a true revolution? Policy brief No. 53 October 2017. UNCTAD
- UNCTAD (2019) Trade and Gender Nexus in the Context of Regional Integration: A Comparative Assessment of the East African Community (EAC) and the Southern Common Market (MERCOSUR) (UNCTAD/DITC/2019/2) 15 Apr 2019
- UNCTAD (2019b) Borderline: Women in informal cross-border trade in Malawi, the United Republic of Tanzania and Zambia, https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/ditc2018d3_en.pdf
- Uruguay XXI (2017) "Mujeres en las actividades exportadoras en Uruguay". Documento de Trabajo N°7 del Instituto Uruguay XXI. Agosto, 2017.
- World Bank (2018) Annual Report 2017-2018: Trade Facilitation Support Programme, World Bank.
- WCO (2013) WCO promotes Gender Equality and Diversity, World Customs Organisation, <http://www.wcoomd.org/en/topics/capacitybuilding/activities-and-programmes/gender-equality.aspx>
- Zárate Díaz, M. (2016). Estudio sobre las características del liderazgo de mujeres en cargos de alta responsabilidad en grandes empresas, Universidad de Chile.

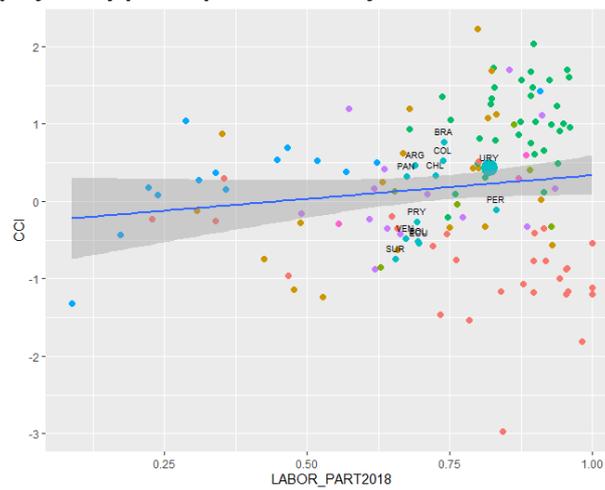
Anexos al capítulo 3

Grafico A3.1. Proyección de Uruguay y otros países de Latinoamérica en las dimensiones de:

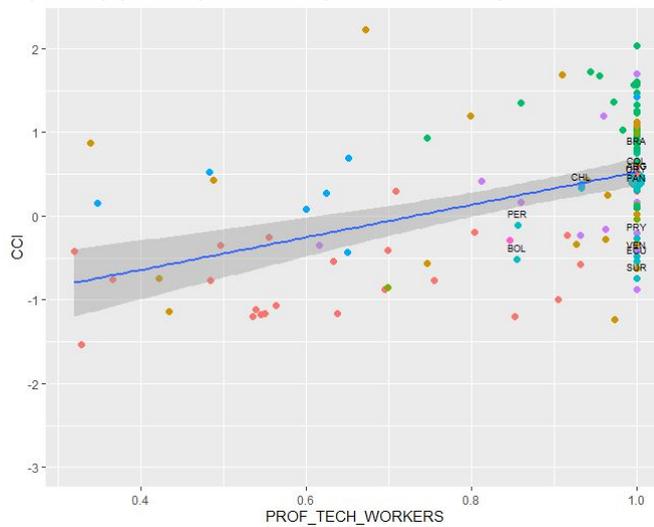
complejidad y equidad salarial entre hombres y mujeres



complejidad y participación de mujeres en el mercado de trabajo



complejidad y participación de profesionales y técnicos mujeres



Anexos al capítulo 5

Grafico A5.1

Evolución de ACR con provisiones relacionadas a género

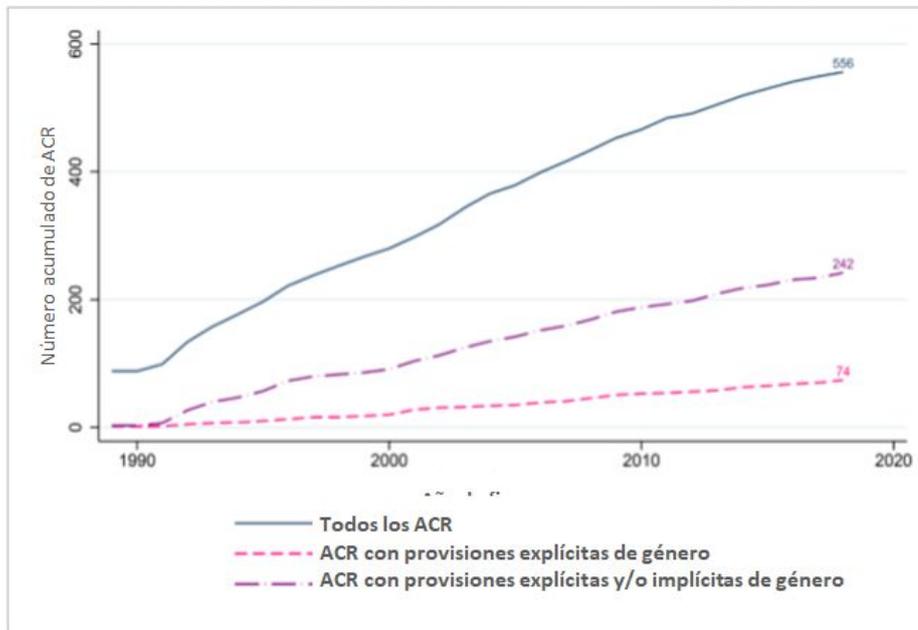


Grafico A5.2

Áreas de cooperación relacionadas a género



Fuente: Monteiro, J.A. (2018)

Cuadro A1. Tamaño de la empresa por sexo del trabajador

Tamaño de la empresa	Sexo		Total
	Hombre	Mujer	
Una persona	192.457	205.963	398.420
De 2 a 4 personas	170.381	101.605	271.986
De 5 a 9 personas	88.422	49.564	137.986
De 50 personas o más	311.726	289.131	600.857
De 10 a 19 personas	74.732	50.284	125.016
De 20 a 49 personas	61.609	40.346	101.955
Total	899.327	736.893	1.636.220

Cuadro A2. mujeres ocupadas por categoría de ocupación según tamaño de la empresa

		Tamaño de la empresa					Total	
		Una persona	De 2 a 4 personas	De 5 a 9 personas	De 10 a 19 personas	De 20 a 49 personas o más		
Categoría de la ocupación	Asalariado/a privado/a	77630	58569	43814	157018	48186	39224	424441
	Asalariado/a público/a	.	.	.	130502	.	.	130502
	Miembro de cooperativa de producción o trabajo	.	65	530	130	576	325	1626
	Patrón/a	41	10762	4578	254	1316	726	17677
	Cuenta propia sin local ni inversión	23707	377	24084
	Cuenta propia con local o inversión	104464	23664	128128
	Miembro del hogar no remunerado	.	8168	584	27	135	32	8946
	Trabajador/a de un programa social de empleo	121	.	58	1200	71	39	1489
Total		205963	101605	49564	289131	50284	40346	736893

Cuadro A3. mujeres ocupadas por categoría de ocupación según tipo de ocupación

Categoría de la ocupación	Tipo de Ocupación										Total
	Fuerzas Armadas	Miembros del Poder Ejecutivo, de los cuerpos legislativos y administrativos de la pública y de las empresas	Profesionales e intelectuales	Técnicos y profesionales de nivel medio	Empleados de oficina	Trabajadores de los servicios y vendedores de comercios y mercados	Agricultores y trabajadores calificados agropecuario s y pesqueros	Oficiales, operarios y artesanos de artes mecánicas y de otros oficios	Operadores y montadores de instalaciones y máquinas	Trabajadores no calificados	
Asalariado/a privado/a	.	4488	40902	26882	77221	138557	1763	7797	6983	119848	424441
Asalariado/a público/a	839	4325	52930	14291	34752	13573	55	240	140	9357	130502
Miembro de cooperativa de producción o trabajo	.	38	274	195	181	212	49	.	.	677	1626
Patrón/a	0	4939	1762	818	1530	5625	2331	188	216	268	17677
Cuenta propia sin local ni inversión	.	.	159	239	192	7335	28	497	115	15519	24084
Cuenta propia con local o inversión	.	984	24840	6929	2181	57751	8034	17636	2682	6891	128128
Miembro del hogar no remunerado	.	.	118	205	1362	3602	867	361	44	2387	8946
Trabajador/a de un programa social de empleo	.	.	.	64	446	257	.	383	.	329	1489
Total	839	14774	120985	49623	117865	226922	13127	27102	10380	155276	736893

Anexo al Capítulo 7

Cuadro A7.1. liderazgo según tamaño (sector servicios)

Tamaño	Liderazgo			Total
	Hombre	Mujer	Débil - Mujer	
Micro Y pequeña	40,0%	23,5%	36,5%	100,0%
Mediana	52,9%	29,4%	17,6%	100,0%
Grande	31,6%	26,3%	42,1%	100,0%
Total	43,2%	25,8%	31,0%	100,0%

Cuadro A7.2 Ponderadores por tamaño de empresa según definición de INE

Tamaño	Universo	Empresas con respuesta	Factor de Expansión
Grande	188	58	3,24
Mediana	232	69	3,36
Micro y Pequeñas	352	63	5,59
Total general	772	190	

Fuente: elaboración propia en base a la base de datos de Uruguay XXI y datos de la encuesta realizada

En el caso de las empresas exportadoras de bienes, se cuenta con información del universo de empresas, empresas exportadoras de bienes en el año 2018. Adicionalmente, para dichas empresas se contó con información sobre variables relevantes como tamaño de la empresa y actividad, lo que permitió analizar la posibilidad de estimar los resultados expandidos para el universo de empresas. Si bien se intentó estimar el factor de expansión a partir de los datos de: tamaño de la empresa y rama de actividad CIU (tanto a dos como a un dígito e incluso agrupando algunos sectores de actividad), la cantidad de respuestas no era suficiente para realizar esa desagregación. Por lo tanto, se decidió estimar el factor de expansión sólo teniendo en cuenta el tamaño de la empresa según el personal ocupado (se consideró tamaño de la empresa según INE corregido por Uruguay XXI). Existe evidencia mencionada en el capítulo introductorio de la correlación entre el tamaño de la empresa y el liderazgo de mujeres. Por último, para mantener la representatividad se decidió trabajar en forma conjunta las empresas micro y pequeñas, dado el bajo nivel de respuesta de las microempresas en la muestra.

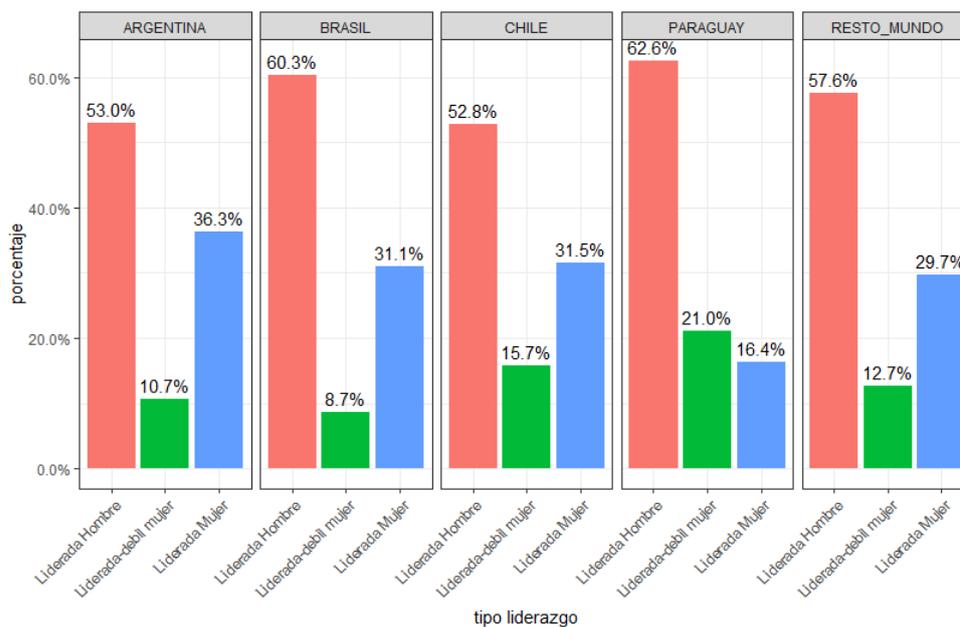
Cuadro A7.3 Comparación entre empresas que responden la encuesta y el resto de empresas, según variables vinculadas al comercio exterior.

	Empresas exportadoras (emparejadas)		Encuesta	p-val	
	N	189			
Exportaciones Empresa	422.51	[54.07, 2593.62]	925.34	[110.01, 8312.42]	0.01
Diversificación destino	2.00	[1.00, 5.00]	4.00	[2.00, 8.00]	0.001
Diversificación producto	3.00	[1.00, 6.00]	3.00	[2.00, 7.00]	0.181
Prom. Ind. Brecha Género destino	0.71	(0.03)	0.71	(0.02)	0.918
Prom. Ind. Participación trabajo destino	0.76	(0.08)	0.75	(0.07)	0.216
Prom. Ind. Igualdad salarial destino	0.58	(0.08)	0.58	(0.07)	0.559
Prom. Ind. Profesionales y técnicos destino	0.97	(0.07)	0.96	(0.06)	0.177
Promedio productos con VCR	1.00	[0.00, 2.00]	1.00	[0.00, 2.00]	0.244

Nota: los valores en las primeras tres filas y la última representan mediana y recorrido intercuartil entre paréntesis. Las otras filas representan media y desvío estándar en paréntesis. En negrita diferencias significativas con p-valores menores al 10%. La diferente forma de presentar los valores de tendencia central y los test de significación responden a la distribución de las variables que es normal sólo para las filas 4 a 7.

Fuente: elaboración propia con datos de encuesta y diversas fuentes internacionales

Gráfico A.7.1 Peso de las exportaciones a la región según liderazgo



Anexo 3: Encuesta



Mujeres en Actividades Exportadoras

Se trata de una breve encuesta con el fin de identificar la presencia de mujeres en las empresas exportadoras uruguayas.

La información recogida será utilizada por la Agencia de Promoción de Inversiones, Exportaciones e Imagen País, Uruguay XXI en el diseño de políticas públicas. Ningún dato será divulgado individualmente por ninguno de los involucrados.

La duración estimada de esta encuesta es de un máximo de **5 minutos**.

En caso de que su empresa realice actividades dentro y fuera de Zona Franca le solicitamos conteste por la totalidad de las actividades de la misma.

Agradecemos desde ya su colaboración con este estudio.

Si tiene dudas o comentarios con respecto al formulario o a la encuesta, agradecemos se comunique con encuesta@cinve.org.uy, o al teléfono 29003051, interno 203.

* Se trata de una empresa exportadora 

- Si, es el principal destino de la producción de la empresa
- Si, pero el principal destino de la producción de la empresa es el mercado interno
- La empresa no exporta

Siguiente

Desarrollado por
 SurveyMonkey
Ve lo fácil que es [crear una encuesta](#).

Indique el cargo que ocupa usted en la empresa 

¿En qué año comenzó la empresa sus actividades en Uruguay? 

* ¿Cuántas personas están ocupadas en la empresa en Uruguay?
(se entiende por personas ocupadas tanto a los empleados dependientes como a sus titulares o socios) 

Anterior

Siguiente

Cargos de decisión

* ¿Cuántos propietarios tiene la empresa en Uruguay? 

* ¿Qué porcentaje de dichos propietarios son mujeres? 

* ¿Cuántos directivos tiene la empresa en Uruguay? 

* ¿Qué porcentaje de dichos cargos directivos son ocupados por mujeres? 

* ¿Quién ocupa cada gerencia en Uruguay (en caso de no existir gerencias indique responsables)?



Gerencia General	<input type="text"/>
Gerencia Financiera	<input type="text"/>
Gerencia Comercial	<input type="text"/>
Gerencia de Producción	<input type="text"/>
Gerencia de Recursos Humanos	<input type="text"/>
Gerencia de informática, sistemas y tecnología	<input type="text"/>
Gerencia de Calidad	<input type="text"/>
Otras gerencias	<input type="text"/>

Otras gerencias (especifique cuáles e indique responsable: Hombre o Mujer)

* ¿Cuántos cargos gerenciales tiene la empresa en Uruguay?

* ¿Qué porcentaje de dichos cargos gerenciales son ocupados por mujeres?

* ¿Qué porcentaje del personal ocupado de la empresa en Uruguay son mujeres?

Comentarios o aclaraciones que considere pertinentes:

Anterior

Siguiente

¿Qué tipo de servicios exporta su empresa?

Seleccione del menú

Principal actividad de exportación de servicios

Otro (especifique)

¿Cuáles fueron los destinos de las exportaciones de la empresa en 2018?

- | | |
|------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Mercosur (Argentina, Brasil y Paraguay) | <input type="checkbox"/> Medio Oriente |
| <input type="checkbox"/> Resto de América del Sur | <input type="checkbox"/> Unión Europea |
| <input type="checkbox"/> América Central | <input type="checkbox"/> Resto de Europa |
| <input type="checkbox"/> América del Norte | <input type="checkbox"/> Oceanía |
| <input type="checkbox"/> Asia | <input type="checkbox"/> Zona Franca |

Si lo desea, detalle los países a los que exporta:

¿En qué rango se ubicó en 2018 el valor de las exportaciones anuales de la empresa (en dólares)?

- | | |
|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| <input type="radio"/> Menos de US\$ 20.000 | <input type="radio"/> Más de US\$ 500.000 |
| <input type="radio"/> Entre US\$ 20.000 y US\$ 100.000 | <input type="radio"/> NS/NC |
| <input type="radio"/> Entre US\$ 100.000 y US\$ 500.00 | |

¿Su empresa enfrenta actualmente dificultades para mejorar su desempeño exportador?

- | | |
|-----------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Sí | <input type="checkbox"/> No sabe |
| <input type="checkbox"/> No | |

En caso afirmativo indique la principal dificultad

Anterior

Siguiente

El anterior es un ejemplo de la encuesta en el caso más complejo: empresa de servicios de gran tamaño. Para ver la encuesta de bienes (similar pero sin indagar en el monto o destino exportado) o para ver la encuesta en el caso de empresas chicas, se puede acceder a los siguientes links.

Bienes:

<https://es.surveymonkey.com/r/Preview/?sm=sLDeBs47sIX79OYnFEdtk7QQWvCLoNDvSz7KkHCZMTzXvq8n6WiXEu4vYbDA8KuW>

Servicios

https://es.surveymonkey.com/r/Preview/?sm=x7Oml9mx6lkGdijmgGO_2F1WNNmdhZl3Wkl3JhAjjgUaQjjvy_2FHKcFH1ql1siBvj8mi

Anexo 4. Metodológico

Discusión conceptual sobre el trabajo con encuestas

Las encuestas vía web son cada vez más utilizadas para el levantamiento de datos primarios en todas las ciencias sociales tanto a nivel nacional como internacional. La amplia cobertura de Internet, la facilidad de acceso y su reducido costo son algunos de los argumentos centrales para la utilización de estas herramientas. Giorgio P. De Marchis (2012) analiza la validez externa de los resultados de este tipo de encuesta a partir una muestra de unos 60 artículos que trabajan con dicha metodología y encuentra buenos resultados, aunque insuficientes para concluir al momento de la investigación.

El concepto de validez se define como la capacidad de la investigación para “mostrarnos o representar esa realidad a la que se refiere” (Sierra Bravo, 2001: 126), en tanto se entiende por generalizar a la posibilidad de extrapolar las conclusiones de una muestra hacia poblaciones más grandes, esto sólo se puede hacer si la muestra es representativa. Si no lo es, los participantes no contestan como el resto de los miembros de la población responderían, y existe un sesgo de validez poblacional. La autoselección provoca sesgos que son difíciles de superar. Las personas que eligen participar en la encuesta pueden tener un perfil determinado. Parece lógico pensar que una persona que tiene más interés y compromiso con el tema de la encuesta tiene más probabilidades de iniciarla, y terminarla.

Este sesgo se puede superar si se tiene información sobre cómo debería ser la población investigada. Se sugiere, por ejemplo, identificar los perfiles de quienes responden la encuesta. Así, se podría ir seleccionando y descartando los datos de determinados perfiles hasta obtener una muestra representativa. Las discrepancias entre grupos se pueden usar para medir y corregir los sesgos. Si no hay datos sobre la población, es difícil evitar este sesgo (Frippiat y Marquis, 2010).

La tasa de respuesta es el ratio entre el número de respuestas y el número total de solicitudes de participación enviadas. En los estudios por internet, la tasa de respuesta también se puede calcular como el ratio entre los que no han contestado del total que han llegado a la página de la encuesta.

Alguna de las alternativas que destacan en la literatura para mejorar la tasa de respuesta habitual de las encuestas vía web es trabajar conjuntamente otras metodologías, como encuestas telefónicas o cuestionarios postales, disminuyendo el sesgo. Otros consejos para aumentar la tasa de respuesta es dirigirse a los participantes por su nombre, prometer compartir los resultados o dar retroalimentación, y avisar de que se trata de un estudio académico, no comercial, reducir la duración percibida del cuestionario, por ejemplo, avisando al comienzo que el cuestionario el tiempo estimado o la cantidad de preguntas a contestar. Todas estas técnicas están relacionadas con la motivación.