

**UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN**

**TRABAJO FINAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
POSGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Evolución de la mujer gerenta en época de pandemia en la región: ¿avance o retroceso?**

**Caso de estudio: PedidosYa**

**por**

**Arq. William Fernando Iroldi Cardozo**

**Cr. Juan Manuel Torres Armand Ugon**

**TUTOR: Contador Público - Licenciado en Administración:**

**Moris Eduardo Cúneo Gateño**

**Profesor Agregado Grado 4 Departamento de Ciencias de la Administración**

**Montevideo**

**URUGUAY**

**2022**

**Página de Aprobación**

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba el Trabajo Final:

Título

Evolución de la mujer gerente en época de pandemia en la región: ¿avance o retroceso?

Caso de estudio: PedidosYa

Autores

Arq. William Fernando Iroldi Cardozo

Cr. Juan Manuel Torres Armand Ugon

Posgrado

Administración de Empresas

Puntaje

.....

**Tribunal**

Profesor.....(nombre y firma).

Profesor.....(nombre y firma).

Profesor.....(nombre y firma).

FECHA .....

## **DEDICATORIA**

A las personas de este mundo que buscan la igualdad de género en todas sus expresiones con el fin de obtener un mundo más equitativo e igualitario para todos.

## **AGRADECIMIENTOS**

Al tesista profesor Cr. Moris Cuneo:

Por su colaboración con nosotros y seguimiento constante en cada una de las etapas de nuestro trabajo.

A la empresa del caso práctico, PedidosYa; a aquellos quienes dedicaron una fracción de su tiempo para la respuesta a la encuesta, y a Esteban Branciarri, María Delamónica, Adrián Delfino y Victoria Hitce por haber participado de la instancia de entrevistas.

A la educación pública del Uruguay:

Los dos tesistas somos egresados de la escuela pública. Agradecemos a la escuela n.º 90 de Colonia del Sacramento y escuela n.º53 de San Carlos, Maldonado.

En forma conjunta, los tesistas somos egresados de liceos públicos.

Valga el agradecimiento al liceo departamental de Colonia Prof. Juan Luis Perrou y al liceo n.º1 de San Carlos Presbítero Mariano Soler.

A la Universidad de la República, específicamente:

Facultad de Ciencias Económicas y Administración.

Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo.

Y, finalmente, al Centro de Posgrados de la Facultad de Ciencias Económicas y Administración, coordinado por el profesor Cr. Guillermo Gadola.

## RESUMEN

El presente trabajo busca acercarse al entendimiento sobre cómo influyó el teletrabajo, consecuencia de la pandemia por COVID-19, en el posicionamiento laboral de la mujer gerenta en Latinoamérica y el Caribe, tomando como caso de estudio la experiencia de la empresa PedidosYa. Para la construcción de datos se utilizó una encuesta como instrumento de medición cuantitativa, difundida entre los funcionarios de la compañía. A su vez, como complemento cualitativo de recolección de datos, se realizaron entrevistas a cuatro de sus funcionarios con cargos de *manager* y superior. Se analizaron las respuestas obtenidas para agruparlas por temática, lo que permitió la categorización de datos demográficos, laborales, percepción sobre política laboral, barreras para las mujeres gerentas, la pandemia y el *home office*.

### *Palabras clave:*

Pandemia por COVID-19, Teletrabajo, Mujer gerenta, PedidosYa, Obstáculos en el ambiente laboral

## **ABSTRACT**

This thesis pursues to approach and understand how remote virtual work has influenced the woman managerial job positioning in LATAM and Caribbean regions, as a consequence of COVID-19 global pandemic. For this work specifically, we have chosen PedidosYa's case study. We launched a poll across the company's workforce, as the formal tool for quantitative measurement to build the data for our thesis. Simultaneously, as a data gathering qualitative complement, we performed personalized interviews to four leaders with Managerial and above roles. We then analyzed the answers provided and grouped them by topic, allowing us to categorize the data based on the following fields: demographics, labor, labor politics perception, managerial woman's barriers, pandemic, and home office.

### *Key words:*

COVID-19 pandemic, home office, women manager, PedidosYa, obstacles in the work environment

## TABLA DE CONTENIDO

1.	<u>INTRODUCCIÓN</u> .....	1
2.	<u>OBJETIVOS</u> .....	3
	2.1. GENERALES.....	3
	2.2. ESPECÍFICOS.....	3
3.	<u>MARCO TEÓRICO</u> .....	4
	3.1. INTERNACIONAL.....	4
	3.2. NACIONAL Y REGIONAL .....	9
4.	<u>DESAFÍOS Y OBSTÁCULOS DE LA MUJER EN EL ÁMBITO LABORAL</u> .....	16
	4.1. TECHO DE CRISTAL.....	16
	4.2. PAREDES DE CRISTAL .....	17
	4.3. TECHO DE CEMENTO.....	17
5.	<u>PANDEMIA COVID-19</u> .....	19
	5.1. IMPACTO A NIVEL INTERNACIONAL .....	19
	5.2. IMPACTO A NIVEL REGIONAL (LATINOAMÉRICA Y EL CARIBE).....	24
	5.2.1. Impacto socioeconómico.....	25
6.	<u>CASO DE ESTUDIO: PEDIDOS YA</u> .....	27
	6.1. INTRODUCCIÓN A LA EMPRESA .....	27
	6.1.1. Misión .....	28
	6.1.2. Visión .....	28
	6.1.3. Valores.....	28
	6.1.4. Diversidad e inclusión .....	29
	6.1.5. Datos actuales .....	30
7.	<u>PROCESO DE INVESTIGACIÓN</u> .....	32
	7.1. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.....	32
	7.2. POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO.....	32
	7.3. METODOLOGÍA PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS .....	33
8.	<u>RESUMEN Y ANÁLISIS DE DATOS</u> .....	34
	8.1. DATOS DEMOGRÁFICOS .....	34
	8.2. DATOS LABORALES .....	38
	8.3. PERCEPCIÓN SOBRE POLÍTICA LABORAL .....	43
	8.4. BARRERAS PARA LA MUJER GERENTA .....	47
	8.5. LA PANDEMIA Y EL <i>HOME OFFICE</i> .....	48
9.	<u>ENTREVISTAS</u> .....	55
	9.1. ENTREVISTADOS .....	55
	9.2. SÍNTESIS.....	56
	9.2.1. Modalidad de trabajo .....	56
	9.2.2. Barreras.....	57
	9.2.3. Pedidos Ya.....	57
	9.2.4. Conceptos generales sobre la región.....	58
	9.2.5. Perspectiva hacia el futuro .....	59
10.	<u>PRINCIPALES CONCLUSIONES</u> .....	61

11.	<u>RECOMENDACIÓN EN BASE A BUENAS PRÁCTICAS</u> .....	64
	<u>GLOSARIO</u> .....	65
	<u>BIBLIOGRAFÍA</u> .....	66
	<u>ANEXO A - Tasa bruta de mujeres graduadas a nivel terciario (%)</u> .....	69
	<u>ANEXO B - Porcentaje de títulos universitarios adquiridos por año</u> .....	70
	<u>ANEXO C - Órganos superiores y altos en la administración general del estado - España (% mujeres)</u> .....	71
	<u>ANEXO D - Tasa bruta de mujeres graduadas a nivel terciario (%)</u> .....	72
	<u>ANEXO E - Tasa bruta de hombres graduados a nivel terciario (%)</u> .....	72
	<u>ANEXO F - Tasa bruta de hombres graduados a nivel terciario (%)</u> .....	73
	<u>ANEXO G - % de mujeres en cargo de gerencia o directorio (Uruguay)</u> .....	74
	<u>ANEXO H - Participación femenina en el empleo en la alta y media gerencia (%)</u> ...	75
	<u>ANEXO I - Proporción de asientos ocupados por mujeres en los parlamentos nacionales (%)</u> .....	76
	<u>ANEXO J - Incidencia de la disminución del ritmo de desarrollo económico en el desempleo con respecto a tres casos hipotéticos (baja, media o alta incidencia), a escala mundial, y por nivel de ingresos (en millones de personas)</u> .....	77
	<u>ANEXO K - Crecimiento del PIB en 2020 por trimestres (variación en % interanual)</u> .....	78
	<u>ANEXO L - Evolución del empleo en América Latina, febrero 2020.mayo 2021 (índice, de febrero de 2020=100)</u> .....	79
	<u>ANEXO M - Tasa de desocupación (% de población económicamente activa)</u> .....	80
	<u>ANEXO N - Índice de popularidad de las búsquedas de servicio de entrega a domicilio</u> .....	81
	<u>APÉNDICE A - ENCUESTA</u> .....	82
	<u>APÉNDICE B - PREGUNTAS DE ENTREVISTAS</u> .....	89

## ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS

### CUADROS

6.1	
Visión, misión y objetivos del área de Diversidad e Inclusión.....	29
7.1	
Detalle guía del proceso utilizado para proceso de investigación.....	32
8.1	
Distribución de trabajo tradicional vs <i>home office</i> en mujeres.....	53
8.2	
Distribución de trabajo tradicional vs <i>home office</i> en mujeres gerentas.....	53
8.3	
Distribución de trabajo tradicional vs <i>home office</i> en hombres.....	54
8.4	
Distribución de trabajo tradicional vs <i>home office</i> en hombres gerentes.....	54

### GRÁFICOS

6.1	
Distribución de la compañía según género.....	30
6.2	
Distribución por país o región.....	31
6.3	
Distribución según nivel jerárquico.....	31
8.1	
P.1 ¿Cuál es tu edad?.....	34
8.2	
P.2 ¿Con qué género te identificas?.....	34
8.3	
Distribución de edad y género.....	35
8.4	
P.3 ¿Cuál es tu nacionalidad?.....	35

8.5	
P.4	¿Cuál es tu país de residencia actual?.....35
8.6	
	Distribución de nacionalidad y residencia.....36
8.7	
P.5	¿Cuál fue tu último nivel educativo finalizado?.....36
8.8	
	Distribución de género y estudios.....36
8.9	
P.6	¿Cuál es tu estado civil actual?.....37
8.10	
P.7	¿Cuántos menores a cargo suyo viven en su hogar?.....37
8.11	
	Mujeres con menores a cargo según su estado civil.....37
8.12	
	Hombres con menores a cargo según su estado civil.....38
8.13	
P.8	¿Hace cuantos años trabajas en PEYA?.....38
8.14	
P.9	¿En qué sector te encuentras?.....39
8.15	
P.10	¿Qué cargo ocupas en la empresa?.....39
8.16	
	Distribución de cargo por género.....39
8.17	
	Distribución de mujeres según antigüedad en el cargo.....40
8.18	
	Distribución de hombres según antigüedad en el cargo.....40
8.19	
P.12	¿Tu líder directo es mujer?.....41
8.20	
P.13	Si pudieras elegir, preferirías tener un líder.....41
8.21	

P.14 ¿Qué factores influyen en tu decisión anterior?.....	41
8.22	
P.14 ¿Qué factores influyen en tu decisión anterior? - Indistinto.....	42
8.23	
P.14 ¿Qué factores influyen en tu decisión anterior? - Mujer.....	42
8.24	
P.15 ¿Consideras que existen barreras laborales para el desarrollo de la mujer gerenta?.....	43
8.25	
P.15 ¿Consideras que existen barreras laborales para el desarrollo de la mujer gerenta? - País.....	44
8.26	
P.15 ¿Consideras que existen barreras laborales para el desarrollo de la mujer gerenta? - Área.....	44
8.27	
P.15 ¿Consideras que existen barreras laborales para el desarrollo de la mujer gerenta? - <i>Manager &amp; Director</i> .....	45
8.28	
P.15 ¿Consideras que existen barreras laborales para el desarrollo de la mujer gerenta? - <i>Manager &amp; Director</i> con menores a cargo.....	45
8.29	
P.15 ¿Consideras que existen barreras laborales para el desarrollo de la mujer gerenta? - Otros cargos.....	46
8.30	
P.16 Indique las tres principales barreras que usted considera que limitan el acceso de las mujeres a posiciones gerenciales o directivas.....	47
8.31	
P.17 En términos generales, ¿consideras que el trabajo pre pandemia (en oficina) te permitió por igual un enfoque en la familia y desarrollo profesional?.....	49
8.32	
P.18 En condiciones de trabajo tradicional (trabajo en oficina), indique su nivel de aprobación en base a las siguientes afirmaciones.....	49

8.33

P.18 con apertura por género femenino y respuesta “Sí” más “Tal vez” en P.17.....50

8.34

P.19 En términos generales, ¿consideras que la pandemia y el recurso de *home office* te permitió por igual un mayor enfoque en la familia y desarrollo profesional?.....50

8.35

P.20 En condiciones de trabajo desde casa (*home office*), indique su nivel de aprobación en base a las siguientes afirmaciones.....51

8.36

P.20 con apertura por género femenino y respuesta “Sí” más “Tal vez” en la P.19.....52

## SIGLAS Y ABREVIATURAS

BID	Banco Iberoamericano de Desarrollo
CAF	Banco de Desarrollo de América Latina
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
C.P.	Comunicación personal
D&I	Diversidad e Inclusión
HO	Home Office
LATAM	Latinoamérica
MEC	Ministerio de Educación y Cultura
OIT	Organización Internacional de Trabajo
OMS	Organización Mundial de la Salud
P.	Pregunta
PeYa	PedidosYa
PIB	Producto Interno Bruto
RRHH	Recursos Humanos

## 1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo busca desarrollarse sobre una temática latente en la sociedad y cada vez más relevante para su progreso: la mujer en el ámbito laboral. Para ello, se partió de base bibliografía a nivel internacional y regional (LATAM y el Caribe) que recorre temáticas como: nivel de educación, distribución laboral general por género en el ámbito público y privado, distribución en cargos de gerencia y directorio, barreras que deben enfrentar las mujeres, incidencia de las mujeres en la economía, entre otros. En adición, se buscó enmarcar dicho estudio entre el 2020 y 2022, años en los que se desencadenaron consecuencias globales por la pandemia del COVID-19, acudiendo a estudios e informes de organismos relevantes a nivel internacional.

Observamos que, a la fecha, son muy escasos los trabajos que buscan entender el impacto que la última pandemia generó en la evolución lograda a ese momento por las mujeres, en lo que a igualdad se refiere, y son menos aun los que se especializan en el rol de la mujer gerenta durante este mismo período. Por esta razón, nos parece relevante el aporte que este trabajo pueda generar en nuestra sociedad, pudiendo desencadenar análisis que enriquezcan este tipo de estudios. Por ello, nuestra idea de tesis surge durante el Posgrado en Administración 2021, luego de diversos estudios durante el seminario de Dirección y Gestión de Organizaciones sobre la mujer gerenta y su evolución a lo largo del tiempo. Nos interpela que, en nuestro mundo contemporáneo, no hace tanto tiempo las mujeres no tenían los mismos derechos y obligaciones en nuestro país y otras partes del mundo. En línea con lo antedicho como profesionales que somos, desarrollando cargos de liderazgo de equipo nos es de suma relevancia comprender cómo podemos aportar a un mayor entendimiento de los factores que generan las brechas existentes entre el género masculino y femenino, ya que estamos convencidos de que la diversidad en su máxima expresión es el camino que se debe recorrer e incorporar a nuestra cotidianeidad de todos y todas.

En concordancia con lo anterior, este trabajo investigará sobre cómo dialoga el posicionamiento logrado por el género femenino, previo a que se desencadenaran las consecuencias de la pandemia por COVID-19 y durante su transcurso, en especial para la mujer gerenta de la región, ello con base en una empresa de alcance regional, PedidosYa. Se

buscará, de esta forma, acercarnos al entendimiento de si la evolución de la mujer gerenta avanzó o retrocedió para esta compañía en dicho período de tiempo.

A través de una encuesta como principal proceso de investigación, buscaremos acercarnos al entendimiento de nuestro objetivo con base cuantitativa, y complementaremos con información cualitativa en base a algunas entrevistas. Nuestra fuente de trabajo es primaria, ya que se encuestó y entrevistó a funcionarios directos de la empresa elegida para la investigación.

Encontrarán, en el primer apartado de este escrito, los objetivos generales y específicos desde los que partimos, sustentados en el marco teórico que se desarrolla a continuación de estos. Luego, específicamente, se mencionan los desafíos y obstáculos que la mujer gerenta enfrenta en el ámbito laboral desarrollados teóricamente. A continuación, se problematiza lo mencionado a la luz del contexto que significó la pandemia por COVID-19 y su impacto en el ámbito laboral, para continuar puntualmente con nuestro caso de estudio, PedidosYa. Posteriormente, se expone sobre el proceso de investigación, la metodología empleada y el análisis de los datos obtenidos. Se finaliza con las principales conclusiones y recomendaciones en base a buenas prácticas.

Sin ahondar más en detalles, los invitamos a leer nuestra tesis: *La evolución de la mujer gerenta en la región: ¿avance o retroceso? Caso de estudio: PedidosYa.*

## 2. OBJETIVOS

### 2.1. GENERALES

En el presente trabajo planteamos como objetivo general conocer el impacto que la pandemia generada por el COVID-19 tuvo sobre el progreso de la mujer a cargos gerenciales considerando que el confinamiento, como medida preventiva frente a la emergencia sanitaria, pudo haber potenciado (o no) la posibilidad de que mujeres lleguen a cargos gerenciales o se desarrollen en ellos.

### 2.2. ESPECÍFICOS

Conocer si el crecimiento exponencial generado en la compañía de nuestro caso de estudio, PedidosYa, durante la pandemia, dio lugar a la incorporación de la mujer gerenta y potenció, o al menos no limitó, su desarrollo en altos cargos. Estudiaremos, como contraparte, el impacto del confinamiento en la vida profesional y personal de la mujer para entender si nuevas modalidades de trabajo hoy en día vigentes (el trabajo desde casa) ayudaron a derribar una de las barreras que ha limitado a la mujer gerenta: el techo de cemento. Todo esto enmarcado a nivel regional, involucrando a quince países de Latinoamérica.

### 3. MARCO TEÓRICO

#### 3.1. INTERNACIONAL

La realidad de la diferencia laboral, en general, que existe en el mercado entre el hombre y la mujer tiene una muy larga historia dentro del ámbito regional e internacional. Consideramos que venimos en el camino adecuado, pero aún queda mucho por recorrer para lograr la igualdad inexistente actualmente. En esta tesis buscaremos ver si el efecto del teletrabajo, producto de la pandemia que produjo el virus del COVID-19, fue un avance o un retroceso hacia esas diferencias entre el hombre y la mujer, más específicamente para la mujer gerenta en la región.

Para el desarrollo del marco teórico estudiamos bibliografía relacionada con el tema, dado que existen muchos antecedentes sobre este, como ser: mujer gerenta, techo y paredes de cristal, techo de cemento, COVID-19, teletrabajo, entre otros. Decidimos hacer referencia a gran parte de ellos, dejando en la bibliografía los textos, tesis, notas y extractos usados como insumos que hacen a nuestro punto de partida, para conocer la evolución de la mujer gerenta en época de pandemia: ¿avance o retroceso?

Uno de los puntos vertebrales a abordar en este trabajo es la dualidad que debe enfrentar la mujer entre desarrollo profesional o personal, referente este último a la idea de ser madre y criar a sus hijas e hijos. Como veremos a lo largo del trabajo, estando en actividad laboral parece ser un tanto difícil tomar la decisión de quedar embarazada o no, ya que en varios aspectos la sociedad entiende que este paso en una mujer entorpece su desarrollo profesional. Para ahondar en este punto, las profesoras/investigadoras de la Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco, Silvia Pomar Fernández y Griselda Martínez Vázquez, abordan el tema en *Resignificación identitaria, trabajo y familia: Una disyuntiva para la mujer*:

La irrupción de mujeres en la actividad laboral, y principalmente en espacios de poder, se circunscribe en un contexto de transformaciones económicas, políticas y socio-culturales de una sociedad que paulatinamente se incorpora a la modernidad... La maternidad puede ser considerada como un elemento limitativo para la incorporación de la mujer en el mercado de trabajo.

La presencia de mujeres que toman sus decisiones y se desarrollan a partir de un proyecto de vida propio, nos refleja nuevas formas de expresión socio-cultural. Se podría decir que las mujeres independientes, sin importar su actividad profesional o laboral, son paradigmáticas al mostrar cómo se están quebrantando concepciones socialmente aceptadas sobre la feminidad y la subordinación al género masculino. (2007, p. 97).

La realidad es que sí se están quebrantando concepciones sociales sobre la femineidad, pero todavía no existe esa igualdad deseada.

Los estudios, en general, sobre la incorporación femenina en el mercado de trabajo, sugieren que, independientemente de las ocupaciones que realizan las mujeres, es imprescindible vincular trabajo y maternidad en el análisis, ya que precisamente, su percepción sobre la maternidad es uno de los principales factores que influyen sobre su decisión de retirarse, mantenerse o modificar su estancia en el mercado laboral. Las mujeres/madres trabajadoras establecen distintas estrategias para el cuidado de los hijos para continuar con su actividad laboral. Sin embargo, es importante considerar que actualmente muchas de ellas, más allá del sector social al que pertenezcan, tienen como proyecto de vida su desarrollo personal y profesional, independientemente de su realización como madre/esposa. (Pomar & Martínez, 2007, p. 98).

Creemos necesario entender si el confinamiento, consecuencia de la emergencia sanitaria, facilitó la implementación de estrategias para el cuidado de las hijas e hijos, y si, una vez levantada esta medida, la modalidad de trabajo adoptada como consecuencia de esta situación (el *home office*) favoreció la relación entre trabajo y vida personal, o si, por el contrario, incrementó las exigencias a la labor diaria de la mujer.

“La maternidad, como ya se comentó, es un elemento fundamental en la decisión de la mujer para permanecer o renunciar a su actividad laboral, esto ha cambiado dándole un nuevo significado a la identidad femenina” (Pomar & Martínez, 2007, p. 103).

En cuanto a la maternidad y su posterior reincorporación a la vida laboral, como comentaremos más adelante, la pandemia y el teletrabajo, específicamente, lograron importantes avances que parecían imposibles hace solo un par de años atrás. No solo en nuestro caso de estudio, PEYA, sino también en el mundo laboral en general.

Según el ranking *Fortune 500* del 2018, lista publicada de forma anual por la revista Fortune, que representa las 500 mayores empresas estadounidenses de capital abierto a cualquier inversor según el volumen de ventas, solo en 24 de las empresas rankeadas, el puesto de CEO es ocupado por una mujer, lo que representa un 4.8 % en el total de las empresas.

A más de un año del inicio de la pandemia, un total de 41 empresas tienen mujeres CEO según *Fortune 500* (cifras para 2021), representando un 8.2 %, lo que demuestra un crecimiento lento, pero un avance sostenido en los últimos años, lo cual se destaca con la

incorporación de estas mujeres en la lista de las 500 empresas más representativas de Estados Unidos.

Es un hecho aún en la actualidad que las mujeres no tenemos las mismas oportunidades que los hombres para acceder a puestos de poder y decisión en la administración pública y privada, la principal causa de desigualdad social entre los géneros se da en el ámbito cultural. Por ello la emergencia de nuevas formas de expresión y construcción de identidades femeninas, representan el rompimiento con los valores y símbolos que sustentan a las sociedades que hoy, a la luz del cambio cultural, aparecen como recuerdo del pasado. (Pomar & Martínez, 2007, p. 100).

Sobre la afirmación de que las mujeres no tienen las mismas oportunidades que los hombres, entendemos necesario conocer y problematizar, entre otros, el nivel de formación de ambos géneros para enmarcar si ahí puede existir un indicio de esta diferencia de oportunidades. Según un artículo de finanza y desarrollo del 2012, contamos con información para confirmar que la desigualdad no es motivada por una diferencia en la formación de cada individuo, ya que las mujeres, en porcentaje, representan tener mayor formación académica que los hombres (ver anexo A).

En la educación primaria, se han superado las desigualdades de género en casi todos los países, y se están reduciendo rápidamente en la educación secundaria. De hecho, en alrededor de un tercio de los países en desarrollo el número de niñas supera el de niños en la enseñanza secundaria. El número de mujeres que asisten a la universidad es mayor que el de hombres en dos terceras partes de los países sobre los que se dispone de datos: actualmente las mujeres representan el 51 % de la población universitaria mundial. (Revenga & Shetty, 2012, p. 40).

Según el artículo *Potenciar a la mujer es un enfoque económico inteligente*, ya para el 2012 el 40 % de la población activa en todo el mundo eran mujeres, lo cual implicó que 500 millones de mujeres se incorporaron a las fuerzas de trabajo en un plano no mayor a 30 años. Como ya se señaló anteriormente, podemos observar que la integración de la mujer a la fuerza de trabajo es independiente a la distribución de esta en los diferentes niveles jerárquicos que ocupa, considerando que “una mayor igualdad de género puede aumentar la productividad económica, mejorar los resultados en materia de desarrollo para la próxima generación, y establecer instituciones y políticas más representativas” (Revenga & Shetty, 2012, p. 40), parece poco inteligente que, a diez años de estos análisis, solo el 8.2 % de las 500 empresas más representativas de Estados Unidos sean dirigidas por mujeres.

En un artículo sobre finanzas y desarrollo, *Distintas formas de pensar*, Ann Mari May afirma que “las opiniones de los economistas estadounidenses varían según el género, lo que

puede tener implicaciones en la formulación de políticas nacionales” (2013, p. 10). Sobre la aplicación de una encuesta como suministro de este trabajo, se desprende que:

Las mujeres encuestadas están mucho menos de acuerdo que los hombres con la afirmación de que en Estados Unidos las oportunidades de empleo para hombres y mujeres son aproximadamente iguales. Al preguntarles sobre la brecha de género en los salarios, los hombres responden con mucha más frecuencia que las mujeres que esta brecha se explica por las diferencias en el capital humano (capacitación y conocimientos) y las opciones profesionales voluntarias. (May, 2013, p. 11).

Según el artículo *La educación de las mujeres en los Estados Unidos*, al 2015 estas superaban en un 33 % a los hombres licenciados, lo cual significa que, por cada 133 mujeres recibidas, solo 100 hombres lo hacían. Estos datos permiten contrastar las afirmaciones realizadas por los hombres encuestados en el trabajo de Ann Mari May, sacando a la luz no impedimentos a nivel académico o educativo, sino barreras de otra índole, que serán abordadas en los capítulos siguientes (ver anexo B).

En términos globales, la periodista Florencia Lafuente, en su artículo *Mucho más que caras bonitas*, hace referencia a que:

El motor más importante del creciente poder económico del género es la educación. La mitad de los estudiantes universitarios del mundo son mujeres. En países emergentes como Brasil, Emiratos Árabes Unidos y Rusia, las graduadas superan a los graduados. Y mejorar el acceso de las jóvenes a la educación puede traer beneficios impensados. De acuerdo con el BCG, hay una fuerte correlación entre el bienestar de un país y el bienestar de sus mujeres. (s.f., p. 2).

Considerando que “las empresas que cuentan con mujeres en sus consejos directivos obtienen regularmente mejores resultados que aquellas sin presencia femenina en este órgano” (May, 2013, p. 10), sabiendo que el mercado laboral cuenta con un mayor porcentaje de mujeres académicamente preparadas, y que, según el artículo de Florencia Lafuente, “en los países desarrollados, el 40 por ciento de las mujeres controla del 91 al 100 por ciento del gasto del hogar” (s.f., p. 2), son varias las interrogantes que nos hacemos frente a estos datos. Si las mujeres, en términos porcentuales, están mejor formadas a nivel educativo que los hombres, sí está comprobado que contar con órganos mixtos da mejores resultados empresariales, ¿por qué hablamos de brecha salarial? ¿Por qué continuamos hablando de barreras? ¿Por qué continúa habiendo menor proporción de mujeres que de hombres en cúpulas estratégicas y cargos gerenciales? Esta última pregunta parece no tener sentido, al tener en cuenta que:

Las mujeres son el grupo de consumidores más demandante del planeta y el mercado emergente más grande de la historia: duplican los PBI indio y chino combinados... El género femenino es responsable del 64 por ciento de los US \$18,4 billones gastados anualmente en bienes de consumo en todo el globo. (Lafuente, s.f., p. 1).

Frente a esta afirmación, entendemos que es de orden que las mujeres estén detrás de las estrategias de consumo, que a la fecha han sido lideradas, principalmente y en su mayoría, por hombres. Consideramos que pensar de esta manera es una estrategia corporativa inteligente.

Tom Peters sugiere a los ejecutivos hombres que se mantengan al margen de las discusiones sobre las experiencias de compra de cualquier producto o servicio que incluya “clientas”, a menos que más de un tercio de los presentes en la sala sean del sexo femenino y tengan posiciones de autoridad. “Los hombres no tienen la más mínima pista de lo que quieren las mujeres. (Lafuente, s.f., p. 4).

Queremos entender qué estrategias contractuales pueden favorecer a este posible objetivo y, para ello, es pertinente no sólo entender qué sucedió en período de pandemia y post pandemia, sino tomar ejemplos aplicados que buscan equidad entre géneros.

En España, por ejemplo, se implementó la denominada Ley Orgánica, en marzo de 2007, para fomentar el principio de composición equilibrada.

La Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la Igualdad efectiva de mujeres y hombres, dedica especial atención al fomento del principio de presencia o composición equilibrada, entendiendo por tal la presencia de mujeres y hombres en órganos y cargos de responsabilidad, de forma que las personas de cada sexo no superen el sesenta por ciento ni sean menos del cuarenta por ciento. (Instituto Nacional de Estadística, 2021, p. 1).

En el año 2021, el porcentaje de mujeres que ocupaban los órganos superiores y altos cargos de la Administración General del Estado ascendió a un 43.7 %, es decir que la Ley Orgánica implementada en 2007 llevó 14 años de trabajo para lograr una Administración General equilibrada, bajo los conceptos de la ley regente. En sus últimos siete años, se ha demostrado una mejora sostenida en el tiempo para sus cuatro escalafones, con un único salto negativo en las secretarías de estado al 2021 (ver anexo C).

India es otro ejemplo donde buenas prácticas de inclusión favorecen no solo la igualdad frente a las mujeres, sino que marcan un diferencial a nivel país. En su artículo, Ana Revenga y Sudhir Shetty comentan que:

Potenciar el papel de las mujeres como agentes económicos, políticos y sociales puede modificar las opciones en materia de políticas y hacer que las instituciones sean más representativas de una mayor variedad de voces. En India, otorgar poder a las mujeres a

nivel local generó incrementos en el suministro de bienes públicos, como el agua y el saneamiento, que son más importantes para las mujeres. (2012, p. 42).

¿Cómo y por qué un mayor equilibrio de género en equipos de decisión mejora el proceso de toma de decisiones en grupo y sus resultados? Abundan las sugerencias. Las más convincentes son las derivadas del estudio de Katherine Phillips, profesora de psicología de la Universidad de Columbia, y sus colegas (2011), que examinaron el impacto de una mayor diversidad en equipos y observaron que, en promedio, es más probable que las personas se preparen más para una actividad si saben que esta implicará trabajar con un grupo diverso y no con uno homogéneo. Los investigadores explican que la gama de temas que se debatirá en un grupo diverso probablemente será más amplia, que la diversidad alienta a las personas que constituyen la mayoría a pensar de manera más crítica sobre las cuestiones en las que trabajan, y que un grupo diverso probablemente generará mejores resultados que uno homogéneo. Hoy en día la diversidad de género no es solo una cuestión de equidad, sino también de desempeño y resultados. (May, 2013, p. 10).

### 3.2. NACIONAL Y REGIONAL

Según un estudio realizado por el BID (Banco Iberoamericano de Desarrollo), titulado *Una olimpiada desigual: la equidad de género en las empresas latinoamericanas y del Caribe*, publicado en agosto del 2021:

Existen grandes brechas de género en el mundo empresarial de América Latina y el Caribe, donde las mujeres ocupan solo el 15 % de los cargos directivos y son dueñas de apenas el 14 % de las empresas. (BID, 2021, párr. 1).

El presidente del BID, Mauricio Claver-Carone reconoce que:

La desigualdad de género, particularmente en el mercado laboral, ha obstaculizado el crecimiento económico y el desarrollo social en la región durante demasiado tiempo. Es por eso que invertir en el liderazgo femenino y promover empresas propiedad de mujeres es fundamental para impulsar un crecimiento sólido y sostenible en toda América Latina y el Caribe. (BID, 2021, párr. 4).

La inequidad de género en los mercados laborales de América Latina y el Caribe es una problemática de amplio conocimiento y recurrente en la literatura sobre género y economía. Diversos estudios evidencian factores de desigualdad presentes de forma transversal en todos los sectores de actividad, que generan que las mujeres experimenten condiciones y oportunidades laborales menos favorables que los hombres. Entre estos factores se encuentran la segregación horizontal y vertical. La primera refiere al predominio de mujeres en ciertas ocupaciones o sectores económicos —como en salud, educación y atención al público— y la segunda a la baja representación de mujeres en puestos de rango superior.

Se verifica que la presencia femenina predomina fuertemente en las áreas consideradas “blandas”; es decir, aquellas que no requieren habilidades.

Las mujeres representan 64 % del total de empleados en Recursos Humanos, el 63 % en Comunicaciones y Relaciones Públicas y el 53 % en Responsabilidad Social. Por el contrario, en áreas consideradas “duras” como Comercio Exterior, Operaciones e Informática las mujeres representan menos del 35 % del total de los empleados. En cuanto a puestos jerárquicos, la tendencia es similar: en las primeras, las mujeres ocupan más del 65 % del total de las direcciones y gerencias, llegando al 75 % en Comunicaciones y Relaciones Públicas, 70 % en Recursos Humanos y 65 % en Responsabilidad Social, mientras que el porcentaje se reduce en el resto de las áreas y alcanza sus mínimos en Operaciones, Informática y Comercialización y Ventas. (Basco et al., 2021, pp. 25-26).

Como ya se observó en el marco internacional, la diferencia laboral existente entre los géneros trasciende fronteras, donde Latinoamérica y el Caribe no son la excepción, como se expuso en este capítulo gracias al trabajo del BID. Este trabajo tuvo como fin hacer un análisis estadístico de la situación de toda la región y no solo exponer la situación actual, sino referenciar dónde están las mayores oportunidades hacia una equidad de género.

Positivamente, veremos que la región, en algunos aspectos, tiene mejores resultados que el marco internacional, mas esto lejos de ser una victoria, es el camino hacia donde tenemos que enfocarnos. Con base a esta y otra bibliografía consultada, trataremos de exponer la situación actual de Latinoamérica y el Caribe, así como resaltar los hallazgos de otros trabajos.

Las brechas salariales de género son una problemática conocida no solo en América Latina y el Caribe, sino también en todo el mundo. En la región, la OIT (2019) indica que la brecha de género es del 20 %, mientras que en el mundo asciende a 31 % (WEF, 2020). (Basco et al., 2021, p. 29).

Menos de once puntos porcentuales de ganancia en la brecha salarial parece un gran salto para la región. Incluso si se continúa manteniendo esa diferencia de 20 % en favor de los hombres, que entendemos necesario problematizar para llegar a encontrar, o no, razones aparentes, tal cual se hizo para el marco internacional, nos preguntamos: ¿es la educación en Latinoamérica y el Caribe un factor que condicione a que las mujeres perciban un salario, en promedio, 20 % menor que los hombres o se debe a razones históricas del rol de la mujer en el mercado laboral?

Carolina Bernardi tiene más de quince años de experiencia en asesoría de liderazgo, que aporta a la firma Spencer Stuart. Para el 2020 realizó un trabajo titulado *Mujeres líderes en Latinoamérica: su camino al éxito*, el cual, a través de 263 entrevistas, busca entender las motivaciones y desafíos para las mujeres líderes. Respecto a la formación, nos deja saber que:

Todas las mujeres entrevistadas comparten el deseo de aprendizaje como una de sus principales motivaciones para el desarrollo profesional. Específicamente entre las que están en gerencias, el porcentaje que menciona el aprendizaje y la asunción de retos personales como motor de crecimiento, supera el 60 por ciento. (2020, p. 2).

Según *The World Bank*, en la mayoría de los países de la región sobre los que se cuenta con datos, el porcentaje de mujeres graduadas, frente al volumen que ingresó a carreras universitarias, es favorable para el género femenino. Por ejemplo, en países como Ecuador, donde la cantidad de egresadas está un 40 % por encima de los hombres. En otros, como

Argentina, estos no llegan al 30 % (en este mismo país solo se cuenta con dos datos del 2018 y 2019). En 2018, el porcentaje de mujeres egresadas es 3.5 veces superior al de hombres y, en 2019, las mujeres duplican a los hombres en un 26.72 % (ver anexos D y E).

En Uruguay, según el MEC (Ministerio de Educación y Cultura), en su informe *Panorama de la educación terciaria 2018*, el 26.1 % de las mujeres se gradúan entre los 25 y 29 años, mientras que los hombres, para el mismo rango de edad, lo hacen en un 15 %.

La encuesta realizada por el BID a 1015 mujeres con cargo de liderazgo en la región deja ver por qué los números tienen el comportamiento expuesto, dicho en las propias palabras de las encuestadas:

Los testimonios de las entrevistadas coinciden, en general, con los hallazgos de investigaciones recientes: sólidas formaciones educativas que superan a la de sus pares masculinos para un mismo puesto laboral. La causa de esto podría encontrarse en el factor de que existe una diferencia entre sus formaciones de base y las especialidades que necesitaron para acceder a puestos jerárquicos. Es decir que las mujeres llegan a puestos de mando medio y alto con dos o más posgrados de especialización que los hombres. Las empresas fueron ámbitos en los que la especialización fue necesaria para desarrollarse profesionalmente y de un dinamismo acelerado. (Basco et al., 2021, p. 52).

Nuevamente, podemos descartar que la educación no es un factor de desigualdad. De hecho, vemos que se puede llegar a convertir en un motivador para que las mujeres alcancen dichos cargos.

Uruguay no es la excepción. Actualmente, según *Remuneration Survey 2021*, de la consultora RR. HH. Mercer, publicada por El Observador, donde participaron 102 empresas del Uruguay, un 46 % de las mujeres son asistentes, porcentaje que disminuye considerablemente a medida que se avanza en la pirámide: un 38.6 % son profesionales, un 29.4 %, gerentas, y solo un 13.8 % está en roles ejecutivos. Si bien es un gran avance, si se compara con una década atrás, aún queda un gran camino por recorrer, como lo han demostrado los ejemplos europeos.

En Uruguay, por ejemplo, las mujeres cuentan con 1.4 años más de educación que los hombres e igualmente sufren la brecha salarial, la cual se ubica en un 17.8 %, según un estudio anual realizado por CPA Ferrere sobre brecha de género y la correlación en cantidad de días que las mujeres trabajan “gratis” en un año, en relación con los hombres.

Los datos de este estudio se obtienen comparando los ingresos medios mensuales entre hombres y mujeres. Actualmente, se realiza en 65 países (desde el 2017 se estudia en Uruguay). Esta información permite entender que, si no existiera brecha salarial en Uruguay, las mujeres comienzan su año laboral el 7 de marzo, hecho que en la realidad no sucede, lo cual significa que, realmente, hasta el 7 de marzo las mujeres trabajaron “gratis”, a pesar de estar activas desde el 1° de enero.

En el anexo F podemos observar que el promedio de días trabajados gratis por ellas entre el 2017 y 2019 es de 90 días, lo cual nos permite observar una baja al 66 % de esta situación para el año 2021, donde la cantidad de días equivalente a no percibir ingresos se reduce a 65, lo que marca, de esta forma, una tendencia positiva para la realidad uruguaya, similar a la que se observa en Bolivia, con una baja al 62 %, comparando mismos intervalos de tiempo.

Para el trabajo del BID, a nivel regional:

Todas las entrevistadas reconocieron haber percibido y comprobado a lo largo de sus carreras, diferencias salariales entre hombres y mujeres a favor de estos, ya fuera experiencia propia o de terceros. Varias de ellas explicaron el fenómeno desde diferentes experiencias y teorías que elaboraron al respecto, tales como: machismo estructural en las instituciones, la maternidad como punto de quiebre en las carreras, y elecciones personales que impactaron en menos horas trabajadas y, por ende, menos salario.

Si bien el 28 % de las empresas tiene brechas salariales de género, solamente el 18 % de ellas investiga su existencia en su negocio, dejando al descubierto el largo camino por recorrer en este tema. (Basco et al., 2021, pp. 54-57).

Hasta ahora, hemos podido referenciar, en base a otros estudios, que el nivel educativo no es un factor que motive el desbalance entre géneros y que, a pesar de ello, las mujeres perciben menos ingresos que los hombres en las mismas condiciones, lo cual se agrava aún más cuando observamos cómo es la distribución porcentual en cargos de gerencia o liderazgo público y privado.

Las mujeres son minoría en las posiciones de liderazgo y en la participación laboral en las firmas, y este indicador solo mejora en las empresas que cuentan con alguna mujer entre las personas propietarias. De acuerdo con la encuesta realizada, únicamente el 14 % de las firmas son de propiedad femenina, los directorios solo presentan un 15 % de participación femenina, y en las gerencias principales se mantiene la tendencia, con solamente 11 % de mujeres ocupando ese cargo en la región. En términos generales, la participación femenina es apenas el 33 % del total. Además, las mujeres están mayoritariamente concentradas en las áreas consideradas “blandas” (64 % del total de empleados en Recursos Humanos, el 63 % en Comunicaciones y Relaciones Públicas y el 53 % en Responsabilidad Social), mientras que son minoría (35 %) en las áreas consideradas “duras” como Comercio Exterior, Operaciones e Informática. (Basco et al., 2021, p. 57).

Los resultados expuestos anteriormente se supieron desafiar con, al menos, un caso particular existente en la región. En Uruguay, para el 2016, en el sector bancario, las mujeres representaban una mayoría frente a los hombres en cargos de gerencia general. Sin embargo, las estadísticas actuales del 2022 indican que estas tendencias no se mantuvieron y la banca dejó de ser de los sectores donde se equipara la relación hombres/mujeres en puestos clave, la destacada mayoría de mujeres disminuyó.

De los 11 bancos que operan en Uruguay hay cuatro que tienen a mujeres encargadas de la gerencia general: Vivianne Caumont en el Citi, Mariela Espino en el Banco República (BROU), Virginia Suárez en el HSBC y Graciela Reybaud en el Heritage. Pese a ser un cargo político, se podría sumar a la lista la presidenta del Banco Hipotecario (BHU), Ana Salveraglio. El suplemento El Empresario de El País dio cuenta en su última edición de este particular fenómeno en el sector bancario, donde Uruguay alcanza cifras de participación femenina en cargos gerenciales similar a los países desarrollados. De acuerdo a cifras del Foro Económico Mundial, analizando los 20 principales mercados financieros sólo el 2 % de los CEO bancarios son del género femenino. “Hay estudios que muestran que cuanto más alta es la participación femenina en las compañías americanas que cotizan en Bolsa, más alto es el crecimiento del valor de su capitalización”, subrayó Caumont del Citi. (Da Silva, 2016, párr. 18).

Esa destacada presencia femenina en las gerencias generales se redujo en el Citibank, el HSBC y Heritage, donde dichos puestos fueron ocupados por hombres. De los 11 bancos que operan en Uruguay, al 2022, solamente en uno de ellos (un 9 %) el puesto de gerencia general es ocupado por una mujer. Tal es el caso de Mariela Espino en el BROU, quien mantiene su puesto desde la vigencia de la anterior nota.

Si analizamos puestos directivos, la presencia femenina se hace más alta. Sin embargo, está lejos de la igualdad deseada, ya que estos cargos corresponden al 29.3 %. Es de destacar el banco Santander Uruguay, donde tres de sus cinco directoras son mujeres (ver anexo G).

Según datos del Banco Mundial, en la región, la distribución de cargos de alta y mediana gerencia no solo es desigual entre mujeres y hombres, sino que también lo es entre los países de estudio, en los cuales nuestra empresa tiene sede. Países como República Dominicana y Honduras destacan por su alta participación en cargos de gerencia, mientras que otros, como Argentina y Bolivia, dejan ver un retroceso en lo que a equidad refiere. El Salvador y Uruguay se muestran como países que buscan mantener los resultados alcanzados y, eventualmente, superarlos, viendo más difícil para este último mantener esta tendencia versus el primero.

Si pasamos al rubro público, en la política, Uruguay ocupa el puesto n.º 91 “en el porcentaje de mujeres en la Cámara Baja, un 25.3 %, número inferior al promedio regional de las Américas (33.5 %) y al mundial (26 %)” (Malek & Nicola, 2022, párr. 4). Esta subrepresentación de las mujeres en cargos de decisión no solo abarca al Poder Legislativo, también se evidencia en el Poder Ejecutivo, Judicial, intendencias y municipios. También en sindicatos, cámaras y empresas. A nivel de Sudamérica, el único país donde observamos tendencia hacia la equidad en política es Chile, donde, en el Poder Legislativo, el 20% de las mujeres tienen asiento en la banca nacional y en el ministerio el 30% (ver anexo I).

La participación política femenina en el parlamento se observa en el anexo I, donde podemos destacar un crecimiento sostenido y real. Desde el 1º de marzo de 2020, el puesto de vicepresidenta uruguaya fue ocupado, por primera vez, de forma electa, por una mujer. A pesar de mantener una tendencia positiva, Uruguay no mantiene los mejores resultados de la región, destacándose Bolivia con un extenso período de tiempo, con poco más del 50 % de mujeres en la participación parlamentaria, seguido por Nicaragua, Costa Rica, Argentina, Ecuador y El Salvador (ver anexo I).

Más allá de haber expuesto, mediante el estudio bibliográfico realizado, parte de la situación actual de los diferentes mercados sobre los que estaremos trabajando, entendemos interesante apoyarnos en el trabajo del BID, *Una olimpiada desigual: la equidad de género en las empresas latinoamericanas y del Caribe*, y el de *Mujeres líderes en Latinoamérica: su camino al éxito*, de la firma Spencer Stuart, para citar qué es lo que entienden por motivación, obstáculos y desafíos las más de 1200 mujeres encuestadas y entrevistadas de la región.

#### Motivación:

Para las mujeres que trascendieron el nivel ejecutivo, parece no ser solo importante el desarrollo personal, sino también la posibilidad de aportar y ser agentes de cambio. “Trascender, crecer personalmente y ayudar a otros, incluidos las compañías para las que trabajo” o “aprender, lograr cargos con mayor influencia para poder generar un impacto en la industria y en la sociedad” son algunas de sus respuestas.

“Luchar por la equidad de género, demostrar fehacientemente a líderes hombres los beneficios de contar con un adecuado balance de género en posiciones directivas” o “desempeñarse en un entorno principalmente masculino, con estereotipos de lo que una mujer-mamá, con responsabilidades en el hogar, hace”. (Bernardi, 2020, pp. 2-3).

Los motivadores principales de estas dos citas los podemos encasillar en ser un agente de cambio para la compañía y para sí misma, buscando un desarrollo constante; romper tabúes en lo que respecta al trabajo de una mujer y aislar el concepto de madre y mujer gerenta el uno del otro. Buscaremos ver no solo cómo las mujeres velan por este fin, sino cómo se deben dar las condiciones del contexto para que esto suceda.

### Obstáculos y desafíos:

El principal trade-off señalado por todos los grupos de ejecutivas y Directoras, es el balance entre vida y trabajo —de ahora en adelante WLB. Vemos que tanto para Directoras como para las CEO este factor supera el 50 %. En el caso de Gerentas o VP (locales y regionales), este porcentaje disminuye levemente. Esto podría indicar que cuanto más alto se llega, mayor es el desafío por mantener un justo balance entre vida y trabajo.

Algunos de los insight señalados tienen que ver con compatibilizar múltiples roles. Las mujeres hablan del peso del “deber ser” y las expectativas creadas en la sociedad en torno a lo femenino. Nombran el tiempo personal, sacrificar momentos, impactos en la salud personal, el embarazo (“haber comunicado a mi jefe que esperaba mi segundo hijo”) y la postergación de la maternidad como algunos de los temas que ponen de relieve una cara menos feliz del éxito femenino hoy. “El gran desafío es ser buena profesional, buena esposa y madre, y hacer que el tiempo alcance para todo”.

Al ser consultadas —específicamente aquellas ejecutivas que tienen familia e hijos— acerca de cuál es el mayor desafío para poder cumplir con ambos roles, todos los segmentos nombran el WLB y el anhelo de ser buena en los dos aspectos, como los más destacados. Esto pone en manifiesto la necesidad de la mujer de ser exitosa tanto en el ámbito profesional como en el personal (sea cual fuere su definición). (Bernardi, 2020, pp. 3-4).

El 30 % del grupo analizado reconoció haber descartado sus planes de maternidad en pos de enfocarse en su carrera profesional. De este grupo, todas ellas ocupan actualmente cargos de jefatura y se ubican en el rango etario de 25-40 años.

Las mujeres que decidieron no ser madres detectaron que las tareas de cuidado resultaban limitantes para la carrera profesional, señalando que dichas labores requieren flexibilidad horaria, la cual prefieren usar en otras actividades personales más allá de la maternidad. También reconocieron tener más movilidad para trasladarse de oficina, de país o viajar por trabajo y que, en general, invierten su tiempo en educarse.

El 70 % restante de las entrevistadas que actualmente ocupa cargos altos y ejerce la maternidad tiene más de 50 años y no se encuentra en las etapas de primeros cuidados (es decir de niños/as menores de 5 años). Dicho grupo se maneja con independencia de sus hijos/as o, al menos, no consideran que la maternidad sea un factor decisivo para ellas al considerar un puesto jerárquico. (Basco et al., 2021, p. 55).

Una mayor igualdad de género puede aumentar la productividad económica, mejorar los resultados en materia de desarrollo para la próxima generación, y establecer instituciones y políticas más representativas. (Revenga & Shetty, 2012, p. 40).

#### 4. DESAFÍOS Y OBSTÁCULOS DE LA MUJER EN EL ÁMBITO LABORAL

La motivación de este trabajo nace del interés sobre los diferentes obstáculos que las mujeres deben enfrentar en un mundo laboral, donde las tareas pueden ser igualmente realizadas por hombres o mujeres, mas en la práctica se observa que no es así, tema expuesto y tratado por múltiples autores y grupos sociales, entre otros.

Hasta el momento, hemos visto que, a nivel estadístico, las mujeres parecen estar igual o más preparadas que los hombres para ocupar cargos de igual jerarquía, pero ello no sucede, ¿por qué? También observaremos que la pandemia (marco temporal sobre el cual realizaremos nuestra tesis) afectó más a las mujeres que a los hombres, las sobrecargó por el traslado que se dio de actividad hacia el hogar, más un confinamiento que, en algunos casos, puede vulnerabilizar a la mujer. Sobre estos puntos citados a lo largo de estas páginas no deja de resonarnos el hecho de que la mujer, a pesar de las dificultades que parecieran son “propias de su género”, se hacen lugar en cada sociedad para valer su posición, por lo cual creemos que conocer las “barreras” socialmente establecidas nos ayudará a entender hacia dónde dirigir los esfuerzos para derribarlas y superarlas. Es por ello que hacemos base en el concepto de “techo de cristal”, problematizado por Linda Wirth, el cual no solo se queda ahí, sino que expande a “paredes de cristal” y “techo de cemento”. Entender estos conceptos nos ayudará a dirigir nuestro proceso de investigación y entender si fueron capaces de romperse en tiempos de pandemia.

##### 4.1. TECHO DE CRISTAL

El techo de cristal es una barrera invisible que describe un momento concreto en la carrera profesional de una mujer, en la que, en vez de crecer por su preparación y experiencia, se destaca dentro de una estructura laboral, oficio o sector. En muchas ocasiones, coincide con la etapa de su vida en la que decide ser madre. Su carácter de invisibilidad viene dado por el hecho de que no existen leyes, dispositivos sociales ni códigos visibles establecidos que impongan a las mujeres esta limitación, sino que está construido sobre la base de otros rasgos que son difíciles de detectar. Es una metáfora que designa un tope para la realización de la mujer en la vida pública, generado por los estereotipos y las construcciones culturales de las sociedades a través del tiempo. Este límite detiene la ascensión piramidal de las mujeres hacia puestos de alta jerarquía e impide su realización personal en la esfera del reconocimiento

público.

Las empresas líderes demuestran su compromiso con la prevención y eliminación de todas las formas de discriminación y violencia cuando establecen igual remuneración por trabajo de igual valor, al desarrollar medidas contra el hostigamiento o acoso sexual en el ámbito laboral, al facilitar el balance entre la vida familiar y laboral de su personal e involucrando activamente a los hombres.

El techo de cristal está relacionado, principalmente, como se mencionó, con la barrera que impide a las mujeres subir la escalera en una organización, pero además de las mujeres, también incluye la discriminación de personas con diferentes discapacidades.

#### 4.2. PAREDES DE CRISTAL

Las paredes de cristal son muros invisibles que segmentan su desarrollo educativo y profesional, concentrando a las mujeres en sectores menos dinámicos y peor remunerados de la economía. Se habla de paredes de cristal cuando las mujeres ascienden a puestos gerenciales, pero no se les permite acceder a puestos estratégicos.

Existen muchos tipos de paredes de cristal que deben enfrentar las mujeres: algunos son producto de las estructuras de las empresas o de la cultura de la organización; otras se dan por una falta de comprensión de que hombres y mujeres actúan de manera diferente; y algunas —incluso— son creadas por las propias mujeres. (Díaz Virzi, 2017, párr. 7).

Otros ejemplos de barreras de cristal son el acoso sexual, la maternidad, la falta de oportunidades y de modelos de referencia.

Las mujeres de hoy deben enfocarse en romper las paredes de cristal, que provocan que muchas se queden del lado incorrecto de la sala de reuniones, afuera de las conversaciones referentes a estrategia y hacen que solo desarrollen capacidades “blandas”.

#### 4.3. TECHO DE CEMENTO

El techo de cemento se define como el que se autoimponen las mujeres que deciden no querer promocionarse por el alto costo personal y familiar que va a tener el nuevo puesto. Las mujeres, inconscientemente o no, se consideran las principales responsables del cuidado de la

familia y el hogar. La maternidad coincide, en muchos casos, con el momento de desarrollo profesional clave para acceder a puestos superiores. Sin embargo, no es el único, ya que existen otros factores como el cuidado de adultos mayores en la familia que, muchas veces, “está en los zapatos” de las mujeres. La ausencia de verdaderas políticas de conciliación de vida laboral y personal dificulta la decisión de la mujer. Así, al final, podríamos decir que se trata de una elección personal de cada una, que pasa por tener claros los propios objetivos vitales, acompañado de un fuerte autoconocimiento que nos permita saber cuáles son sus fortalezas y debilidades, además de sus valores personales.

En comparación con el techo de cristal, el techo de cemento es más difícil de romper. Es una barrera más sólida que el primero (por eso su término). A diferencia de aquel, este es más denso y no puede ser fácilmente destruido. Es de importancia destacar que el techo de cemento también restringe a las personas en el nivel medio. Tanto techo de cristal como cemento se denomina como una situación en la que el avance del personal calificado en una organización es retenido debido a ciertas formas de discriminaciones como el racismo, el sexismo y otros factores.

## 5. PANDEMIA COVID-19

### 5.1. IMPACTO A NIVEL INTERNACIONAL

A fines de 2019, se extendía la noticia de un virus con un alto nivel de contagio capaz de tener alcance a nivel mundial, denominado hoy en la actualidad como coronavirus (entre otros). La OMS lo define de la siguiente manera:

La COVID-19 es la enfermedad causada por el nuevo coronavirus conocido como SARS-CoV-2. La OMS tuvo noticia por primera vez de la existencia de este nuevo virus el 31 de diciembre de 2019, al ser informada de un grupo de casos de “neumonía vírica” que se habían declarado en Wuhan (República Popular China). (2020, párr. 1).

Desde ese entonces, gran parte de la atención mundial fue puesta en cómo se comportaría este virus, qué impacto tendría en nuestras vidas y qué cambios traería a nuestra forma de vivir, entre otros. En este capítulo nos enfocaremos a estudiar cómo fue el impacto del COVID-19 en la economía y el trabajo a nivel mundial.

La pandemia que azota a la humanidad ha desnudado la desigualdad existente en todos los rincones del planeta y también la vulnerabilidad de la economía de mercado.

En este escenario el trabajo se ha catapultado como principal protagonista de esta tragedia, acechado por dos fenómenos: uno imprevisible, que es la pandemia misma, que ha ocasionado la pérdida de 400 millones de puestos de trabajo; y otro previsible, que es el avance de la tecnología en el mercado de trabajo. (García Salas, 2020, p. 399).

Denominada por la OMS como la “gran recesión”, trae consigo una contracción económica para muchas regiones del mundo.

El observatorio de la OIT (Organización Internacional del Trabajo) comenzó a compartir, a partir de marzo de 2020, ocho comunicados titulados *El COVID-19 y el mundo del trabajo: Repercusiones y respuestas*, en los cuales brinda actualizaciones del avance de la pandemia a nivel mundial. A continuación, citaremos su primera y octava edición a modo de enmarcar las proyecciones al comienzo de la pandemia y sus actualizaciones hasta octubre de 2021. Esperamos que dicha información ayude a dar contexto del período en el cual enfocaremos nuestro estudio, entendiendo que trabajaremos no solo a nivel local, sino regional, incluyendo quince países de la región (Latinoamérica y el Caribe).

La pandemia del Covid-19, que ya afecta a casi 170.000 personas en 148 países y ha provocado más de 6.500 muertes, podría contagiar a una gran parte de la población mundial. Según diversas estimaciones, la proporción de la población mundial que podría verse infectada oscila entre el 40 y el 70 %. La crisis ya ha repercutido ampliamente en el plano económico y en el mercado laboral, tanto en la oferta (producción de bienes y servicios) como en la demanda (consumo e inversión). Su incidencia adversa en la

producción, que al principio solo afectó a Asia, se ha ampliado a las cadenas de suministro de todo el mundo. Todas las empresas, con independencia de su tamaño, deben afrontar graves problemas. (OIT, 2020, p. 2).

Con base a lo mencionado por la OIT, y conociendo el impacto que tuvo la pandemia a nivel social, es que se hace necesario pensar en políticas socioeconómicas con el fin de contrarrestar el impacto que esta situación trae a la vida de toda la sociedad y, especialmente, a la parte obrera. Es por eso que se citarán propuestas y problemáticas identificadas en diferentes artículos a lo largo de estos dos años, algunos de ellos con focos en común: el impacto económico, la afectación en las diferentes clases sociales y los posibles cambios en la forma de trabajar, entre otros.

La protección de los trabajadores y sus familias frente a una posible infección ha de ser prioritario. Por otro lado, es fundamental aplicar medidas con respecto a la demanda para garantizar la protección de las personas susceptibles de perder sus ingresos como consecuencia de una infección o la reducción de la actividad económica, con miras a impulsar la economía. (OIT, 2020, p. 3).

En su primera edición sobre el COVID-19 y el mundo del trabajo, la OIT categoriza tres grandes impactos/cambios en el mundo del trabajo vinculados a esta pandemia:

1. La cantidad de empleo (tanto en materia de desempleo como de subempleo) (ver anexo J).
2. La calidad del trabajo (con respecto a los salarios y el acceso a protección social).
3. Los efectos en los grupos específicos más vulnerables frente a las consecuencias adversas en el mercado laboral.

En varias estimaciones preliminares de la OIT se señala un aumento del desempleo mundial que oscila entre 5,3 millones (caso “más favorable”) y 24,7 millones de personas (caso “más desfavorable”), con respecto a un valor de referencia de 188 millones de desempleados en 2019. (OIT, 2020, p. 4).

Sobre las consecuencias asociadas a dicha situación mundial, la OIT comenta una disminución en la mano de obra asociada a la cuarentena tomada por los diferentes países, y otra relacionada con la merma económica. Una baja de ingresos impactará en la demanda de bienes y consumos, parte del proceso de producción y consumo, lo cual influirá en la actividad empresarial, afectando así a todo un ciclo.

Este impacto no se da en todos los sectores de la sociedad por igual, se observa que los más vulnerables son los más perjudicados, lo cual aumenta la desigualdad ya existente. Es así que la OIT enumera, de la siguiente forma, los grupos afectados:

Las personas con problemas de salud subyacentes o de edad avanzada, con mayor riesgo de padecer graves problemas de salud; Los jóvenes, que deben afrontar un elevado índice de desempleo y subempleo, y son más vulnerables frente a una disminución de la demanda de mano de obra, como se constató a raíz de la última crisis financiera mundial. Los trabajadores de más edad son asimismo más vulnerables en el plano económico. A raíz de la epidemia del MERS, se puso de manifiesto que los trabajadores de más edad eran más proclives que las personas más jóvenes a encontrarse en situación de desempleo y subempleo, o de reducción de su horario laboral; Las mujeres, a raíz de la amplia labor que desarrollan en los sectores más afectados (en particular el de los servicios), o por realizar un trabajo de primera línea para hacer frente a la pandemia (por ejemplo, las enfermeras). Según estimaciones de la OIT, el 58,6% de las mujeres que trabajan en todo el mundo lo hacen en el sector terciario, frente al 45,4% de los hombres. Las mujeres tienen menor acceso a servicios de protección social y soportan una carga laboral desproporcionada en la economía asistencial, en particular en el caso de cierre de escuelas o de centros de atención (OIT, 2018); Los trabajadores sin protección social, en particular los trabajadores por cuenta propia, los ocasionales y los que llevan a cabo una labor esporádica en plataformas digitales, especialmente susceptibles de verse afectados por el virus al no tener derecho a bajas laborales remuneradas o por enfermedad, y estar menos protegidos en el marco de los mecanismos convencionales de protección social, u otros medios de compensación de fluctuaciones de ingresos;

Los trabajadores migrantes, particularmente vulnerables a los efectos de la crisis del Covid-19 que restringirá su capacidad para desplazarse a su lugar de trabajo en sus países de acogida y para regresar con sus familias. (OIT, 2020, p. 7).

Si retomamos el tercer grupo de afectación, podemos desarrollar otros puntos que enfatizan el hecho de haber incorporado a las mujeres en esta lista. Según la *Revista Venezolana de Gerencia*, existen otros factores que vulnerabilizan a la mujer en la pandemia:

Hombres y mujeres son afectados por el COVID-19, pero la biología y las normas de género han moldeado la carga de esta enfermedad. Mientras los hombres se están viendo afectados por las comorbilidades exacerbadas por comportamientos asociados a hábitos “masculinos” como beber y fumar, la mujer se ha visto perjudicada por el aumento del riesgo de sufrir actos de violencia, y por la inequidad en la distribución de las responsabilidades del cuidado familiar. La crisis del coronavirus ha aumentado la carga asociada al trabajo no remunerado, el cual, tal como lo plantea la CEPAL (*Measuring the impact of COVID-19*, 2020), es llevado a cabo en mayor medida por la mujer, y actualmente se ha incrementado debido al cierre de las escuelas y al mayor número de personas que requiere cuidados especiales. (Tello de la Torre & Vargas Villamizar, 2020, p. 389).

Amén de estas problemáticas, se deben continuar considerando aquellas que podemos llamar prepandemia: la dualidad entre el trabajo (en caso de que en pandemia aún lo mantenga) y la vida familiar, entendiéndose ello como el cuidado de sus hijos o hijas y su educación (que, en cuarentena, se trasladó a los hogares en la mayoría de los países de la región). Se suma a esto el cuidado de personas mayores a cargo, más el trabajo doméstico, lo

cual, según algunos autores, puede aportar a una sobreexplotación de la mujer en tiempos de pandemia.

El aislamiento, tomado como medida para reducir los contagios, aporta a que se desarrollen diferentes escenarios dentro del hogar. Esto ha:

Afectado la estructura de las familias, que viven situaciones sociales y psicológicas complejas, aumentando los niveles de estrés y miedo, y generando la acumulación de microtraumas en sus miembros. Igualmente, el aislamiento geoespacial influye en condiciones adicionales al aumento del trabajo no remunerado, tales como la exposición a la violencia intrafamiliar y las dificultades de retornar a las actividades laborales. (Tello de la Torre & Vargas Villamizar, 2020, p. 390).

Este aislamiento trajo consigo una nueva modalidad de trabajo, actualmente vigente en la región: el teletrabajo, o también conocido como *home office*; modalidad que algunos textos, como la Revista Venezolana de Gerencia, destacan por la flexibilidad que presenta frente a la atención y crianza de los hijos e hijas (llevada adelante, principalmente, por las mujeres), mientras que otros trabajos analizan y dejan a la vista riesgos de esta modalidad, como es el artículo de reflexión *Futuro y perspectivas del trabajo en el marco del COVID-19*. Según este, y con base en estudios de la OIT, el teletrabajo no da lugar a nuevos puestos o cargos, lo que incorpora, de esta forma, el concepto de “cambios de paradigmas en las organizaciones empresariales, como la flexibilización del trabajo, donde se ha impuesto, de forma inexorable, el trabajo remoto como el *home office*, el *freelance*, el trabajo por objetivos, entre otros” (García Salas, 2020, p. 400). Como consecuencia de ello, surge la “Big Economy” (García Salas, 2020, p. 400), siendo la nueva modalidad de trabajo móvil, remota a demanda e independiente, más la pluriactividad.

Nuestra tesis busca identificar si esta nueva modalidad de trabajo, en plena vigencia para el caso de estudio, marcó una diferencia en el desarrollo de la mujer gerenta de la región, entendiendo por ello el incremento en la participación de mujeres en cargos de gerencia, así como su desarrollo en los puestos actuales y superiores.

La OIT, en su octava edición de *La COVID-19 y el mundo del trabajo*, realiza una actualización de la situación pandémica. Contiene observaciones referentes al nivel de recuperación al estatus prepandemia, en la cual, según observaremos, deja ver que, en algunos aspectos, el mundo aún no se ha recuperado:

Se estima que la cantidad de horas de trabajo a escala mundial en 2021 sigue siendo muy inferior al nivel alcanzado en el último trimestre de 2019, a razón de una diferencia del -4,5 por ciento (equivalente a 131 millones de empleos a tiempo completo) para el primer trimestre de este año, -4,8 por ciento (140 millones de empleos a tiempo completo) para el segundo trimestre y -4,7 por ciento (137 millones de empleos a tiempo completo) para el tercer trimestre. (2021, p. 1).

La lenta recuperación de los puestos de trabajo y el incremento de la actividad laboral es algo que varios autores ven con preocupación, enfatizando las disparidades que se dan entre regiones del mundo, donde Latinoamérica es una de las más afectadas. Como fue mencionado en la primera edición de la OIT, los jóvenes y mujeres eran parte del segmento vulnerable de la población, en lo que refiere a pérdida laboral. A octubre de 2021, se ratifica que son quienes presentan un mayor déficit de empleo, donde, en los países de medianos ingresos, se continúa sin observar avances.

La visión respecto al futuro, en dicha edición, menciona que:

Pese al repunte del desarrollo económico a escala mundial, la recuperación general en términos de cantidad de horas de trabajo se ha estancado en niveles muy inferiores a los existentes antes de la pandemia, con una “gran disparidad” entre los países avanzados y los países en desarrollo. (OIT, 2021, p. 2).

Se observa que la evolución real del mercado dista de los objetivos y metas proyectados por la comunidad internacional, destacando que aún queda trabajo por hacer para revertir la situación. Entre algunos de los factores que marcan la desigualdad del avance entre países de ingresos altos y bajos, se encuentran la desigualdad en materia de vacunación e incentivos fiscales por parte de los estados.

La manifiesta inquietud por ese problema, que deja a muchas personas atrás en el marco del proceso de recuperación, se ve acentuada por otros riesgos asociados a dificultades o efectos adversos en las cadenas de suministro, la energía, la inflación y la situación de endeudamiento. (OIT, 2021, p. 19).

Se debe buscar el fortalecimiento de las acciones, yendo hacia una cooperación de escala mundial que apalanque la tasa de vacunación, principalmente en países de bajos ingresos para, de esta forma, igualarse a las tasas de los países de altos ingresos. “Ello contribuiría a salvar vidas humanas y daría lugar a un proceso más equitativo e inclusivo de recuperación económica y del mercado laboral” (OIT, 2021, p. 19).

Por otro lado, es esencial financiar a nivel mundial el proceso de recuperación. Si bien el Fondo Monetario Internacional (para octubre de 2021) asignó 650 000 millones de dólares en derechos de giro, es crucial que exista una asignación a los países que lo necesitan, para la adopción de medidas que propicien la recuperación; esto debe ser una prioridad internacional.

Las restricciones en materia de recursos y los múltiples requisitos conexos en una coyuntura de aumento de la deuda y de presión inflacionista hacen que sea imperativo destinar esos recursos a actividades que permitan mejorar todo lo posible la situación del empleo, fomenten los ingresos y redunden en beneficio de las personas más afectadas por la crisis y las más vulnerables. También deben facilitar las medidas de transición que ya estaban en marcha antes de la pandemia y que esta ha hecho más necesarias y acuciantes. Todo ello conlleva la necesidad de hacer hincapié en los jóvenes y las mujeres, en los trabajadores de la economía informal y en la economía ecológica, digital y de prestación de servicios sanitarios y cuidados personales. (OIT, 2021, p. 19).

## 5.2. IMPACTO A NIVEL REGIONAL (LATINOAMÉRICA Y EL CARIBE)

Con base en el CAF-Banco de Desarrollo de América Latina, se ha estudiado el impacto de la pandemia en la región, donde llevaremos adelante el caso de estudio. Durante el desarrollo y cita de puntos a destacar, observaremos cómo América Latina y el Caribe se pueden clasificar como la región con mayor afectación de la pandemia, en comparación con otras regiones. El impacto fue desproporcionado, ya que un tercio del total de fallecidos se encuentra en LATAM y el Caribe, cuando los habitantes representan menos del 10 % de la población mundial. También sufrió una de las contracciones más severas del producto a nivel mundial, llegando cerca del 7 % en 2020, lo que ocasionó que la pobreza y la desigualdad se asemejen a valores similares a una década atrás.

Una vez estabilizado el panorama internacional, la actividad económica comenzó a movilizarse desde mediados de 2020, marcando la perspectiva de que algunos países de la región recuperarán sus niveles de ingresos previos a la pandemia para 2021, mientras que otros lo harían para 2022. Aun así, “la evolución del mercado laboral permanece rezagada frente a la actividad, evidenciando, además, una precarización del empleo y aumentos en la informalidad, que podrían dejar cicatrices más permanentes” (Arreaza, López & Toledo, 2021, p. 4) (ver anexo K).

En América Latina, el coronavirus entró por la ciudad de São Paulo (Brasil), donde se registró el primer caso comprobado el 26 de febrero de 2020. Desde entonces, se han reportado contagios en todos los países de la región, acumulando hasta agosto de 2021 más de 43,1 millones de personas infectadas y 1,4 millones de fallecidos. Esto representa cerca de un tercio del total de víctimas mortales a nivel global, una porción muy superior a la que representa la población latinoamericana respecto al total mundial. La restricción a la

movilidad de los ciudadanos originó un choque combinado de la demanda global y de la oferta que conlleva un desplome de los niveles de actividad económica en las principales regiones del mundo y en América Latina en particular. (Arreaza, López & Toledo, 2021, p. 6).

La cuarentena impuesta en los diferentes países generó que disminuyeran, en gran medida, los consumos en los hogares, en parte motivado por la suspensión de actividades, lo cual conlleva a la reducción en los ingresos y, por consiguiente, una contracción en la capacidad de compra de las familias.

### 5.2.1. Impacto socioeconómico

Como fue presentado por la OIT y ratificado con la evolución del PIB de la región (ver anexo K), la caída de la actividad económica tuvo consecuencias negativas sobre los indicadores del mercado laboral, incrementando, en muchos países, los índices de pobreza y desigualdad social.

El impacto de la pandemia sobre las empresas, en particular en las actividades de mayor generación de empleo, se reflejó profundamente en los mercados laborales de los países de América Latina. A las medidas iniciales de confinamiento decretadas por los Gobiernos y las conductas de distanciamiento social adoptadas por la población para evitar los contagios se sumó la caída en la demanda agregada como consecuencia del desplome en los ingresos de los hogares y de las relaciones de complementariedad entre sectores productivos. Estos factores generaron una masiva pérdida de empleos, que se estima fue de alrededor del 14 % para toda la región entre febrero y junio de 2020, lo que equivale a casi 32 millones de puestos de trabajo. En marzo de 2021, luego de un año de pandemia, aún se contabilizaban alrededor de 13 millones de empleos perdidos, es decir, una caída del 6 % con respecto a febrero de 2020. (Arreaza, López & Toledo, 2021, p. 17).

Como es de apreciar en el anexo K, la evolución del empleo fue heterogénea entre los diferentes países de la región, principalmente en el primer trimestre de la pandemia, en el cual la mayoría de ellos logró estabilizar sus saltos, marcando una tendencia a la suba.

#### Algunos ejemplos del progreso:

En Perú, el empleo había caído un 56 % en junio de 2020 con respecto a febrero del mismo año, mientras que en Paraguay y Uruguay había retrocedido menos del 6 %. Para mayo de 2021, sin embargo, estas diferencias son mucho más pequeñas entre países, con pérdidas máximas de alrededor de un 11 % para Chile y Perú. (Arreaza, López & Toledo, 2021, p. 17).

Si bien el confinamiento marcó el inicio de la baja en el empleo, que se incrementó desde marzo de 2020 y tuvo su mayor pico en junio del mismo año para gran parte de la región,

actualmente la recuperación es constante, mas aún no se ha logrado llegar a valores prepandemia (ver anexo M).

América Latina y el Caribe fue una de las regiones más afectadas por la pandemia, registrando una de las contracciones más profundas del mundo. Es probable que la recuperación sea más prolongada que en otras regiones debido al fuerte número de víctimas de la segunda ola y la lenta vuelta a la normalidad. Por lo tanto, los niveles de PIB anteriores a la pandemia sólo se alcanzarían en 2022 y los de PIB per cápita en 2024.

Las circunstancias desencadenadas por la pandemia hicieron que las mujeres experimentasen con mayor rigor los estragos de la crisis. La suspensión de actividades escolares de manera presencial requirió el cuidado de los menores en la casa, actividad que desproporcionalmente recae en las mujeres y que, junto a otros factores, hizo que el empleo se resintiera más entre las trabajadoras. Es así como la tasa de participación laboral de las mujeres cayó en promedio un 8.1 % en 2020, frente a un 5 % entre los hombres, según cifras para 17 países de la región estimadas por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe y la Organización Internacional del Trabajo (CEPAL y OIT, 2021). De igual forma, mientras que la tasa de ocupación entre los hombres se contrajo un 7.2 % en 2020, entre las mujeres cayó un 10.2 %. (Arreaza, López & Toledo, 2021, pp. 19-25).

Lograr la plena recuperación de la actividad y del empleo será una tarea desafiante para las economías de América Latina y el Caribe, hasta que se supere la emergencia sanitaria. Aunque, con un grado muy heterogéneo de restricción y cumplimiento, los países han implementado o levantado limitaciones a la movilidad, dependiendo de la evolución de la pandemia.

Como respuesta a resolver limitaciones de movilidad, se debe destacar la facilidad que trajeron diversas plataformas digitales de logística para hacer llegar a cada uno de los hogares las diferentes necesidades, donde, el más relevante en época de pandemia, fue el traslado de alimentos y medicamentos, entre otros. Según información del CAF, estas plataformas adquirieron gran importancia durante este período, viéndose su búsqueda (en varios países de Latinoamérica) reflejada en Google, a través del concepto de servicio de entregas a domicilio (*delivery*), el cual tuvo su auge con el inicio del confinamiento (ver anexo N). Este auge observado en el mundo del *delivery* también tuvo impacto en la compañía que será nuestro caso de estudios, PedidosYa, a través de la cual no solo veremos cómo la pandemia del COVID-19 potenció la exposición de una empresa originalmente uruguaya de alcance regional, sino que nos permitirá estudiar el impacto que esta tuvo sobre el rol de la mujer gerenta en una compañía que se particulariza por ver incrementada su nómina de funcionarios en tiempo de recesión económica.

## 6. CASO DE ESTUDIO: PEDIDOSYA

### 6.1. INTRODUCCIÓN A LA EMPRESA

Nuestro trabajo lo enfocaremos en una empresa uruguaya de alcance regional. Según su plataforma web, PEYA es:

La empresa de tecnología líder en Q-Commerce y delivery en toda Latinoamérica. Una plataforma digital simple, práctica y sin costo adicional que permite a los usuarios elegir su plato o productos favoritos dentro de miles de opciones disponibles y realizar su pedido a través del sitio web o las aplicaciones para iPhone y Android. PedidosYa conecta a quien quiere un producto, con quien lo quiere vender y con quien lo quiere entregar bajo la premisa de rapidez y sencillez, evolucionando hacia el Quick Commerce que se basa en satisfacer las expectativas de los usuarios centrándose en la conveniencia y eficiencia. Hoy en día, somos la empresa con mayor experiencia y alcance geográfico en Latinoamérica y buscamos desempeñar un papel de liderazgo en cada uno de los 15 mercados en los que estamos presentes. (s.f., párr. 1).

Si bien es conocido que comenzó como una empresa de delivery de alimentos, hoy en día, su expansión la llevó a ser delivery en:

- Restaurantes
- PedidosYa Market (tienda propia de la marca)
- Mercados
- Heladerías
- Farmacias
- Envíos (de cliente a cliente o de local a cliente)
- Cafetería
- Tienda de mascotas
- Tiendas (librerías, florerías, tecnología, jugueterías, entre otras)
- Bebidas

Esta amplia extensión de servicios permitió que la compañía pudiera ser un actor esencial en tiempo de pandemia, ya que, en algunos mercados de la región, contaba con permiso especial para la entrega de productos en momento de confinamiento total o toque de queda, servicio que fue valorado en gran parte de sus verticales, pero, principalmente, en la que refiere a salud (farmacias). En Argentina, por ejemplo, habilitaron un teléfono 0800 para que los adultos mayores, no habituados al uso de la plataforma, pudieran hacer pedidos sin la necesidad de exponerse al riesgo de contraer el virus.

### 6.1.1. Misión

¿Qué buscamos?

Construir la compañía de quick commerce más innovadora de América Latina, convirtiendo nuestra pasión por la tecnología en experiencias sorprendentes, personalizadas e inolvidables para nuestros usuarios. Ayudando a crecer a nuestro ecosistema de comercios asociados, repartidores y comunidades, junto con el mejor talento, trabajando en equipo. (PedidosYa, s.f., párr. 2).

### 6.1.2. Visión

¿Qué nos guía?

Ser la compañía líder en pedidos de comida online en el mundo. (PedidosYa, s.f., párr. 3).

### 6.1.3. Valores

Generamos Impacto.

Jugamos en equipo.

Lo hacemos ya.

Somos un equipo inquieto, nos encanta desafiar límites y amamos la tecnología. Aprendemos y crecemos todos los días, divirtiéndonos en el camino. Creamos una nueva industria en cada momento. (PedidosYa, s.f., párr. 4).

Nos importa crear valor para nuestro ecosistema de negocios y comunidades.

Somos un equipo siempre.

Queremos llegar primero, por eso nos movemos rápido. (PedidosYa, comunicación personal, 23 de junio, 2022).

En correlación con nuestro trabajo, cabe destacar el valor “Jugamos en equipo”, el cual se conforma de cuatro *skills* o habilidades:

- Ganamos en equipo. Celebramos nuestros logros y nos divertimos.
- Somos 100 % transparentes y expresamos nuestras opiniones.
- Confiamos y empoderamos.
- La diversidad nos potencia.

Estas *skills* nos permiten ver que la institución busca motivar y generar una atmósfera colaborativa de apoyo mutuo e igualdad entre cada uno de sus integrantes, resignificando el relacionamiento entre escalas jerárquicas verticales y horizontales, lo cual contrasta, de esta forma, con otro tipo de compañías.

Su última *skill*, “la diversidad nos potencia”, nos permite dar introducción a un área de la compañía que nos parece crucial para fomentar los valores: el área de Diversidad e Inclusión.

Esta no solo se encarga de velar por ellos, sino que forma parte de los objetivos de la empresa a nivel regional, lo cual hace que su consideración esté en los cimientos del trabajo diario.

6.1.4. Diversidad e inclusión

El equipo *Talent Development and D&I* (desarrollo de talentos, diversidad e inclusión) está a cargo de Victoria Hitce, *Sr. manager* de un equipo de cuatro integrantes, enfocados en el aprendizaje y desarrollo del personal de PEYA. Dicho grupo cuenta con una misión clara dentro de la compañía, la cual se describe en un plan a tres años, dentro del siguiente cuadro:

**Visión, misión y objetivos del área Diversidad e Inclusión**

<b>PEOPLE VISION:</b> Build a sustainable high-performance organization to enable PEYA's business objectives and drive professional growth for its members				
<b>D&amp;I MISSION:</b> Ensure diversity of perspectives across our ecosystem and freedom for individuals to be authentic, for PEYA to achieve its full potential and thrive on its business goals.				
OBJECTIVES	Build diverse teams	Promote inclusive work environment	Enhance equitable structures and systems	Spread our purpose along our community
<b>KEY PRIORITIES (3 Years Plan)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Increase women representation overall in Tech and in Leadership.</li> <li>Grow the variety of nationalities in teams with regional scope.</li> <li>Widen age range in specific areas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assemble an inclusive EVP</li> <li>Develop teams that embrace and promote diversity of perspectives and encourage every person to be authentic</li> <li>Actively work so that employees can freely live their sexual identity, orientation and gender expression at work</li> <li>Strengthen full inclusion of people with disabilities and accessibility for all</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Drive equality of opportunities through Succession and promotions.</li> <li>Balance Gender Pay Gap</li> <li>Build a Bias free Hiring process</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expand opportunities in our community and enable labor inclusion</li> <li>Multiply the inclusive mindset throughout our ecosystem</li> </ul>

Cuadro 6.1

Objective Key Result (OKR) de la compañía PedidosYa, suministrado por Victoria Hitce.

El equipo tiene cuatro objetivos principales:

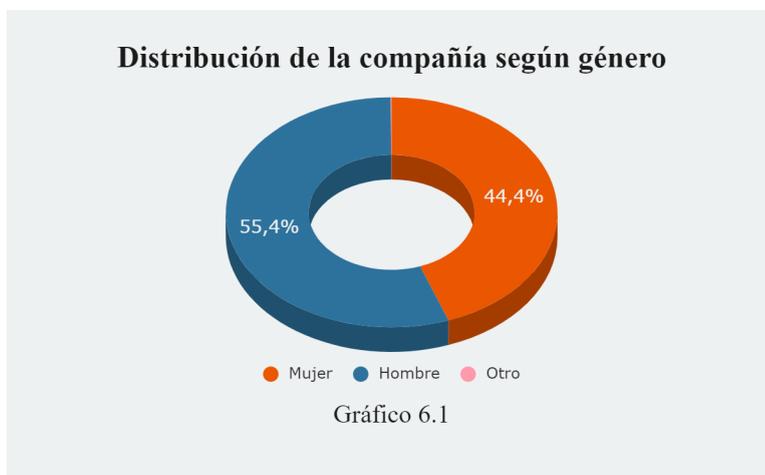
- Construir equipos diversos
- Promover un ambiente de trabajo inclusivo
- Alcanzar una estructura y sistemas equitativos
- Extender su propósito a lo largo de su comunidad

Se le pidió a Victoria Hitce que explicara en sus palabras qué es el área de D&I en PedidosYa y nos dijo: “El área de Diversidad e Inclusión, en PedidosYa, es un área que se ocupa de velar por que haya diversidad de perspectiva en la compañía y asegurar que cada persona tenga libertad de ser quien es dentro de la compañía. Asegurar que exista una cultura

de aceptación y respeto por la diversidad. Pensando en que también eso va a hacer que PedidosYa alcance su máximo potencial como compañía, sin olvidar que esto es parte del negocio” (V. Hitce, c.p., 23 de junio, 2022).

La visión, misión y objetivos del equipo son claros y, tal como fue comentado en la entrevista con Victoria Hitce, se viene avanzando hacia dichos objetivos. En sus palabras, entiende que se alcanzará la meta cuando no sea necesario tener un área de diversidad e inclusión.

#### 6.1.5. Datos actuales

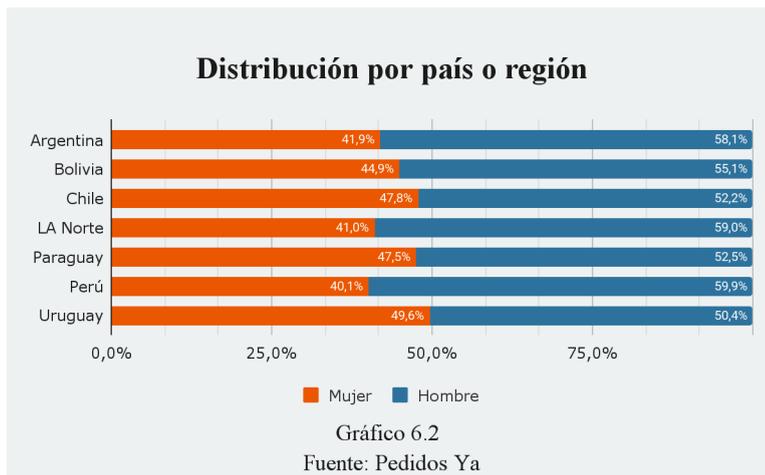


Según datos al primer cuarto del 2022, PedidosYa cuenta con una distribución, mayoritariamente, de hombres y mujeres, con un 5 % extra a favor de los primeros. Los objetivos de la empresa persiguen disminuir esta diferencia, buscando incrementar la distribución femenina en un 50 % a nivel

compañía. Adentrándonos en las diferentes áreas, se espera que las mujeres ocupen el 40 % en cargos de liderazgo y el 30 % en áreas de tecnología.

Comparando a PedidosYa con empresas del rubro tecnológico, observamos que se posiciona con una distribución positiva en puestos femeninos. *Delivery Hero*, compañía que adquirió Pedidos Ya en el 2014, tiene un 35 % de mujeres ocupando cargos. Por otro lado, Mercado Libre cuenta con un 40 %, Google, 31 %, Facebook, 37 % y Amazon, el 45 %, siendo la única de estas empresas que supera a PedidosYa.

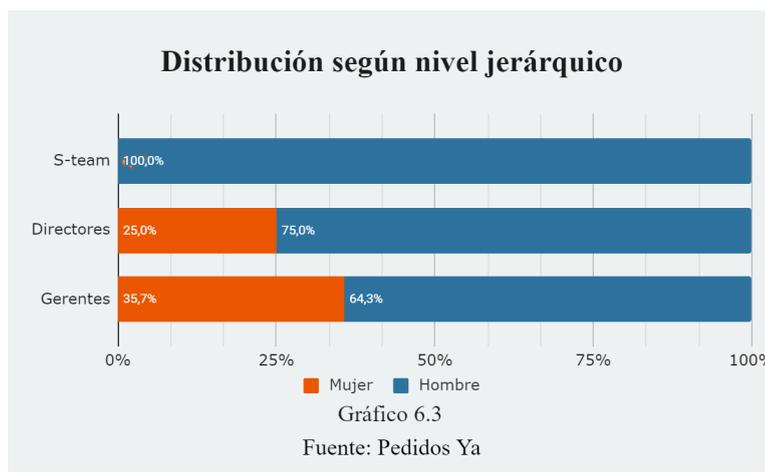
A nivel país o región, la distribución de hombres y mujeres acompaña la general: se destaca Paraguay con un 47.5 % y Uruguay con un 49.6 % de mujeres ocupando cargos en la compañía, siendo este país el más cercano en llegar al objetivo deseado. En contraposición,



Perú resalta como el país con menos porcentaje de mujeres en la compañía, siendo, apenas, el 40.1 %.

Respecto a cargos gerenciales y superiores, PEYA se ubica en segundo lugar entre las empresas mencionadas, teniendo el 31 % de las mujeres

en cargos de liderazgo. En primer lugar se encuentra Facebook, con un 35 %, mientras que Amazon tiene un 29 %, Google y Mercado Libre, 28 % y, en último lugar, Delivery Hero con un 25 % de su staff femenino en cargos de gerencia o superior.



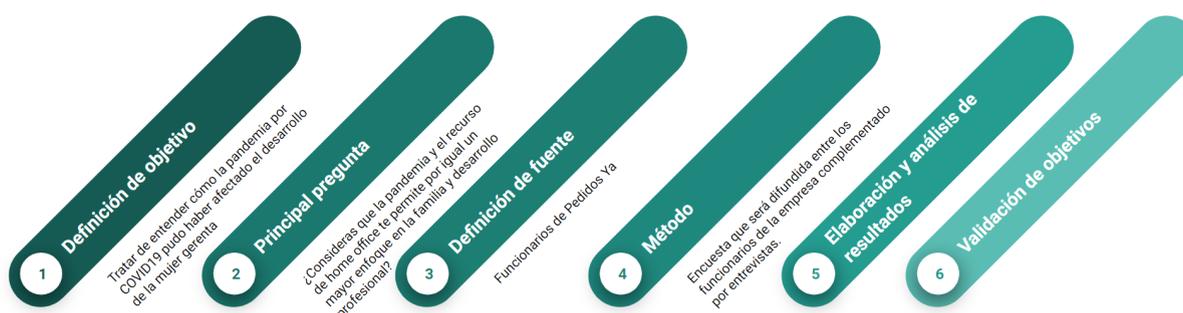
Como se observa el gráfico 6.3, a medida que se avanza en la carrera gerencial disminuye la participación de mujeres; el grupo con mayor peso se encuentra en los cargos de gerencia, con el 35.7 %, llegando a un directorio sin participación femenina. De los 15 países que componen la

compañía, solo dos son dirigidos por mujeres que ocupan el cargo de *manager director*, tan solo un 13.3 %. Estos números son los que hacen que el área de D&I aún tenga trabajo por llevar adelante.

## 7. PROCESO DE INVESTIGACIÓN

A través de una encuesta como principal proceso de investigación, buscaremos acercarnos al entendimiento de nuestro objetivo con base cuantitativa, y complementaremos con información cualitativa en base a algunas entrevistas. Nuestra fuente de trabajo es primaria, ya que encuestamos y entrevistamos funcionarios directos de la empresa elegida para la investigación.

### Detalle guía del proceso utilizado para proceso de investigación



Cuadro 7.1  
Fuente: elaboración propia

### 7.1. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo central de este trabajo es acercarnos al entendimiento de cómo la modalidad de empleo *home office*, una de las consecuencias de la pandemia del COVID-19, impactó en el desarrollo de la mujer en el ámbito laboral, enfocándonos, específicamente, en los cargos de gerencia y superiores de PedidosYa, como caso de estudio. Para ello, el objetivo del trabajo práctico es, con base en una empresa regional presente en 15 países de Latinoamérica, conocer la percepción muestral sobre políticas empresariales y rutinas laborales pre, durante y pospandemia.

### 7.2. POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO

Buscaremos estudiar la percepción de los empleados de PedidosYa sin diferenciar los cargos que ocupan o el género con el que se identifican. Asimismo, seleccionamos cuatro personas con cargos de *Sr. Manager* o *Director* en la compañía para complementar el análisis

con información cualitativa.

### 7.3. METODOLOGÍA PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Las metodologías utilizadas en nuestro trabajo fueron de índole cuantitativo y cualitativo. La primera fue en base a un listado de preguntas (ver apéndice A) mediante un formulario de Google, el cual nos permitió difundirlo para que lo respondan funcionarios de PedidosYa.

Según el método de difusión, nos propusimos superar los 100 encuestados, buscando la representatividad de la muestra, acercándonos al conjunto de características de la población. Entre las técnicas que utilizamos dentro de la investigación, destacamos el análisis descriptivo con preguntas específicas de múltiple opción y el análisis exploratorio con preguntas abiertas de campo libre. Nos pareció importante el contexto cultural, por ello, recolectamos información sobre nacionalidad y lugar de residencia.

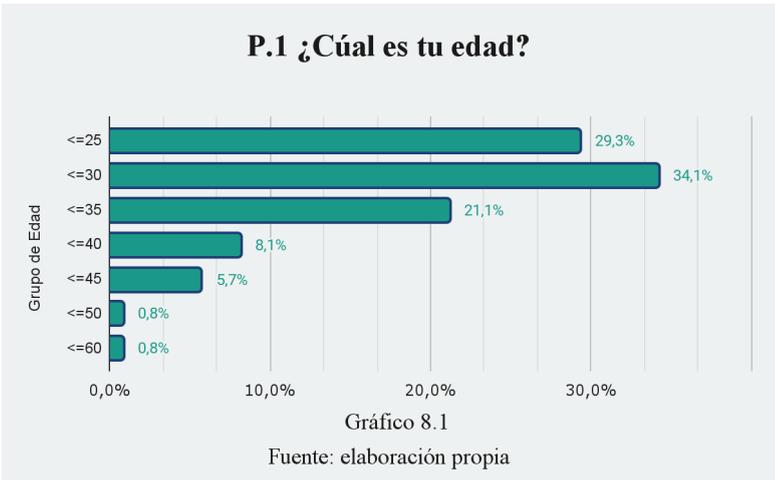
Con las preguntas abiertas tratamos de captar el contenido de las experiencias y significados que se dan en un único caso, concretizando resultados de cada uno de los entrevistados. Fueron entrevistas personales y semiestructuradas a personas con cargo de gerencia o superior, donde se hicieron preguntas de guía, pero los entrevistados tenían la posibilidad de agregar matices personales en sus respuestas, dotándolas con un valor adicional. Determinamos con anterioridad los objetivos, formulamos preguntas y expectativas sobre estas (ver apéndice B), por lo que resultó un proceso flexible. Realizamos la encuesta y las entrevistas durante el mes de junio de 2022, y recopilamos la información en julio del mismo año.

8. RESUMEN Y ANÁLISIS DE DATOS OBJETIVOS

8.1. DATOS DEMOGRÁFICOS

Compartimos los resultados de las preguntas referentes a datos demográficos, los cuales nos permiten entender las características de la población encuestada: edad, sexo, estado civil, nivel educativo, menores a cargos y similares.

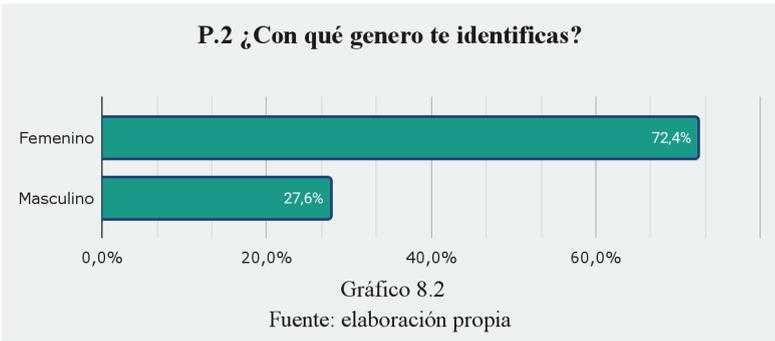
La encuesta fue respondida por un total de 123 personas, sobre una población de más de 5 mil funcionarios, lo que nos permite hablar de una muestra superior al 92 % del nivel de confianza, con 8 % de margen de error, pudiendo, de esta forma, utilizar estos datos como base estadística en representación de toda la compañía de estudio.



Las edades de las personas encuestadas oscilan entre los 20 y los 59 años. El 63.9 % se encuentra entre los 20 y 30 años de edad, destacándose la participación de personas entre 25 y 30 años inclusive. Entre 30 y 35 años inclusive se encuentra el 20.5 % de la muestra, descendiendo de forma drástica

en la medida que se avanza en grupos etarios. Estos datos nos permiten saber que la compañía apuesta por una estructura que se podría considerar “joven”, adjetivo observado en algunas de las entrevistas realizadas.

Un 72.4 % de la muestra son mujeres y el 27.6 %, hombres. Cuando combinamos los



cuadros anteriores, observamos que el 47.5 % de las personas encuestadas son mujeres entre 20 y 30 años de edad, mientras que los hombres solamente representan el 16.2 %. El 16.3

### Distribución de edad y género

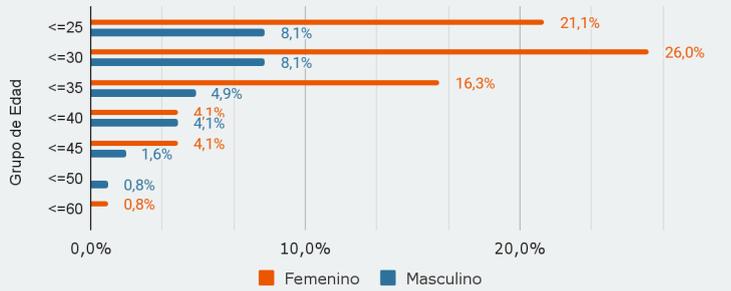


Gráfico 8.3  
Fuente: elaboración propia

% de las encuestadas son mujeres entre 30 y 35 años, mientras que los hombres representan el 4.1 %. El resto de las combinaciones se mantienen en condiciones parejas.

### P.3 ¿Cual es tu nacionalidad?

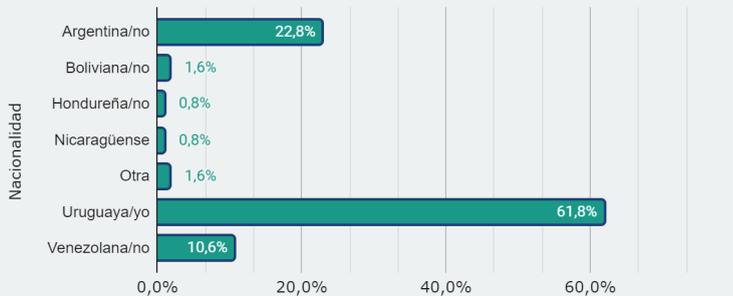


Gráfico 8.4  
Fuente: elaboración propia

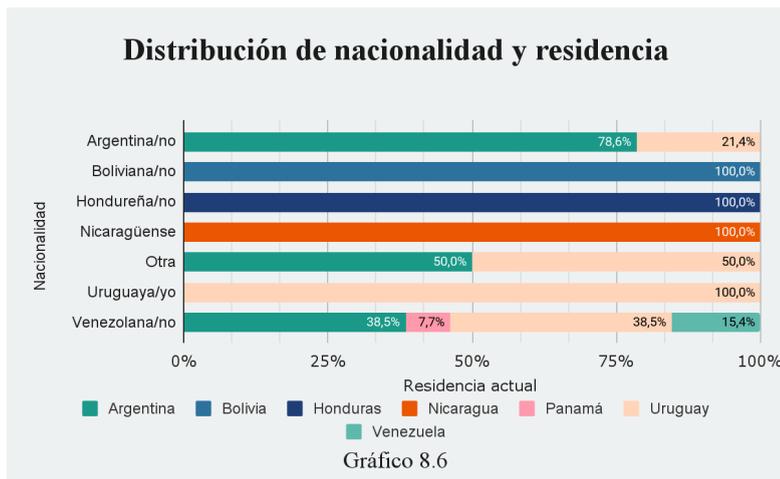
Si bien la compañía se encuentra en 15 países de la región, la encuesta llegó a siete nacionalidades, la mayoría uruguayos, argentinos y venezolanos. Se destacan respuestas de otros países tales como Bolivia, Nicaragua, Honduras y Panamá, lo cual nos permite acercarnos a la diversidad cultural que conforma la empresa. Cuando observamos la residencia actual de los integrantes de PedidosYa, obtuvimos que Uruguay se convirtió en la residencia de argentinos, venezolanos y otras nacionalidades. El país que muestra más inmigración es Venezuela, donde su lugar de

### P.4 ¿Cuál es tu país de residencia actual?

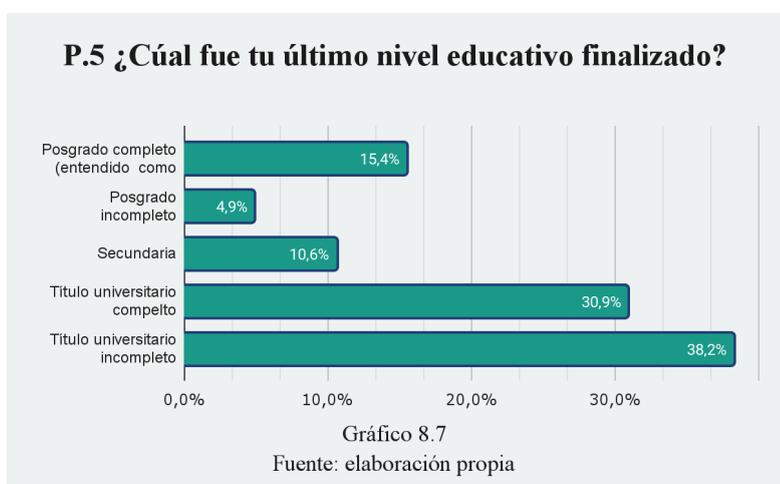


Gráfico 8.5  
Fuente: elaboración propia

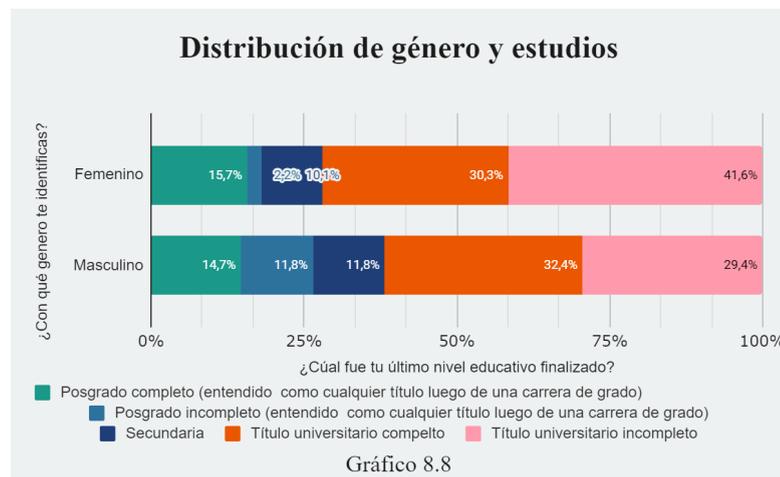
residencia actual, además de ser Uruguay (como ya se mencionó), es Panamá y Argentina. Otras nacionalidades optaron por Uruguay y Argentina en la misma proporción.



En lo que a educación se refiere, 110 de los 123 encuestados comenzaron una carrera universitaria, 47 la terminaron, 6 tienen una carrera de posgrado incompleta y 18 la finalizaron, mientras que las 13 personas restantes tienen secundaria completa.



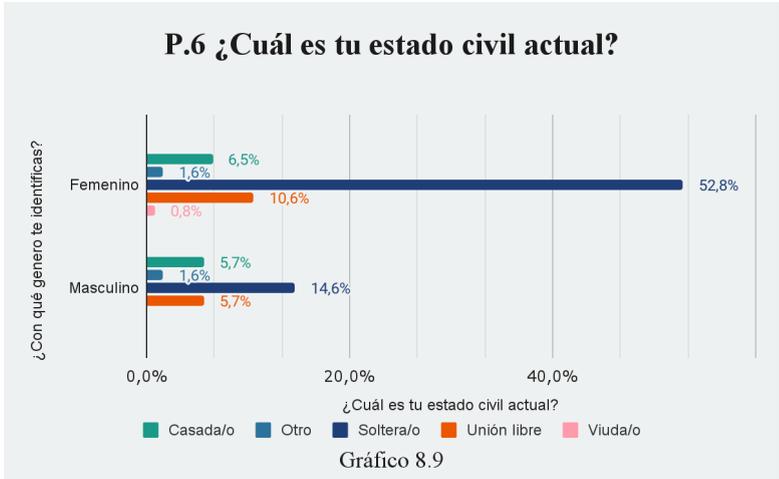
Al hacer apertura del nivel educativo y género, nos encontramos con que el 11.8 % de los hombres tienen únicamente secundaria finalizada, mientras que las mujeres están 1.7 puntos porcentuales por debajo. Existe una diferencia de 12.2 puntos porcentuales a favor de las mujeres que están cursando una carrera de grado, sin embargo, hay 2.1 puntos porcentuales más de hombres con carrera universitaria finalizada.



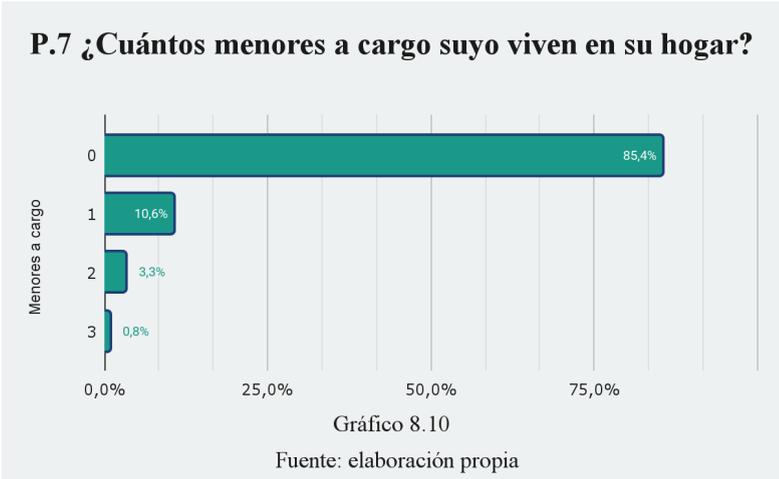
Finalmente, hay muchas menos mujeres cursando una carrera de posgrado (2.2 %), mientras que los hombres representan el

11.8 %. Cuando hablamos de posgrado finalizado, el género femenino se posiciona 3.6 puntos porcentuales por sobre los hombres. Si bien en la encuesta no estudiamos la cantidad de títulos universitarios expedidos entre hombres y mujeres, en nuestro caso de estudio se puede confirmar lo visto en el marco teórico: en términos generales, las mujeres, en 2 puntos

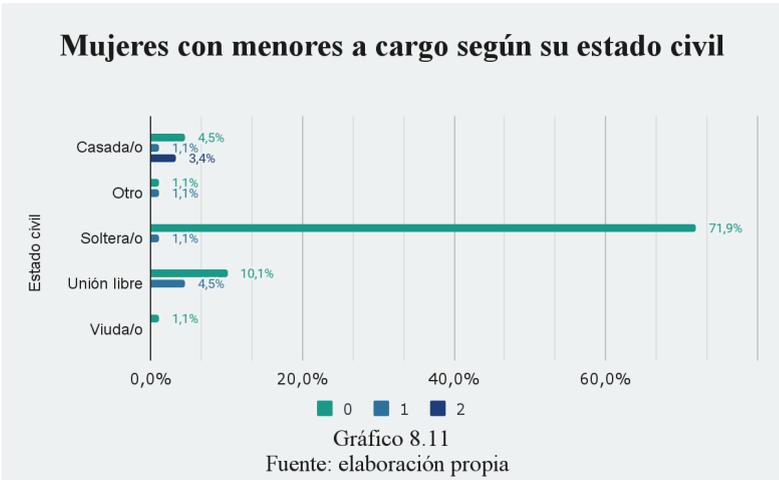
porcentuales, están más avanzadas en carreras de grado, y en lo que respecta a carreras de grado y posgrado, las mujeres continúan con un puntaje favorable de 0.9 puntos porcentuales.



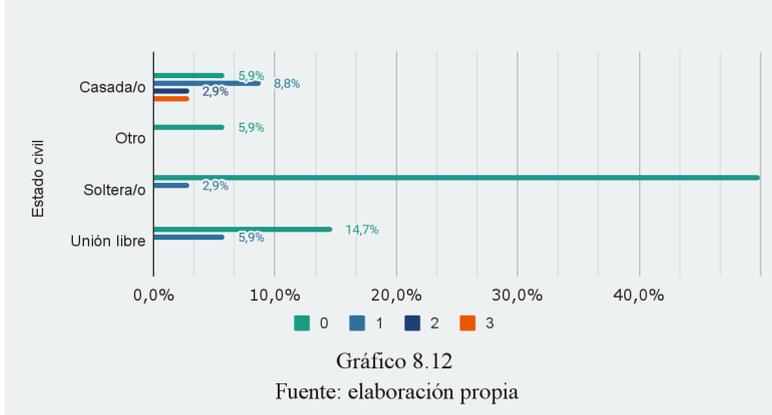
La penúltima pregunta de la sección demográfica nos muestra que el 68 % de los encuestados son solteros o solteras, un 16.4 % se encuentran en unión libre y el 11.5 %, casados o casadas. Al hacer apertura por género observamos que las mujeres representan el mayor porcentaje de encuestados en estado civil solteras, mientras que los hombres presentan mayor participación en estado de unión libre o casados, siendo el 39.4 %, mientras que, para el género femenino, es del 23.6 %.



En lo que respecta a menores a cargo, el 86.1 % de los encuestados no tiene menores a cargo y quienes tienen, mayormente tienen un menor a cargo, representando el 9.8 %. Al hacer apertura por género, observamos que las mujeres que tienen un menor a cargo representan el 7.9 % y se distribuyen entre los estados



### Hombres con menores a cargo según su estado civil

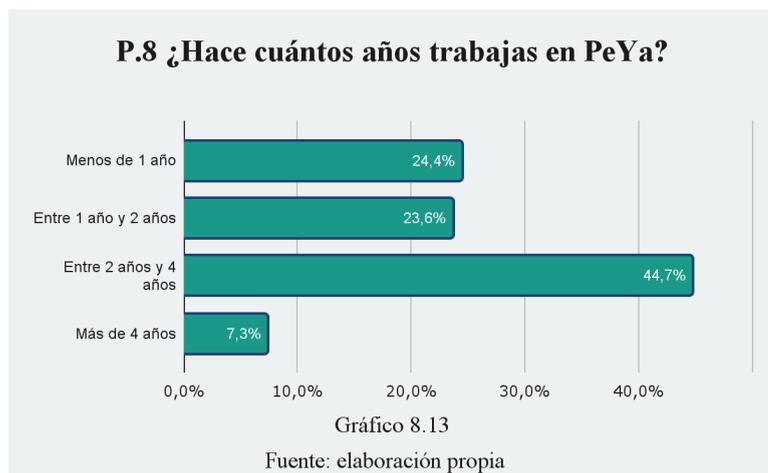


casada, soltera, unión libre y otros. Quienes tienen dos menores a cargo representan el 3.4 % y son únicamente casadas. En el caso de los hombres, el 51.5 % es soltero y sin hijos a cargo, mientras que solo un 3 % mantiene este estado civil con un menor a cargo. Independientemente del

estado civil en el que se encuentren, el 78.8 % de los hombres no tiene hijos, el 6.1 % tiene un hijo en estado civil casado o unión libre por igual, mientras que, entre los casados, el 3 % tiene dos hijos y el 3 % restante tiene tres hijos. Los datos anteriores nos permiten obtener diez encuestados, el 8.1 % de la muestra que se encuentra en cargo de gerencia con al menos un hijo a cargo. Esto nos podrá ayudar a entender cómo la pandemia y la virtualidad que esta trajo consigo afectó el desarrollo de estos puestos.

## 8.2. DATOS LABORALES

Más de un 75 % de los encuestados trabaja en PedidosYa hace más de un año, por lo tanto, es legítimo inferir que en este sondeo se cuenta con respuestas veraces respecto a la cultura de esta organización. Considerando que la encuesta estuvo vigente en el mes de mayo de 2022, podemos

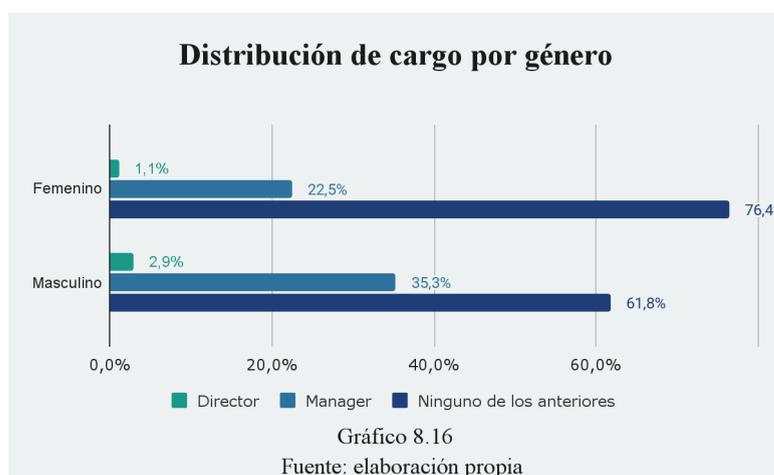
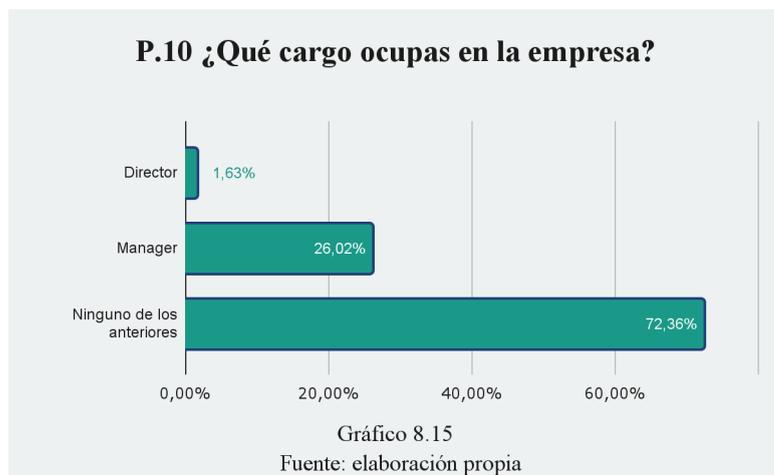


asegurar que el 48 % de la muestra fue contratada en tiempos de pandemia y el restante tiene una antigüedad anterior al 19 de marzo de 2020, día en el que se activó la modalidad *home*

office en la compañía. Estos valores son un claro reflejo del crecimiento que se tuvo en tiempos de pandemia, apalancado por el servicio que se presta: entregas a domicilio.

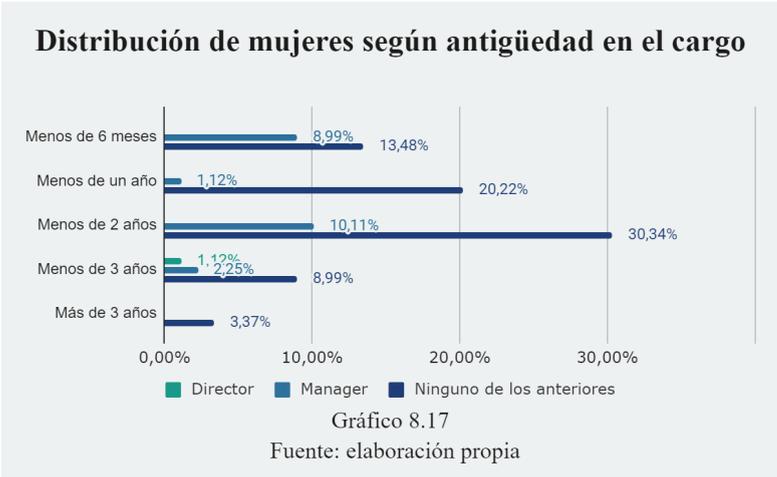
En lo que respecta a sectores de PedidosYa, llegamos a obtener información de todos los que actualmente existen en la empresa, con mayor concentración en *operation*, que abarca el 52 % de la muestra, mientras que el segundo y tercer lugar corresponden a *finances* y *sales* con el 10.6 % y 9.8 %, respectivamente. Al especificar por género, se obtuvieron respuestas femeninas para los nueve sectores, predominando operaciones con un 36.6 %, mientras que, para el género masculino, solo se recibieron respuestas de seis sectores, nuevamente con mayor representación en operaciones, con un 15.4 %.

La encuesta fue respondida por dos directores y 32 gerentes, el restante de los encuestados corresponde a cargos inferiores dentro de la estructura empresarial. Positivamente, más de la cuarta parte de la muestra posee cargos que nos permitirán estudiar la premisa de este trabajo.

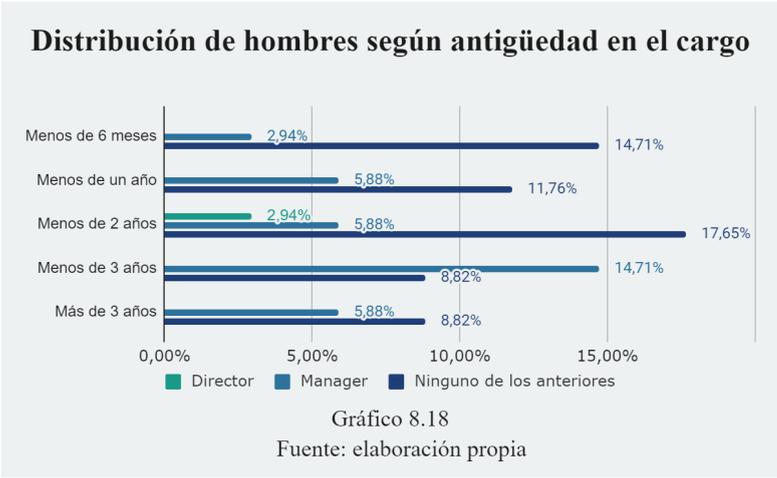


Dentro de la distribución de cargos por género encontramos un director y una directora; de los *managers*, 20 son mujeres (22.5 %), mientras que los hombres son 12 (35.3 %). A pesar de que los gerentes representan el 64.3 % de la compañía, se obtuvieron más respuestas de gerentas.

Al estudiar los cargos por género y antigüedad, podemos confirmar que el 23.6 % de mujeres tiene cargo de gerencia o superior. El 85.6 % logró tener este puesto en época de pandemia, entre 2020 y 2022, es decir, trabajando en modalidad virtual, lo que equivale al 20.2 % de todas las



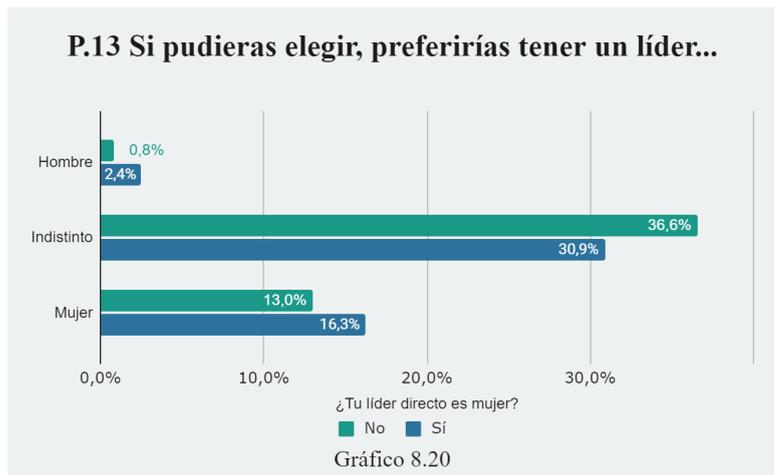
mujeres encuestadas. Para el género masculino, un 38.2 % tiene un cargo igual o superior a gerente, y de ellos, solo el 50 % asumió su cargo desde el año 2020 en adelante. Esto posiciona la tasa de crecimiento de mujeres gerentas un 71.3 % por sobre la de los hombres, lo que equivale a decir que es 35.6 puntos porcentuales superior al de hombres. Si bien la muestra es una porción del comportamiento de la compañía, mediante los datos recabados podemos sostener que la empresa ha dado prioridad al crecimiento de las mujeres por sobre los hombres, lo cual acompaña la llegada del equipo de diversidad e inclusión en el año 2020, que



tiene dentro de sus objetivos: *drive equality of opportunities through succession and promotion* (impulsar la igualdad de oportunidades a través de la sucesión y la promoción), buscando que el 50 % de los cargos gerenciales pertenezcan a mujeres.

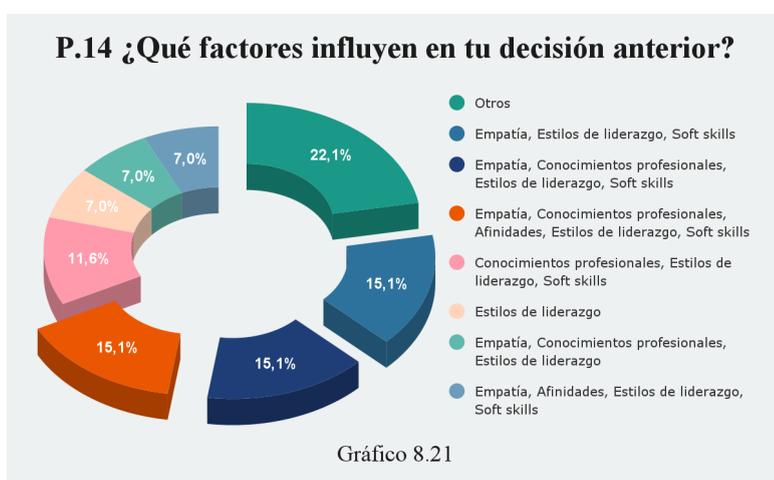


Al estudiar el género de los líderes de los encuestados y sus preferencias, obtuvimos que casi exactamente la mitad de los



encuestados tiene jefes directos mujeres y hombres, 49.6 % y 50.4 %, respectivamente. En su mayoría (66.5 %) les es indiferente el género a la hora de elegir un líder directo, esto se refleja en lo comentado por María Delamonica, en una de las cuatro entrevistas individuales con personal selecto de PedidosYa, donde, frente a la pregunta “¿cuál es el principal aporte de la mujer gerenta a PedidosYa?”, su respuesta fue: “Nada distinto de lo que aportaría un hombre, no hay atributo característico de las mujeres que no tengan los hombres, y viceversa” (c.p., 24 de junio, 2022). Los que sí eligieron se inclinan por líderes mujeres, independientemente del género que los identifica, y de ellos, el 16.3 % son mujeres que prefieren tener una líder del mismo género, el otro 13 % son hombres que prefieren reportar al género opuesto, destacando como punto interesante que solo el 3.3 % de los encuestados se inclinan por un líder masculino, y de estos, 0.8 puntos porcentuales ya lo tiene.

Al buscar entender los factores que influyen en la decisión de un género u otro, encontramos diversa combinación de cualidades, que varían entre la opinión genérica y las diferentes opciones que se podían seleccionar.



En términos generales, de las principales combinaciones, que representan el 70 % de las respuestas, el 22.1 % de la muestra atribuye sus decisiones a otros factores externos a los listados en la encuesta, destacando que estos eran:

empatía, conocimientos profesionales, afinidades, estilo de liderazgo, *soft skills*, otros. Las tres categorías siguientes, que por igual representan el 15.1 % de la muestra, tienen como factor común la empatía y *soft skills*, atribuibles en el rubro laboral principalmente al género femenino, tal como fue presentado en el marco teórico.

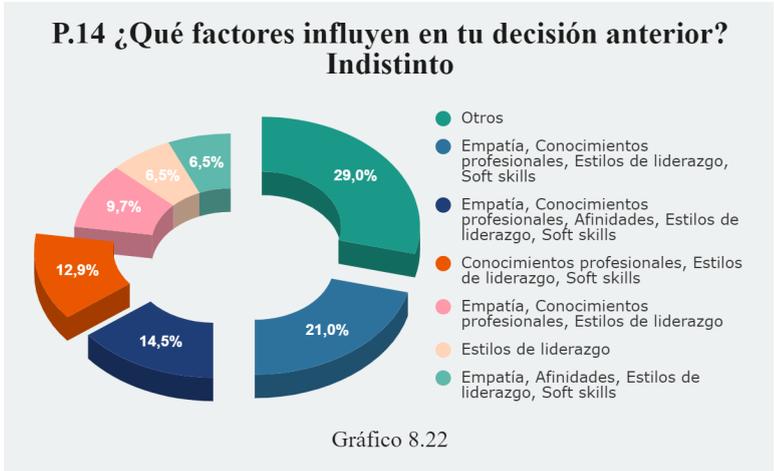


Gráfico 8.22

A quienes les es indistinto su jefe directo, mantienen en un 29 %, dentro del 74.7 % de las principales combinaciones de respuestas, que otros factores influyen en la decisión tomada. Los siguientes tres niveles, 21 %, 14.5 % y 12.9 %, en orden descendente, tienen como factor común los conocimientos

profesionales, estilos de liderazgo y *soft skills*, y desaparece, dentro de los atributos destacables, la empatía, destacando, en cierto punto, que tanto hombres como mujeres pueden tener estos tres atributos dentro de su *performance*.

Finalmente, el 29.3 % que prefiere tener una líder mujer nos brinda diez diferentes combinaciones, que representan el 69.4 % de este cruce. Dentro de este, el 40 % elige una mujer como líder directo por su empatía, estilo de liderazgo y *soft skills*. A diferencia de los dos gráficos anteriores, para líderes femeninas parece resultar más sencillo definir y coincidir con los factores que hacen a su elección, dejando a “otros” en la séptima posición versus el

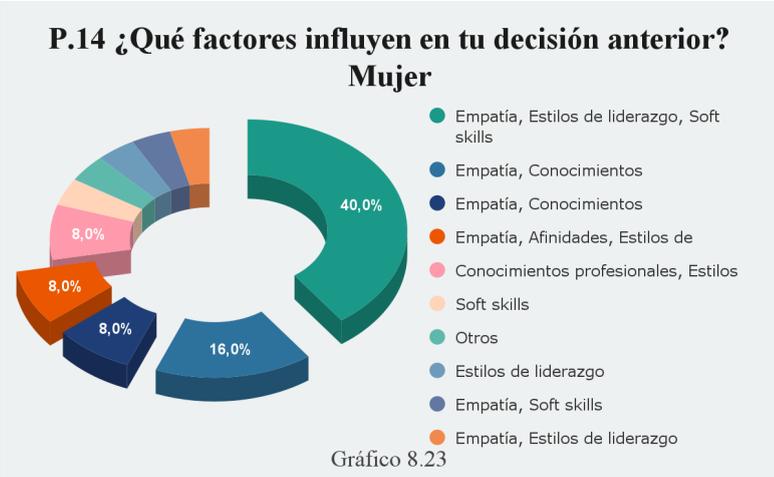


Gráfico 8.23

primero de los dos gráficos anteriores. Destacamos que los tres factores son socialmente reconocidos como atributos inherentes a las mujeres, pero, a pesar de ello, las empresas, en general, presentan un mayor porcentaje de líderes hombres (más del 60 % para nuestro

caso de estudio), quienes, si bien pueden tener las mismas cualidades que las mujeres, no son reconocidos por estas ni seleccionados, preferentemente, como líderes de equipo. El segundo gran escalón suma a los tres factores anteriores los conocimientos profesionales y las afinidades, reconociendo, en el primero de ellos, el intelecto de las mujeres. En tercer y cuarto lugar, con un 8 %, continúa apareciendo la empatía como un factor común a los niveles anteriores, siendo el atributo porcentualmente más destacado versus quienes no tienen preferencias por el género que los lidere, donde solo aparece en el segundo y tercer lugar del *ranking*.

### 8.3. PERCEPCIÓN SOBRE POLÍTICA LABORAL

Adentrándonos en una de las secciones vertebrales de este trabajo, les consultamos a los encuestados sobre su percepción en política laboral de PedidosYa y cómo ello se traduce en barreras. El primer punto, buscando entender si existen barreras laborales para el desarrollo de la mujer gerenta, y el segundo, entender cuáles pueden ser dichas barreras.

El 23.5 % de la muestra entiende que no existen barreras; de ellos, el 37.8 % son hombres y el resto, mujeres. El 76.5 %



entiende que sí o tal vez existen barreras. Esta población será mediante la cual buscaremos entender los obstáculos que se destacan en PedidosYa. El 52.9 % reconoce que existen barreras; de ellos, el 81.5 % son mujeres. Por último, el 23.5 %

no reconoce fehacientemente la existencia de barreras, pero igual fueron consultados sobre estas. Cabe destacar que el mayor porcentaje de incertidumbre se da en las mujeres: 62.1 % de la sección. La primera conclusión que podemos sacar de este cuadro es que más de tres cuartos de la muestra no se siente seguro al indicar que no existen barreras.

**P.15 ¿Considera que existen barreras laborales para el desarrollo de la mujer gerenta? - País**

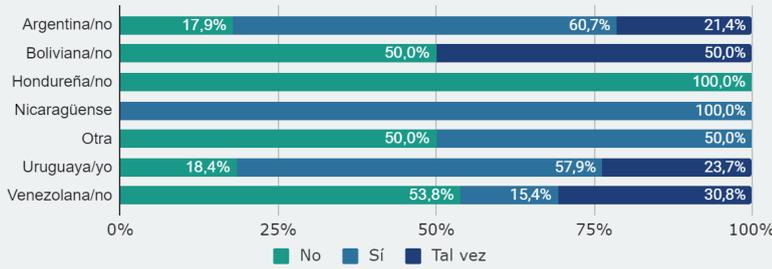


Gráfico 8.25

Fuente: elaboración propia

Uruguay son países que mantienen una distribución muy similar. Ambos representan los mercados con más de la mitad de los funcionarios de la compañía, por lo que no resulta llamativa la similitud, principalmente por las semejanzas culturales que tienen estos dos países. Cabe destacar que entre el 17.9 % y 18.4 % de los argentinos y uruguayos entienden que no hay barreras, mientras que el 60.7 % y 57.9 %, respectivamente, entienden que sí las hay. Esta distribución tiene un cambio radical al observar a Venezuela, donde el 53.8 % de las respuestas reconoce que no existen barreras, solo un 15.4 % asegura que sí y un relevante 30.8 % no está seguro de ello.

Excluyendo áreas de *legal* y *product*, por su baja representatividad, se puede observar que

**P.15 ¿Considera que existen barreras laborales para el desarrollo de la mujer gerenta? - Área**

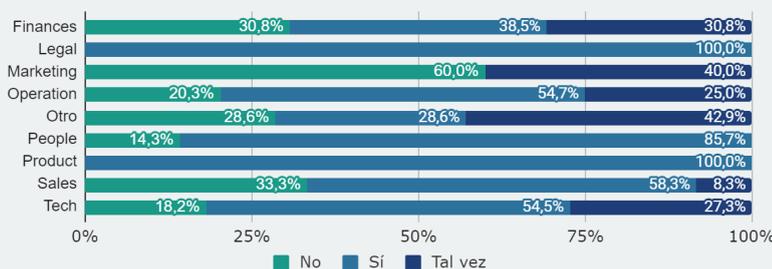


Gráfico 8.26

Fuente: elaboración propia

no están seguros de que existan barreras. Resulta particular la similitud que hay entre áreas tradicionalmente calificadas como *soft*, por ejemplo, *people* y *operations*, con un área como *tech*. El equipo de *finances* y *sales* están entre un 30.8 % y 33.3 % seguro de que no existen;

Resulta interesante poder entender si estas distribuciones se mantienen al observar las respuestas por nacionalidad y área de trabajo. Al estudiarlo por nacionalidad se debe excluir a Bolivia, Honduras, Nicaragua y otros, por su baja representatividad en el mercado. Argentina y

*people*, *operations* y *tech* tienen una distribución muy similar: menos de un 20.3 % indica que no existen barreras, más del 50 % indica que sí hay, exceptuando el equipo de recursos humanos que, en un 85.7 %, afirma que hay barreras. El 25% de *operations* y el 27.3 % de *tech*

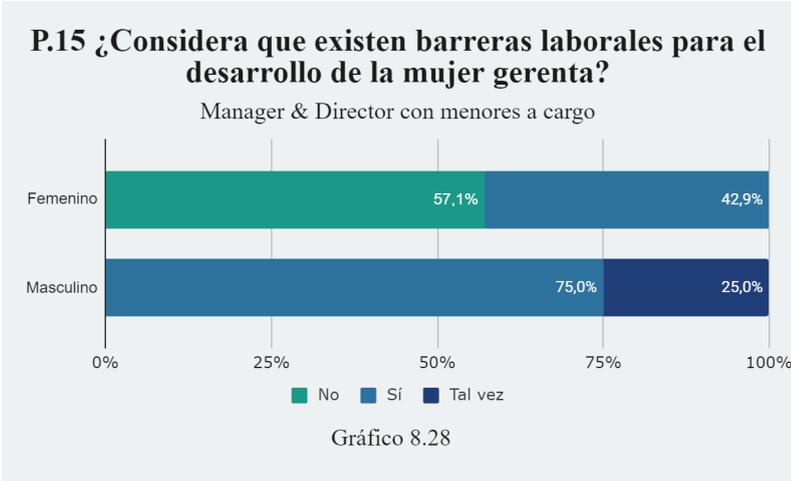
el primero de ellos mantiene una distribución en tercios para las tres categorías, con mayor peso en afirmar que sí hay barreras. Para el equipo de *sales*, un bajo 8.3 % está indeciso, mientras que la gran mayoría, 58.3 %, indica que sí hay barreras. Otros equipos, por igual, en un 28.6 %, entienden que no y sí hay barreras, con un mayor porcentaje de indecisos, 42.9 %. Finalmente, es particular la distribución del área de *marketing*, donde el 60 % está seguro de que no existen barreras, y el restante 40 % lo duda, no teniendo personas que reconocen barreras. Estos resultados son bastante opuestos a las áreas *soft* anteriormente expuestas, pero quizás nos muestran el camino que se desea recorrer en la compañía.

¿Cuál es la percepción de barreras en los cargos de gerencia? Al segmentar la muestra por



aquellos que tienen cargo de gerencia y superiores, obtenemos una distribución similar a la general. Los cambios principales se dan en hombres, donde el 33.3 % reconoce que sí hay barreras versus un 18.5 % de las respuestas generales. Lo mismo sucede con quienes

indican que tal vez hay barreras: del segmento, el 57.3 % son hombres, mientras que, en general, solo representaban el 37.9 %. En términos absolutos cabe destacar que las mujeres gerentas siguen siendo la mayor parte de la muestra que reconoce la existencia de barreras. Este cambio en la distribución de los hombres se puede asociar a la trayectoria o posición que



tienen en la empresa, teniendo mayor conocimiento sobre procesos internos y, por sobre todo, mayor experiencia en lo que refiere al rol de la mujer en el trabajo.

Cuando estudiamos la combinación de género,

cargos de gerencia e hijos a cargo, los resultados se mueven de forma particular: el 57.1 % de las mujeres gerentas con al menos un menor a cargo indica que no hay barreras versus un 42.9 % que menciona que sí las hay. Este cambio se puede entender en base a la posición que tienen estas mujeres y al hecho de tener menores a cargo, lo que se comprende como el hecho de que ya superaron las barreras y ahora las observan desde otra perspectiva, o también que, con el paso del tiempo, estas se debilitaron. Para el caso de los hombres gerentes con menores a cargo, un relevante 75 % reconoce que sí hay barreras y el restante 25 % menciona que tal vez, por lo que, retomando puntos del párrafo anterior, el género masculino que ocupa estos cargos puede tener una mayor sensibilidad frente a la carrera y el desarrollo de la mujer en el ámbito laboral, lo que se sustenta con el hecho de que quienes tienen una larga trayectoria compartieron gran parte de tiempo con más hombres que mujeres en cargos gerenciales. Esto será comentado en la sección de entrevistas.

Quienes no tienen puesto de gerencia e hijos a cargo tienen una percepción casi opuesta a la anterior: el 66.7 % de las mujeres indica que sí hay barreras y el 33.3 % menciona que tal



vez. Esto puede ocurrir porque son mujeres que no han pasado la barrera de liderazgo y tomado puestos de gerencia, por lo que pueden tenerla más latente. Una de las barreras que podemos destacar es el techo de cemento, por ser mujeres con menores a cargo que quizás no tienen la certeza

de poder lidiar con la duplicidad de ser gerenta y atender a una familia con hijos en etapas de dependencia. Los hombres con menores a cargo sin puesto de gerencia cambian drásticamente el punto de vista, el 75 % indica que no hay barreras, entendiendo que puede darse por una mayor independencia que este género tiene en la crianza de los menores y mayor enfoque en el desarrollo de su carrera profesional.

#### 8.4. BARRERAS PARA LA MUJER GERENTA

Al solicitar a los encuestados que indiquen las tres principales barreras que consideran que limitan el acceso de las mujeres a posiciones gerenciales o directivas, no se logró obtener un patrón claro. La combinación que tuvo mayor respuesta fue: “Se le da mayor preferencia a los hombres en cargos gerenciales o directivos, no se confía en la capacidad directiva/gerencial de las mujeres, áreas de trabajo tradicionalmente ocupadas por hombres”. Las respuestas fueron cinco, de un total de setenta diferentes combinaciones. En base a lo anterior, se puede asegurar que las barreras son múltiples y es complejo coincidir en una lista reducida de ellas, es por ello que se buscó entender las barreras que fueron mayormente seleccionadas.

De las 287 barreras tildadas, la que más fue seleccionada, con 20.6 %, fue “se les da mayor preferencia a los hombres en cargos gerenciales o directivos”, seguida por “áreas de trabajo tradicionalmente ocupadas por hombres”, con un 20.2 %. Estos son puntos que se relacionan directamente con lo visto en el marco teórico, también observable en los cuadros anteriores. Por ejemplo, el 81.8 % de las respuestas en el equipo de *tech* entiende que hay barreras, manteniendo, en cierto punto, razones históricas que no incorporan a la mujer como actor estratégico en un mercado de consumo gobernado principalmente por el género femenino, mucho más para nuestro caso de estudio cuando pensamos en la alimentación del hogar. Con un 13.2 % se posiciona el hecho de que “no se confía en la capacidad directiva/gerencial de



las mujeres”; a pesar de que institucionalmente no se confía en las mujeres, al momento de seleccionar líderes, el 29.3 % de la muestra las prefiere, y de estos, el 40 % lo hace por su estilo de liderazgo, más un 16 % que lo hace por sus conocimientos profesionales, entre otros. Esta combinación hace parte de una deseada capacidad directiva, lo que da indicio de que las barreras se pueden comenzar a debilitar con el tiempo.

En cuarto lugar se posiciona como barrera la licencia maternal (9.8 %), positivamente siendo debilitada por la compañía, ya que esta apuesta a extenderla en pro de favorecer los primeros momentos de una madre con su hijo, apalancando, de esta forma, el debilitamiento del techo de cemento. En quinta posición, nuevamente con un 9.8 %, lo que cierra el 73.6 % de las principales selecciones, está la “cultura laboral que discrimina a las mujeres”, siendo abordada con una estrategia a tres años por el equipo de Diversidad e Inclusión, que busca erradicar esta discriminación.

Estas 211 selecciones de barreras aquí comprendidas parecen tener más relación con conceptos socioculturales e históricos que a la empresa que se está analizando. Dicho en base a las preferencias seleccionadas por la muestra en cada uno de los puntos anteriores, más la estrategia misma de PedidosYa (misión del área D&I), podemos destacar el nivel de preferencia de las mujeres por sobre los hombres para liderar cargos, acompañado en hechos por un leve mejor posicionamiento femenino en lo que a formación se refiere, y que las mujeres ya con cargos de gerencia y menores a cargo no identifican barreras como tal.

## 8.5. LA PANDEMIA Y EL *HOME OFFICE*

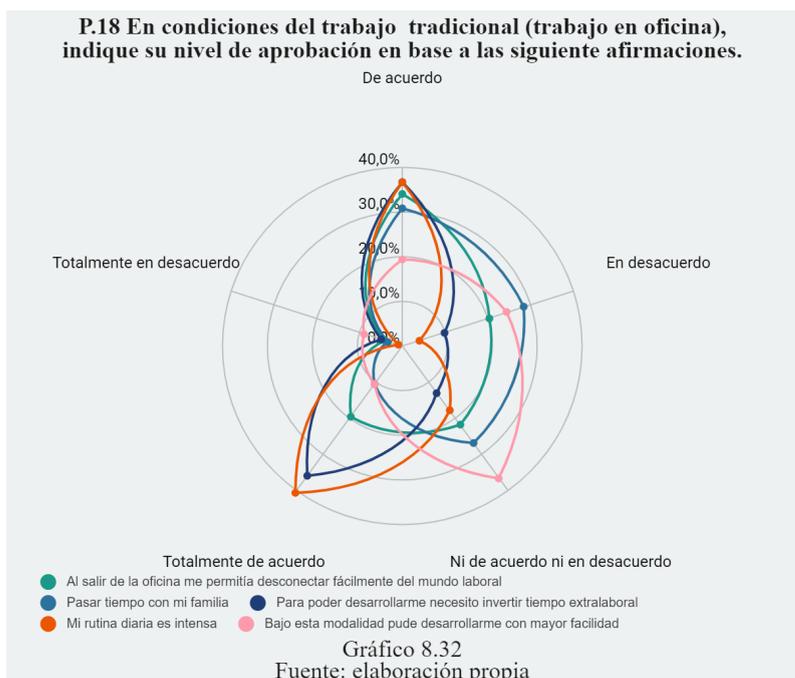
Como penúltima sección de la encuesta, les planteamos a los participantes que califiquen su percepción del trabajo prepandemia, en condiciones tradicionales de trabajo en oficina, así como durante y pospandemia, bajo la modalidad del trabajo desde casa, o popularmente conocido como *home office*, versus el enfoque a la familia. Para ello, no solo realizamos preguntas cerradas, sino que les pedimos que calificaran algunas afirmaciones propuestas dentro de una escala de cinco niveles que van de “totalmente en desacuerdo” a “totalmente de acuerdo”; los resultados obtenidos se exponen a continuación.

Ante la pregunta “en términos generales, ¿consideras que el trabajo pre pandemia (en oficina) te permitió por igual un enfoque en la familia y desarrollo profesional?”, casi el 60 % de los hombres entiende que no pudo desarrollarse profesionalmente y enfocarse



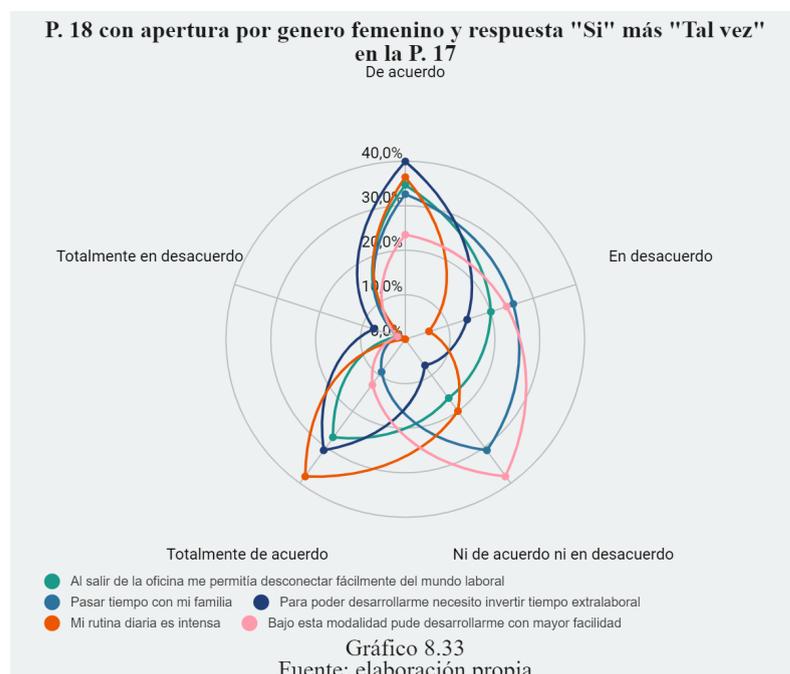
en su familia por igual, mientras que el 62.8 % de las mujeres considera que sí o tal vez, apareciendo aquí el primer diferencial en el enfoque de géneros: tal parece que las mujeres pueden desenvolverse profesional y personalmente en “igualdad de condiciones”, sin desestimar que un 38.2 % no lo considera así. Al hacer una apertura por género y menores a cargo, nos encontramos con que del 11.2% de mujeres con hijos a cargo, en 4.4 puntos porcentuales de las mujeres que tienen entre uno y dos hijos a cargo entienden que no se pudieron desarrollar profesionalmente y atender a sus familias, mientras que 6.7 puntos porcentuales que mantienen la misma cantidad de menores a cargo, entienden que sí o tal vez. Estos valores toman aún más relevancia cuando agregamos el factor del cargo: del 33.3% de mujeres gerentas con menores a cargo, 19 puntos porcentuales dicen no haber podido desarrollar su carrera profesional y atender a la familia por igual, contra 14.3 puntos porcentuales que, con uno o dos menores, afirman que pudieron hacer las dos cosas a la vez trabajando en condiciones de oficina.

La pregunta anterior buscó ir más al detalle con el planteo de la pregunta 18: “En condiciones del trabajo tradicional (trabajo en oficina), indique su nivel de



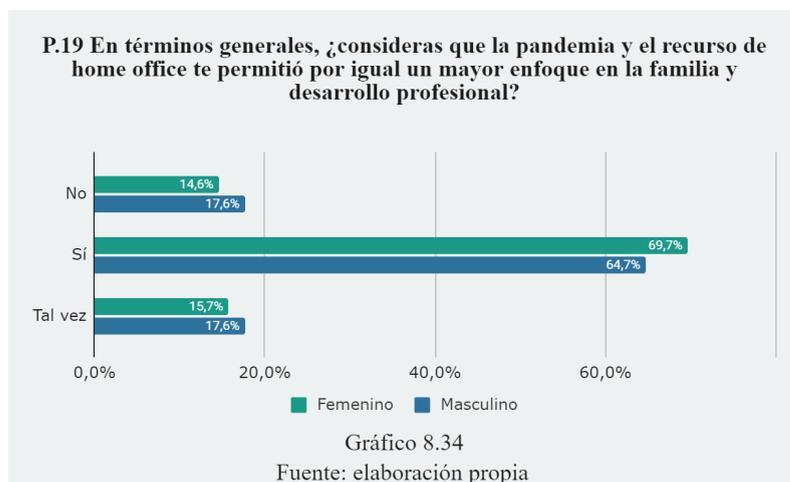
aprobación en base a las siguientes afirmaciones”. Al no hacer ningún tipo de apertura, más del 70 % marcó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo en que, para desarrollarse, tuvieron que invertir tiempo extralaboral y que su rutina diaria era intensa. Mayoritariamente, no estaban ni de acuerdo ni en desacuerdo con el hecho de que, bajo esta modalidad, pudieron desarrollarse con mayor facilidad. Entre un 20 % y 30 % opinaron estar de acuerdo sobre la afirmación anterior, así como con el hecho de pasar tiempo con su familia o desconectarse a la salida del trabajo. Finalmente, para la categoría “totalmente en desacuerdo”, todas las afirmaciones recibieron menos de un 10 % de participación.

Cuando al gráfico de la pregunta 18 le ponemos la condición de que la respuesta sea de mujeres que hayan seleccionado que el trabajo en oficina sí, o tal vez, les permitió desarrollarse profesionalmente y atender a su familia, es visible que el nuevo resultado tiene leves cambios, a destacar: las mujeres están un 40 % de acuerdo con el hecho de que,



para desarrollarse, necesitan invertir tiempo extralaboral, esto en detrimento de tener una opinión neutral sobre la misma afirmación. En términos generales, solo el 36.6 % estaba de acuerdo.

Cuando se cambia de modalidad de trabajo, ante la pregunta “en términos generales, ¿consideras que la pandemia y el recurso de *home office* te permitió por igual un mayor enfoque en la familia y desarrollo profesional?”

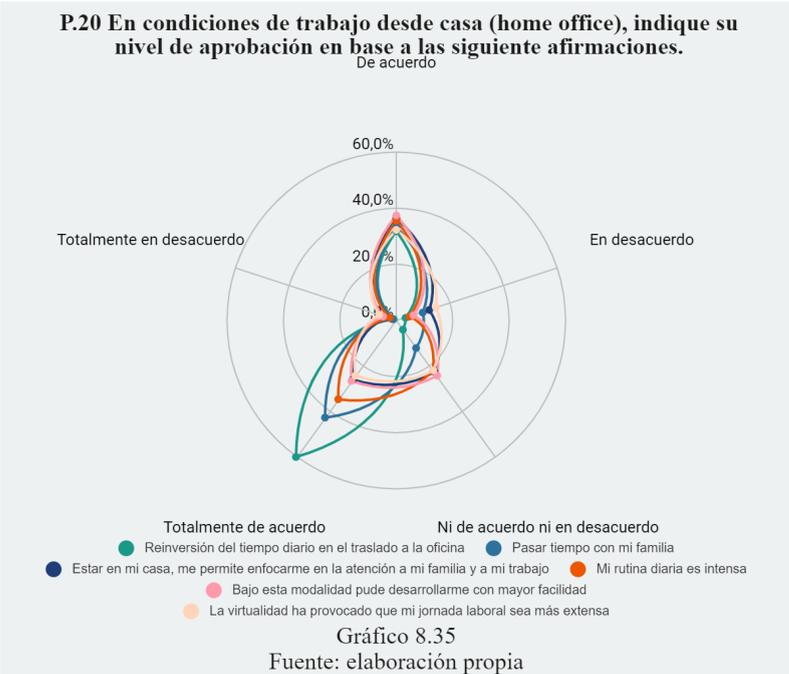


desarrollo profesional?”, los resultados parecen ser considerablemente favorables, comenzando a delinear las primeras bases para confirmar el propósito de este trabajo.

Únicamente el 14.6 % del género femenino y el 17.6 % del masculino entienden que la modalidad del *home office*, resultado de la estrategia global frente a la pandemia del COVID-19 y actualmente en vigencia en PedidosYa, no les permitió por igual desarrollarse profesionalmente y enfocarse en la familia; el 69.7 % y 64.7 % aseguran que sí lo fue. Al repetir la apertura de esta gráfica por el género femenino y menores a cargo, un sólido 61.9 % afirma que pudo enfocarse en estos dos universos, independientemente de tener hijos a cargo o no; quienes tienen entre uno y dos solo representan el 9 %. Una vez agregada la variable del cargo, y quedándonos con cargos de gerencia y superiores, el 23.8 % de las mujeres gerentas con uno y dos hijos a cargo (de un total de 19 mujeres gerentas) aseguran haber podido desarrollarse profesionalmente, al igual que dedicarles tiempo a sus familias.

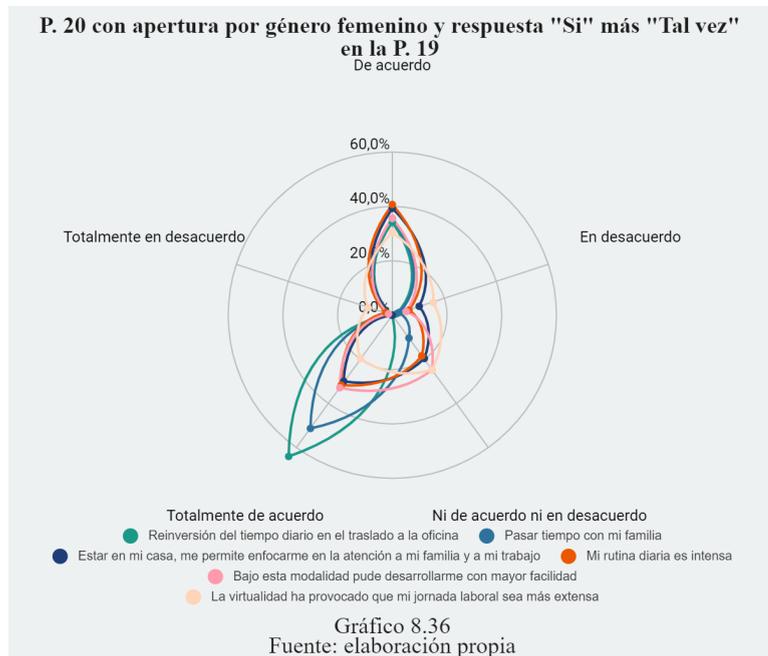
Al pedir, en general, que indiquen el grado de adecuación frente al trabajo en *home office*, el 60.2 % indica estar totalmente de acuerdo con la afirmación de que esta modalidad les permite reinvertir el tiempo diario en el traslado a la oficina. Un sólido 43.1 % indica lo mismo ante el hecho de pasar tiempo con su familia, más un 33.3 % que está de acuerdo. El 26.8 %

está totalmente de acuerdo en que, bajo esta modalidad, se pudo desarrollar con mayor facilidad, más un 35.8 % que está de acuerdo ante ambas afirmaciones. Más del 60 % asegura estar al menos de acuerdo con el hecho de poder enfocarse en su familia y desarrollarse profesionalmente, mientras que, para condiciones de trabajo en oficina, un 41.5 % estaba de acuerdo y totalmente de acuerdo en que podía pasar tiempo con su familia y un 30.1 % aseguraba lo mismo para el desarrollo profesional. En este punto, en términos generales,



tenemos el primer indicio de que el *home office* permitió, casi en igualdad de condiciones, enfocarse en la familia y desarrollarse profesionalmente.

Cuando al gráfico de la pregunta 20 le agregamos las condiciones de ser mujer y haber indicado que sí o tal vez el *home office* le permitió dedicarse a la familia y su desarrollo profesional, los resultados no distan del general, aunque, positivamente, se incrementan los niveles de adecuación del género femenino a la afirmación de pasar tiempo en familia, estando de acuerdo y



totalmente de acuerdo un 86.8 %, más 45 puntos porcentuales por sobre la modalidad de trabajo en oficina. Para la afirmación de desarrollarse con mayor facilidad, un 68.4 % de mujeres indica estar de acuerdo o totalmente de acuerdo, siendo 31.8 puntos porcentuales superiores a la modalidad tradicional. Al igual que en términos generales, la virtualidad permite que las mujeres puedan desarrollarse profesionalmente con mayor facilidad y atender a sus familias. Como aspectos negativos a este punto, el 72.4 % del género femenino está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que su jornada laboral es intensa, siendo levemente menor al 74.6 % en condiciones de trabajo tradicional. Aquí, y tal cual fue citado en el marco teórico, observamos que la virtualidad no significó una mejora sustancial. Complementando este punto, el 50 % está en igualdad de adecuación frente a la afirmación “la virtualidad ha provocado que mi jornada laboral sea más extensa”, más de 20.9 puntos porcentuales menor a la afirmación “para poder desarrollarme necesito invertir tiempo extralaboral”, para condiciones de trabajo en oficina. Finalmente, el 69.7 % de las mujeres está de acuerdo y totalmente de acuerdo en que estar en su casa les permite enfocarse en la atención a su familia y trabajo.

Para cerrar la sección de pandemia y *home office*, realizamos cuadros de doble entrada entre la pregunta 17 y 19 por género y cargo laboral, lo que nos permite ahondar específicamente en el concepto de mujer gerenta.

Frente a la comparación del enfoque a la familia y el desarrollo profesional, el 32.6 % de las mujeres asegura que lo pudieron hacer en condiciones de trabajo tradicional y *home office*, un 6.7 % que no y tal vez por igual. El 28.1 % no lo pudieron hacer trabajando desde la oficina, pero sí desde la casa, y el 9 % no está segura de haberlo logrado desde la oficina, pero sí desde la casa. Ventajosamente, las mujeres de todos los cargos lograron este equilibrio trabajando en la modalidad actual de *home office*.

Distribución de trabajo tradicional vs home office en mujeres		En términos generales, ¿consideras que la pandemia y el recurso de home office te permitió por igual un mayor enfoque en la familia y desarrollo profesional?			
		No	Sí	Tal vez	Sub total
En términos generales, ¿consideras que el trabajo pre pandemia (en oficina) te permitió por igual un enfoque en la familia y desarrollo profesional?	No	6,7%	28,1%	3,4%	38,2%
	Sí	3,4%	32,6%	5,6%	41,6%
	Tal vez	4,5%	9,0%	6,7%	20,2%
	Sub total	14,6%	69,7%	15,7%	100,0%

Cuadro 8.1  
Fuente: Elaboración propia

Al quedarnos únicamente con las mujeres gerentas, los números son levemente inferiores: el 28.6 % logró esta dualidad de enfoques en las dos modalidades, un 9.5 % no lo logró y un

14.3 % no está segura de ello. Al centrarnos en las diferencias, 19 % de ellas lo lograron en virtualidad y no desde la oficina, mientras que el 14.3 % no está segura de haberlo logrado prepandemia y sí durante y pos. En términos generales, el 61.9 % de las mujeres gerentas de PedidosYa lograron y/o logran enfocarse en su familia y el desarrollo profesional trabajando virtualmente, 23.8 puntos porcentuales superior a quienes lo hicieron en condiciones tradicionales de trabajo.

Distribución de trabajo tradicional vs home office en mujeres gerentas		En términos generales, ¿consideras que la pandemia y el recurso de home office te permitió por igual un mayor enfoque en la familia y desarrollo profesional?			
		No	Sí	Tal vez	Suma total
En términos generales, ¿consideras que el trabajo pre pandemia (en oficina) te permitió por igual un enfoque en la familia y desarrollo profesional?	No	9,5%	19,0%	0%	28,57%
	Sí	4,8%	28,6%	4,76%	38,10%
	Tal vez	4,8%	14,3%	14,29%	33,33%
	Sub total	19,0%	61,9%	19,0%	100,0%

Cuadro 8.2  
Fuente: Elaboración propia

A modo de referencia y dar contexto frente al género opuesto, se agregan los datos para los hombres y gerentes de la compañía. Solo el 17.6 % de ellos lograron tener el

Distribución de trabajo tradicional vs home office en <b>hombres</b>		En términos generales, ¿consideras que la pandemia y el recurso de home office te permitió por igual un mayor enfoque en la familia y desarrollo profesional?			
		No	Sí	Tal vez	Sub total
En términos generales, ¿consideras que el trabajo pre pandemia (en oficina) te permitió por igual un enfoque en la familia y desarrollo profesional?	No	14,7%	38,2%	5,9%	58,8%
	Sí	2,9%	17,6%	8,8%	29,4%
	Tal vez	0%	8,8%	2,9%	11,8%
	<b>Sub total</b>	<b>17,6%</b>	<b>64,7%</b>	<b>17,6%</b>	<b>100,0%</b>

Cuadro 8.3  
Fuente: Elaboración propia

fortaleciendo, nuevamente, el hecho de que ellas, en trabajo tradicional, ya tenían un gran factor de involucramiento con sus familias y su desarrollo profesional. Cuando observamos el resultado general para hombres gerentes es despreciable la diferencia que existe contra las

Distribución de trabajo tradicional vs home office en <b>hombres gerentes</b>		En términos generales, ¿consideras que la pandemia y el recurso de home office te permitió por igual un mayor enfoque en la familia y desarrollo profesional?			
		No	Sí	Tal vez	Sub total
En términos generales, ¿consideras que el trabajo pre pandemia (en oficina) te permitió por igual un enfoque en la familia y desarrollo profesional?	No	15,4%	46,2%	0	61,5%
	Sí	7,7%	15,4%	15,4%	38,5%
	Tal vez	0%	0,0%	0,0%	0,0%
	<b>Sub total</b>	<b>23,1%</b>	<b>61,5%</b>	<b>15,4%</b>	<b>100,0%</b>

Cuadro 8.4  
Fuente: Elaboración propia

profesionalmente a la vez que dedicaban tiempo a su familia solo en condiciones de trabajo *home office*, no pudiendo hacerlo desde la oficina.

foco en la familia y desarrollo profesional por igual, mientras que el 15.4 % fue para los hombres gerentes. Estos dos valores los posicionan casi en la mitad de las mujeres,

mujeres gerentas frente a la adecuación de trabajo virtual. Al igual que para el trabajo pre pandemia, la principal diferencia se da en que los hombres gerentes lograron, en un 46.2 %, desarrollarse

## 9. ENTREVISTAS

Complementario a la encuesta realizada en PEYA, se llevaron a cabo cuatro entrevistas individuales a puestos estratégicos dentro de la empresa: dos hombres y dos mujeres, algunos con trayectoria anterior a la pandemia por COVID-19 dentro de la compañía, y otros con ingreso en época de pandemia e incluso ascensos durante tiempos de COVID. Los cargos entrevistados fueron de *manager* y *director*, quienes ocupan los cargos por diversos motivos personales.

### 9.1. ENTREVISTADOS

María Delamonica (entrevista n.º 1) es *customer operation director*. Llegó a la compañía en 2020 por su perfil de constante crecimiento, buscando y logrando superar niveles profesionales. Tiene 36 años, es ingeniera de alimentos, separada y con dos hijos menores a cargo (ver apéndice B).

Adrián Delfino (entrevista n.º 2) es *rider service senior manager*. Llegó a su cargo en 2019, mediante un ciclo de desarrollo profesional en las empresas anteriores que integró. Se interesa por el liderazgo de las personas y busca tener injerencia y decisión en la compañía. Tiene 42 años, es ingeniero eléctrico con un máster en administración de empresas, casado y con tres menores a cargo (ver apéndice B).

Esteban Branciarì (entrevista n.º 3) es *operations director*. Llegó a la compañía en 2019 por su ambición de desarrollo profesional, priorizando roles con personal a cargo, buscando un crecimiento laboral por sobre la profesionalización en carreras de grado y posgrado. Tiene 37 años, es licenciado en administración de empresas, casado y sin hijos a cargo (ver apéndice B).

Victoria Hitce (entrevista n.º 4) es *diversity and inclusion senior manager*. Ingresó en época de pandemia (año 2020) con un hijo menor a pocos meses de nacer. Llegó por motivación profesional, ponderando la prestación de salud ofrecida por la empresa y la condición de *home office* que le permitió mantener su burbuja, lo cual hace que se considere una “privilegiada”. Tiene 31 años, es psicóloga con un máster en administración de empresas, unida civilmente y con un menor a cargo (ver apéndice B).

## 9.2. SÍNTESIS

La base de la entrevista fue la misma para los cuatro, preparada en forma conjunta con nuestro tesista Cr. Moris Cuneo. Se dividió en cinco grandes bloques de preguntas: modalidad de trabajo, barreras, PedidosYa (como compañía), conceptos generales sobre la región y perspectiva hacia el futuro (ver apéndice B).

### 9.2.1. Modalidad de trabajo

Cada uno expresó cómo llegó a su posición actual, cuáles fueron sus motivaciones y ambiciones personales, así como desafíos y obstáculos. Entre las motivaciones se destaca la ambición por un desarrollo profesional exitoso, el “dejar la huella en lo que hago” y desarrollarse como líderes de equipo, atributo mayormente resaltado por los hombres entrevistados. Entre los desafíos se destaca el hecho de liderar otras personas y la toma de decisiones difíciles o con gran impacto en los equipos y personas. En el caso de Victoria Hitce, el desafío más grande fue “instaurar una temática en una organización que no existía como tal” (c.p., 23 de junio, 2022), acompañado por la construcción de un área y equipo en época de pandemia. María Delamonica, quien viene de una larga historia de generaciones femeninas independientes, se desafía a sí misma para no fracasar y tener que depender de otros, “ancestralmente, nosotras sabemos que podemos depender de nosotras” (c.p., 24 de junio, 2022). Los obstáculos que se han enfrentado los roles femeninos nacen de los preconceptos que los hombres depositan sobre las mujeres, citando algunas de sus palabras: “esta está ahí por n razón; somos más propensas a tener el síndrome del impostor, cosa que con los hombres no pasa porque se los impulsa desde chicos” (c.p. M. Delamonica, 24 de junio, 2022). En el caso de Victoria Hitce: “No me imagino que haya dificultad por ser 100 % mujer” (c.p., 23 de junio, 2022). Mas reconoce que la baja representatividad de las mujeres puede afectar. Los dos hombres, en rasgos generales, reconocen que un obstáculo son los sesgos que se tienen sobre el género femenino.

Al consultarles si la nueva modalidad de trabajo favorece el desarrollo de la mujer gerenta, no hay una única percepción para las respuestas femeninas, destacando que depende mucho de la realidad de cada hogar y mujer. Victoria Hitce resalta que “en el caso del HO depende mucho de la realidad de la mujer, el lugar físico, la dinámica del hogar, de la personalidad de la mujer” (c.p., 23 de junio, 2022). Por su parte, los entrevistados masculinos coinciden en

que “yo creo que sí ayudó”. Respecto a los avances en materia de maternidad y reincorporación, Victoria reconoce que la empresa ha ayudado mucho a este desarrollo, extendiendo las licencias legales y apalancando, con la modalidad virtual, para estar presencial en la crianza de sus hijos. Finalmente, al consultar qué palancas observan para el éxito de esta modalidad, la organización resalta como factor común finalizar la labor diaria en los tiempos estipulados para poder distribuir el tiempo en el resto de sus responsabilidades. Por otro lado, enfocarse en construir vínculos personales laborales, fácilmente de crear en la presencialidad. En términos generales, los cuatro hacen hincapié en los tiempos que la virtualidad liberó, siempre que se realice una rutina diaria estructurada. Por otro lado, destacaron el equilibrio entre pareja/hijos/vida familiar, sintiéndose conformes con su estructura de trabajo y vida personal actual.

### 9.2.2. Barreras

Al consultarles si el *home office* debilitó algunas de las barreras tradicionales (techo de cristal, paredes de cristal y techo de cemento), todos hicieron énfasis en que sus respuestas eran en base a las percepciones personales, sin ninguna base teórica. Las respuestas, en general, son que las barreras se debilitaron. María Delamonica indica: “Creo que quedó como un resabio de cosas que te favorecen o te benefician” (c.p., 24 de junio, 2022). Quienes se arriesgaron a seleccionar una, marcaron el techo de cemento, pero que este se puede haber intensificado con la rutina diaria, como comenta Victoria Hitce. Por otro lado, la virtualidad debilitó ciertas formalidades que la presencialidad requería, como formalidades de vestimenta, “cuando tienes que llevar los atributos que se esperan de la mujer al ámbito laboral físico, hay una exigencia sobre el *look and feel* de la mujer, en *home office* esto no pasa” (M. Delamonica, c.p., 24 de junio, 2022). Victoria destaca que el éxito de esta modalidad está muy asociado a la forma en la que cada empresa lo aplique, mientras que Adrián afirma que para el éxito uno no puede “achancharse, debe tener la rutina de cuando uno va a la *office*” (A. Delfino, c.p., 17 de junio, 2022).

### 9.2.3. PedidosYa

Al realizar la pregunta “¿crees que existen diferencias en las posibilidades de la mujer en la carrera vertical en PedidosYa?”, tres de ellos reconocen que sí. La *Sr. manager* del equipo de Diversidad e Inclusión remarca que: “No son cosas conscientes que se hacen para, sino que se

desprenden más que nada de un sistema patriarcal” y complementa “en el deseo y la intención es todo lo contrario a lo que hay en la práctica” (V. Hitce, c.p., 23 de junio, 2022). Esteban Branciarri, por su lado, nos comenta: “Hoy te diría que creo que no porque el tema está madurando bastante. Se ha hecho mucho foco en el entrenamiento de la gente” (c.p., 20 de junio, 2022). Los cuatro destacan, principalmente, que puede existir una diferencia en cargos de alta gerencia. Adrián Delfino clarifica: “No observo diferencias en oportunidades, pero en el *share* de la alta gerencia hay diferencia, ya que no hay participación de mujeres” (c.p., 17 de junio, 2022).

Referente a los aportes que la mujer gerenta puede dar, todos coinciden en que no observan diferencias entre hombre y mujer, y destacan que la principal diferencia se da por el hecho de ser seres humanos individuales y diferentes. María Delamonica afirma: “Yo creo que lo que puede dar cualquier persona es su individualidad” y complementa “decir lo que tienen las mujeres o los hombres es apalancar la diferencia de género” (c.p., 24 de junio, 2022). Adrián Delfino acompaña el sentir anterior, mas profundiza en base a experiencias: “La realidad de la mujer hace que pueda aportar ‘otro tipo de cosas’ no solo en PEYA. Ya el hecho del camino accidentado que debe recorrer hace que la tenga más difícil, por lo que tiene para dar mucha más resiliencia” (c.p., 17 de junio, 2022).

Finalmente, todos coinciden en que el futuro de PedidosYa, en lo que a igualdad de género refiere, debe apuntar a una mayor representatividad femenina en cargos de alta gerencia. María Delamonica afirma: “No necesariamente sabemos si es bueno para el negocio, mas sabemos que la diversidad es la respuesta” (c.p., 24 de junio, 2022).

#### 9.2.4. Conceptos generales sobre la región

Frente al planteo “¿cuál es el principal motivo, a su criterio, que los puestos claves en la empresa no tengan igual proporción de mujeres que hombres?”, el sentir general viene dado por condiciones culturales que no favorecen la visualización de mujeres en cargos de gerencia al igual que los hombres. En algunos aspectos, “viene concebido por la rama o el rubro en el que nos posicionamos” (M. Delamonica, c.p., 24 de junio, 2022). En línea con lo anterior, Victoria Hitce comenta que “hay un tema de visualización porque no nos vemos en los puestos de gerencia, ya que hoy en día no tenemos representación” y complementa “al haber

un gran peso sobre las mujeres en los aspectos de cuidado, hoy en día hay mujeres que continúan optando por no desarrollar su carrera profesional” (c.p., 23 de junio, 2022).

#### 9.2.5. Perspectiva hacia el futuro

A la hora de proyectarse a futuro, cada uno tenía su forma de ver la mejora en la igualdad de género en un marco laboral. Esteban Branciarri afirma que hay que “eliminar los sesgos, como tener hijos o si va quedar embarazada” (c.p., 20 de junio, 2022). Afirma que hay casos de éxito donde las mujeres toman un rol fundamental y dichos casos están a la vista, solo hay que observarlos. Por otro lado, reconoce que PedidosYa está estudiando la brecha salarial entre géneros para que esta sea mínima. El consejo de Esteban para las mujeres que buscan crecer profesionalmente es “que se la crean, que tengan la confianza para ocupar el rol, que pise firme” (c.p., 20 de junio, 2022).

Adrián Delfino nos deja como sugerencia de mejora que en etapas de entrevistas esté prohibido preguntar sobre situaciones familiares, hijos e hijas, y temas afines que hoy en día alimentan la segmentación. Su mensaje final para las mujeres es “tener resiliencia, confianza y no tener miedo” (c.p., 17 de junio, 2022).

Victoria Hitce nos habló de que, para mejorar la igualdad de género en un marco laboral, lo ideal es que “no hubiera que” (c.p., 23 de junio, 2022), pero es consciente de que ello depende mucho de la compañía y la representatividad que se tenga en cada una. Cree fervientemente que no debería existir un área de diversidad e inclusión para comenzar a pensar en igualdad. Como consejo a futuro, entiende que depende mucho de lo que se pueda avanzar en el corto plazo, siempre apelando a que la cultura acompañe. “Tiendo a pensar que las personas son buenas” (c.p., 23 de junio, 2022), en caso contrario siempre habrá tiempo para imponer regulaciones.

María Delamonica invierte el sentido de la oración, consejos para las que vienen, desde una perspectiva de género y afirma: “No solo para las que vienen, sino qué diferencia podemos hacer los que estamos y cómo cambiamos la modalidad de ver” (c.p., 24 de junio, 2022). El punto radica en entender si debemos modificar al otro o nosotros debemos ajustarnos en base a la realidad del otro, “no son los otros los que deben modificar su

rutina/modalidad, sino que yo también tengo que ver qué cambiar” (c.p., 24 de junio, 2022).

## 10. PRINCIPALES CONCLUSIONES

El punto de esta tesis es acercarnos al entendimiento de si el rol de la mujer gerenta evolucionó o no en épocas de pandemia, principalmente bajo el recurso del *home office* (consecuencia de esta), con base en nuestro caso de estudio, PedidosYa.

A partir de la encuesta realizada, con un nivel de confianza del 92 %, pudimos estudiar la población objetivo y entender que nuestra primer gran conclusión es que la pandemia no limitó el desarrollo de las mujeres gerentas en el ámbito laboral, pudiendo extender esta conclusión a parte de la región en la que trabajamos (LATAM y el Caribe), reconociendo, por otro lado, que dichos resultados son más aplicables a Uruguay y Argentina por su alta representatividad en la muestra y que se debe enmarcar bajo una empresa de logística que tuvo gran relevancia los últimos dos años.

Sobre nuestra muestra, se observa un incremento del 62.5 % en mujeres gerentas que reconocen haber podido desarrollarse por igual en un ámbito profesional y personal (familiar) en época de pandemia versus prepandemia, mostrando que esta las ayudó a desarrollarse en un ámbito laboral que entiende tiene como barrera el ser madre, debilitando, a nuestro entender, una de las principales barreras que limitan a las mujeres: el techo de cemento. Esto impulsado principalmente por la modalidad de trabajo impuesta frente a la emergencia sanitaria, el *home office*, que permite, sin salir del hogar y restar cuidado de los menores a cargo, continuar con las labores profesionales, representando una afectación levemente menor a la sobre exigencia que las mujeres tenían frente a otras modalidades de trabajo tradicionales y los quehaceres domésticos. De todas formas, es pertinente y necesario tener reparo en este punto: para que los atributos positivos de esta modalidad no sean perdidos por un ineficiente manejo del tiempo y priorización de tareas, la mitad de las encuestadas reconoce que esta modalidad implica que su jornada laboral sea más extensa.

Comprobamos que nuestro planteo tiene resultados positivos, al observar que mujeres gerentas con menores a cargo reconocen, en su mayoría, que no hay barreras laborales. Esto puede suceder porque quienes respondieron ya se encuentran con cargos de alta relevancia corporativa, los cuales son acompañados por personalidades destacadas en lo que a objetivos y desafíos personales refiere, como se pudo observar en comentarios de las entrevistadas. Lo antedicho es acompañado por una estrategia empresarial que busca borrar diferencias de

género, que ayudó a que la tasa de crecimiento de mujeres gerentas en tiempo de pandemia sea del 71.3 %. Con esta base podemos confirmar que en PedidosYa se observa un avance en la evolución de la mujer gerenta en época de pandemia. Arraigado a esta tasa de crecimiento, como fue citado en nuestro marco teórico, se puede afirmar, a nivel regional e internacional, que las mujeres de PedidosYa están profesionalmente más preparadas que los hombres en lo que a formación se refiere, por lo que la empresa cuenta con recursos capacitados que rápidamente podrían desarrollarse en carreras gerenciales.

Ahora bien, los resultados de la muestra también nos dejan ver que lo analizado en el marco teórico también sucede en PedidosYa, y esto se da principalmente en mujeres que aún no se posicionan en cargos de gerenta o superiores. Confirma lo antedicho el hecho de que las barreras principalmente observadas por nuestros encuestados son fácilmente encasilladas en concepciones socioculturales que muestran que el camino hacia una evolución igualitaria aún tiene mucho trayecto por recorrer. No se reflejan en PEYA algunas cuestiones del marco teórico, como, por ejemplo, que las mujeres fueron el sector más vulnerado en la pandemia, pero ello tiene fuerte relación con el rubro en el que nos encontramos.

Si bien fue mencionado el debilitamiento del techo de cemento en pro de la evolución de la mujer gerenta, en base a percepciones que se obtuvieron de las entrevistas podemos pensar que el uso de “pantallas” y la virtualidad que el mundo pandémico nos dejó, favorece el debilitamiento del techo de cristal, más sería deseado poder desarrollar una segunda investigación que busque la respuesta de esta premisa en base a resultados estadísticos, buscando la disminución de estereotipos socialmente establecidos.

Para analizar el posible debilitamiento de las paredes de cristal, se debería ahondar en un estudio con mayor nivel de representatividad por sector de la compañía, buscando obtener valores estadísticos.

Entendemos como limitación de este trabajo que solo se puede confirmar un avance en la evolución de la mujer gerenta para nuestro caso. Si se quisiera tener información de la región como tal, sería necesario extender el estudio a empresas de diversos rubros que permitan tener una base general del comportamiento de todo el mercado laboral a nivel LATAM y el Caribe,

entendiendo, de esta forma, que los resultados no reflejan toda la realidad vivida en los últimos dos años.

## 11. RECOMENDACIÓN EN BASE A BUENAS PRÁCTICAS

### A PedidosYa:

Seguir brindando oportunidades y revalorizando la figura de la mujer en altos rangos.  
Perseguir el camino de: charlas, mentoreos, instancias de diálogo.  
Fomentar la igualdad de género en sectores como Tecnología y Alto Directorio.  
Continuar con el camino allanado por el área de D&I.

### En general:

Generar en las empresas talleres de igualdad y equidad de género.  
Motivar y empujar a que las mujeres confíen en sus fortalezas y que sigan generando espacio para el diálogo y la construcción colectiva.  
El primer paso es romper con estructuras ideológicas históricas y prejuicios que heredamos.  
Brindar cursos de liderazgo contra los estereotipos y cómo luchar contra ellos.  
Aprovechar el recurso HO que la pandemia nos dejó y sus beneficios.  
Indagar la manera de cómo trabajar en conjunto con el Estado políticas de igualdad de género y cero acoso, dentro de un ambiente corporativo.  
Buscar evitar preguntas en entrevistas laborales: *situación familiar, maternidad, hijos* a los entrevistados, erradicando por completo dichos conceptos.

## GLOSARIO

*Big Economy*: Gran Economía.

*Customer*: cliente.

*Delivery*: reparto, entrega. Utilizado como denominador de las personas que entregan pedidos. Asimilable a repartidor.

*Director*: director, directora.

*Finances*: finanzas.

*Home office*: trabajo desde casa.

*Legal*: legales.

*Manager*: director, -ora, gerente.

*Manager director*: director ejecutivo, directora ejecutiva.

*Markets*: mercados.

*Operations*: operaciones.

*People*: personas. Utilizado como nombre para el área de recursos humanos.

*Performance*: funcionamiento, rendimiento.

*Product*: producto.

*Ranking*: ranking, clasificación.

*Rider service*: servicio al *rider*, servicio al *delivery*, servicio al cadete.

*Sales*: venta.

*Skills*: habilidad, destreza.

*Soft skills*: atributos personales que caracterizan a una persona en el mundo laboral.

Traducción asimilable: habilidades blandas.

*Tech*: tecnología, técnico.

*The World Bank*: el Banco Mundial de Datos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arreaza, A., López, O. & Toledo, M. (2021). *La pandemia del COVID-19 en América Latina: impactos y perspectivas*. Caracas: Corporación Andina de Fomento.
- Banco Central del Uruguay. (s.f.). *Instituciones*. Recuperado de [https://www.bcu.gub.uy/Servicios-Financieros-SSF/Paginas/bancos\\_Instituciones\\_Lst.aspx](https://www.bcu.gub.uy/Servicios-Financieros-SSF/Paginas/bancos_Instituciones_Lst.aspx)
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2021, 20 de agosto). *Estudio revela alta desigualdad de género en empresas de América Latina y el Caribe*. [Comunicado de prensa]. <https://www.iadb.org/es/noticias/estudio-revela-alta-desigualdad-de-genero-en-empresas-de-america-latina-y-el-caribe>
- Basco, A. I., Barral Verna, A., Monje Silva, A., Barafani, M., Sant Anna Torres, N. & Oueda Cruz, S. (2021). Una olimpiada desigual: la equidad de género en las empresas latinoamericanas y del Caribe. *Banco Interamericano de Desarrollo*, 3-86, <http://dx.doi.org/10.18235/0003427>
- Bernardi, C. (diciembre, 2020). *Mujeres líderes en Latinoamérica: su camino al éxito*. SpencerStuart. Recuperado de <https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/mujeres-lideres-en-latinoamerica-su-camino-al-exito>
- CPA Ferrere. (s.f.). *Equal Pay Day: CPA FERRERE presenta nuevos datos sobre brecha salarial entre hombres y mujeres*. Recuperado de <https://www.cpaFerrere.com/es/novedades/equal-pay-day-cpa-ferrere-presenta-nuevos-datos-so/>
- Da Silva, M. (23 de octubre de 2016). ¿Brecha de género? Solo 10% de gerencias son de mujeres. *El País*. Recuperado de <https://www.elpais.com.uy/negocios/noticias/brecha-genero-gerencias-son-mujeres.html>
- Deloitte. (s.f.). *El poder del efecto mariposa*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/about-deloitte/el-poder-del-efecto-mariposa0.html>
- Deloitte. (s.f.). *Mujeres en los consejos de administración*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/risk/articles/mujeres-en-consejos-de-administracion-2022.html>
- Díaz Virzi, S. (28 de febrero de 2017). Techos y paredes de cristal. *Clarín*. Recuperado de <https://www.pressreader.com/argentina/clarin/20170228/282454233770899>
- El Observador. (08 de marzo de 2022). Cuánto menos gana una mujer gerenta o jefa en Uruguay versus los hombres, según encuesta. Recuperado de

<https://www.elobservador.com.uy/nota/cuanto-menos-gana-una-mujer-gerenta-o-jefa-en-uruguay-versus-los-hombres-segun-encuesta--20223817295>

El País. (s.f.). Uruguay entre los peores de la región en brecha de género. Recuperado de <https://www.elpais.com.uy/negocios/noticias/uruguay-peores-region-brecha-genero.html>

El País. (24 de agosto de 2021). Las mujeres en América Latina solo ocupan el 15 % de los cargos directivos en empresas. Recuperado de <https://www.elpais.com.uy/negocios/noticias/mujeres-america-latina-ocupan-cargos-directivos-empresas.html>

García Salas, C. (mayo, 2020). Futuro y perspectivas del trabajo en el marco del COVID-19. *Revista Jurídica*, 12(24), 399-409.

Instituto Nacional de Estadística. (s.f.). *Mujeres en altos cargos públicos y privados*. Recuperado de [https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es\\_ES&c=INESeccion\\_C&cid=1259925595694&p=%5C&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout&param1=PYSDetalle&param3=1259924822888](https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259925595694&p=%5C&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout&param1=PYSDetalle&param3=1259924822888)

Lafuente, F. (s.f.). Mucho más que caras bonitas. *Gestión*, 15(6), 1-4.

La educación de las mujeres en los Estados Unidos (s.f.). [Publicación en página web]. Recuperado de [https://hmong.es/wiki/Women\\_in\\_education\\_in\\_the\\_United\\_States#google\\_vignette](https://hmong.es/wiki/Women_in_education_in_the_United_States#google_vignette)

Malek, M. & Nicola, S. (29 de marzo de 2022). Magdalena Furtado: “Las uruguayas tienen que estar en las mesas de decisión”. *El País*. Recuperado de <https://www.elpais.com.uy/eme/mujeres/magdalena-furtado-uruguayas-mesas-decision.html>

May, A. M., (junio, 2013). Distintas formas de pensar. *Finanzas & Desarrollo*, 50(2), 10-11.

Mesa, P. (16 de marzo de 2022). Las mujeres uruguayas trabajaron “gratis” hasta el 7 de marzo, ¿por qué? *El País*. Recuperado de <https://www.elpais.com.uy/negocios/noticias/mujeres-uruguayas-trabajaron-gratis-marzo.html>

Ministerio de Educación y Cultura. (2018). *Panorama de la educación terciaria*. Montevideo: Ministerio de Educación y Cultura.

Organización Internacional del Trabajo. (2020). *El COVID-19 y el mundo del trabajo: Repercusiones y respuestas* (Observatorio de la OIT, 1<sup>ra</sup> edición). [Archivo electrónico].

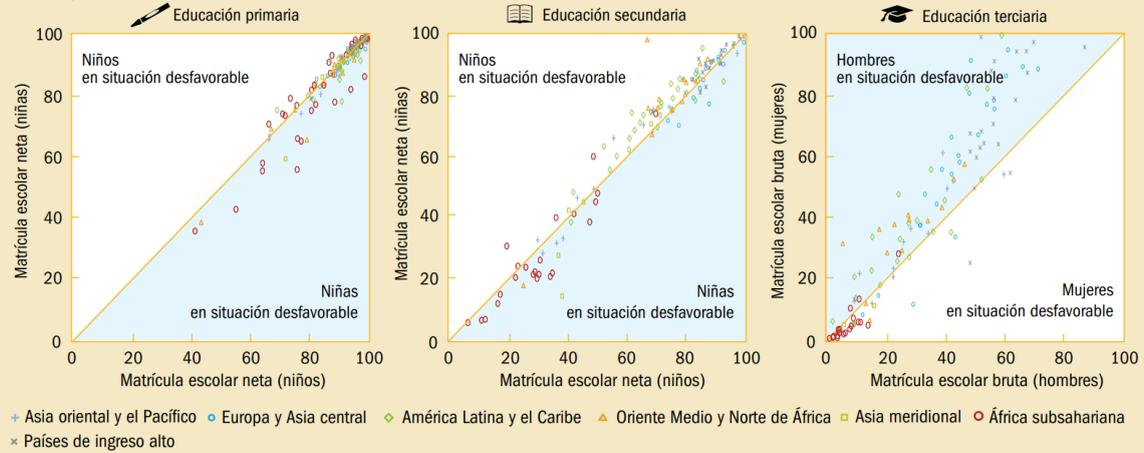
- Organización Internacional del Trabajo. (2021). *La COVID-19 y el mundo del trabajo* (Observatorio de la OIT, 8<sup>va</sup> edición). [Archivo electrónico].
- Organización Mundial de la Salud. (10 de noviembre de 2020). *Información básica sobre la COVID-19*. Recuperado de <https://www.who.int/es/news-room/questions-and-answers/item/coronavirus-disease-covid-19>
- PedidosYa. (s.f.). *Quiénes somos*. <https://www.pedidosya.com.uy/about>
- Pomar Fernández, S., & Martínez Vázquez, G. (junio, 2007). Resignificación identitaria, trabajo y familia: Una disyuntiva para la mujer. *Administración y Organizaciones*, 9(18), 95-109.
- Quezada, S., Méndez, F. & González, D. (2018). Rol del género femenino en el ámbito laboral: una figura comparada con el desempeño dirigenal de la mujer a nivel de Latinoamérica. *Revista Killkana Sociales*, 2(4), 111-120.
- Ranking *Fortune 500*. Lista publicada de forma anual por la revista Fortune (<https://fortune.com/fortune500/>)
- Revenga, A. & Shetty, S. (marzo, 2012). Potenciar a la mujer es un enfoque económico inteligente. *Finanzas & Desarrollo*, 49(1), 40-43.
- Rodríguez Fernández, A. (junio, 2020). El tiempo de las mujeres: trabajo y malestar femenino en tiempos de pandemia. *Reflexiones*, 99(2), 1-10.
- Tello de la Torre, C. & Vargas Villamizar, O. (2020). Género y trabajo en tiempos del COVID-19: una mirada desde la interseccionalidad. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(90), 388-391.
- The World Bank. (s.f.). *DataBank*. Recuperado de <https://databank.worldbank.org/databases>

## Anexo A - Tasa bruta de mujeres graduadas a nivel terciario (%)

### Vamos a la escuela

Se ha conseguido la paridad de género en la escuela primaria y secundaria, pero las tasas de matrícula en el nivel terciario favorecen a las mujeres.

(porcentaje)



Fuente: Banco Mundial, base de datos de *World Development Indicators*.

Nota: La línea de 45° en cada panel indica la paridad de género en las matrículas. Todo punto por encima de la línea de 45° implica que el número de mujeres matriculadas es mayor que el número de hombres matriculados.

Cuadro 1. Fuente: *Potenciar a la mujer es un enfoque económico e inteligente*. Marzo, 2012.

## **Anexo B - Porcentaje de títulos universitarios adquiridos por mujeres, por año**

<b>Año</b>	<b>A asociado</b>	<b>Licenciatura</b>	<b>Maestro</b>	<b>Doctorado</b>
<b>1970-1971</b>	42,90%	43,40%	39,30%	10,60%
<b>1980-1981</b>	54,70%	49,80%	49,50%	29,00%
<b>1990-1991</b>	58,80%	53,90%	53,10%	39,10%
<b>2000-2001</b>	61,60%	57,30%	58,20%	46,30%
<b>2010-2011</b>	61,70%	57,20%	60,10%	51,40%
<b>2020-2021</b>	61,10%	57,70%	60,70%	54,10%

Cuadro 2. Gráfico de obtención de títulos a lo largo del tiempo.

Fuente: [https://hmong.es/wiki/Women\\_in\\_education\\_in\\_the\\_United\\_States#google\\_vignette](https://hmong.es/wiki/Women_in_education_in_the_United_States#google_vignette)

## **Anexo C - Órganos superiores y altos en la Administración General del Estado - España**

**(% mujeres)**

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Presencia de Gobierno, Vicepresidencia/s y Ministerios	28,6%	27,3%	35,7%	61,1%	58,8%	47,8%	60,9%
Secretarías de Estado	25,0%	25,0%	29,2%	43,5%	44,0%	46,2%	34,6%
Subsecretarías y Secretarías Generales	35,2%	36,5%	30,2%	39,7%	38,3%	40,8%	40,8%
Direcciones Generales y Secretarías Generales Técnicas	27,9%	27,4%	27,9%	39,0%	42,5%	43,8%	44,1%
<b>Total</b>	<b>29,4%</b>	<b>29,4%</b>	<b>29,2%</b>	<b>41,2%</b>	<b>42,8%</b>	<b>43,5%</b>	<b>43,7%</b>

Cuadro 3. Fuente: INE España <https://www.ine.es>

### **Anexo D - Tasa bruta de mujeres graduadas a nivel terciario (%)**

País	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Argentina	-	-	-	-	-	12,30	26,72
Bolivia	-	-	-	-	-	-	-
Brasil	-	-	-	-	-	-	-
Chile	-	-	-	-	-	15,37	13,85
Costa Rica	-	-	-	-	-	-	-
República Dominicana	-	24,68	24,97	31,24	41,71	-	-
Ecuador	28,59	29,71	43,18	46,88	-	41,87	-
El Salvador	13,42	12,48	14,43	13,55	15,04	14,81	-
Guatemala	-	5,01	5,12	-	-	-	-
Honduras	11,24	12,84	12,06	13,33	12,61	12,73	13,51
Nicaragua	-	-	-	-	-	-	-
Panamá	31,88	33,88	32,44	34,33	-	-	-
Paraguay	-	-	-	-	-	-	-
Perú	-	-	-	-	-	-	-
Uruguay	-	-	-	-	-	-	-

Cuadro 4. Elaboración propia, suministro: <https://databank.worldbank.org/databases>

### **Anexo E - Tasa bruta de hombres graduados a nivel terciario (%)**

País	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Argentina	-	-	-	-	-	3,53	12,06
Bolivia	-	-	-	-	-	-	-
Brasil	-	-	-	-	-	-	-
Chile	-	-	-	-	-	15,91	15,07
Costa Rica	-	-	-	-	-	-	-
República Dominicana	-	14,42	14,61	14,79	21,05	-	-
Ecuador	19,48	18,60	28,12	29,82	-	29,99	-
El Salvador	9,93	9,53	10,39	10,08	10,94	12,06	-
Guatemala	-	4,19	3,92	-	-	-	-
Honduras	6,56	7,28	6,91	7,66	7,17	7,61	8,11
Nicaragua	-	-	-	-	-	-	-
Panamá	16,23	16,49	15,97	16,52	-	-	-
Paraguay	-	-	-	-	-	-	-
Perú	-	-	-	-	-	-	-
Uruguay	-	-	-	-	-	-	-

Cuadro 5. Elaboración propia, suministro: <https://databank.worldbank.org/databases>

## **Anexo F - Tasa bruta de hombres graduados a nivel terciario (%)**

	2017		2018		2019		2021	
	Brecha de ingresos (%)	Brecha en días	Brecha de ingresos (%)	Brecha en días	Brecha de ingresos (%)	Brecha en días	Brecha de ingresos (%)	Brecha en días
<b>Ecuador</b>	21,00%	78	19,40%	71	17,00%	62	-	-
<b>Paraguay</b>	28,00%	93	23,90%	89	30,40%	110	21,90%	80
<b>Uruguay</b>	27,00%	89	24,30%	87	23,20%	85	17,80%	65
<b>Bolivia</b>	20,00%	71	26,00%	96	23,10%	84	14,60%	52

Elaboración propia, suministro: <https://www.cpaferre.com>

**Anexo G - % de mujeres en cargo de gerencia o directorio (Uruguay)**

	BROU	BHU	BBVA	Itaú	Santander	Heritage	HSBC	Scotiabank	Citibank	Banco de la Nación
% Mujer gerenta	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Hombre	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Mujer	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
% Mujer/es directora/s	0%	33%	40%	20%	0%	60%	100%	0%	-	-
Hombre	5	2	3	4	5	2	0	5	-	-
Mujer	0	1	2	1	0	3	3	0	-	-

Elaboración propia, suministro: <https://www.bcu.gub.uy/Paginas/Default.aspx>

### **Anexo H - Participación femenina en el empleo en la alta y media gerencia (%)**

País	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Argentina	36,49	38,64	-	-	32,63	33,18	33,14
Bolivia	30,91	35,46	34,45	29,95	26,75	30,44	28,08
Brasil	36,96	37,37	37,97	38,23	38,37	38,72	38,61
Chile	-	-	-	-	-	-	-
Costa Rica	-	-	-	-	-	-	-
República Dominicana	46,59	46,67	48,92	47,44	50,49	44,79	50,19
Ecuador	35,55	35,59	33,32	33,95	35,15	35,26	37,10
El Salvador	42,69	35,58	40,67	34,08	32,65	35,74	43,13
Guatemala	29,40	35,44	34,63	39,17	34,50		
Honduras	36,21	42,32	42,39	41,08	41,04	47,11	47,47
Nicaragua	-	53,68	-	-	-	-	-
Panamá	40,61	43,54	-	-	-	-	-
Paraguay	-	-	-	-	-	-	-
Perú	-	-	-	-	-	-	-
Uruguay	34,18	31,80	34,01	33,67	35,05	37,27	35,18

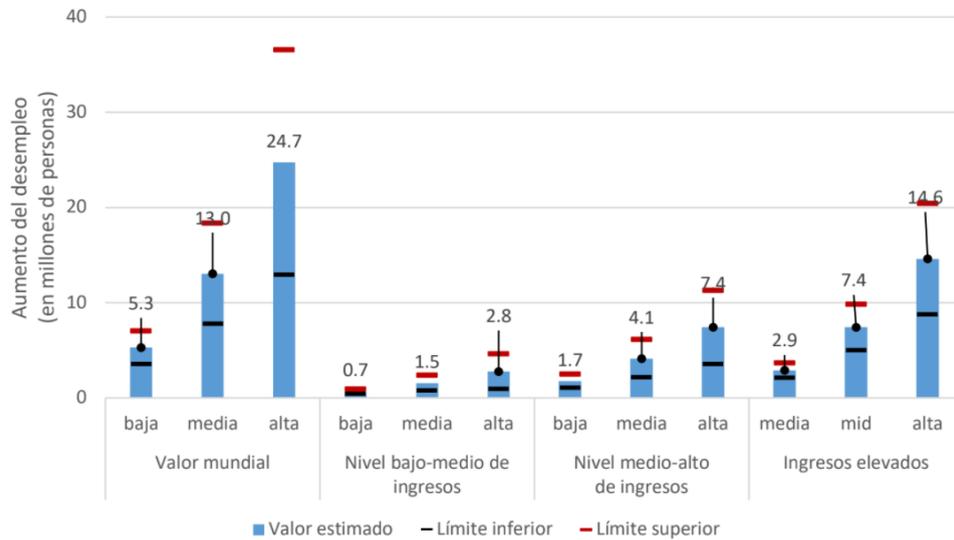
Elaboración propia, suministro: <https://databank.worldbank.org/databases>

**Anexo I - Proporción de asientos ocupados por mujeres en los parlamentos nacionales**  
**(%)**

País	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Argentina	36,58	36,58		35,80	38,13	38,91	40,16	40,86
Bolivia	25,38	53,08	53,08	53,08	53,08	53,08	53,08	46,15
Brasil	8,58	9,94	9,94	9,94	10,72	15,01	15,01	14,62
Chile	15,83	15,83	15,83	15,83	-	22,58	22,58	22,58
Costa Rica	38,60	33,33	33,33	33,33	35,09	45,61	45,61	34,38
República Dominicana	20,77	20,77	20,77	26,84	26,84	26,84	26,84	27,89
Ecuador	38,69	41,61	41,61	41,61	37,96	37,96	37,96	39,42
El Salvador	26,19	27,38	32,14	32,14	32,14	30,95	30,95	33,33
Guatemala	13,29	13,29	13,92	13,92	12,66	12,66	19,38	19,38
Honduras	-	25,78	25,78	25,78	-	21,09	21,09	21,09
Nicaragua	40,22	42,39	41,30	45,65	45,65	45,65	44,57	47,25
Panamá	8,45	19,30	18,31	18,31	18,31	18,31	21,13	22,54
Paraguay	17,50	15,00	15,00	15,00	13,75	15,00	15,00	16,25
Perú	21,54	22,31	22,31	27,69	27,69	27,69	30,00	26,15
Uruguay	12,12	13,13	16,16	16,16	20,20	20,20	19,19	21,21

Elaboración propia, suministro: <https://databank.worldbank.org/databases>

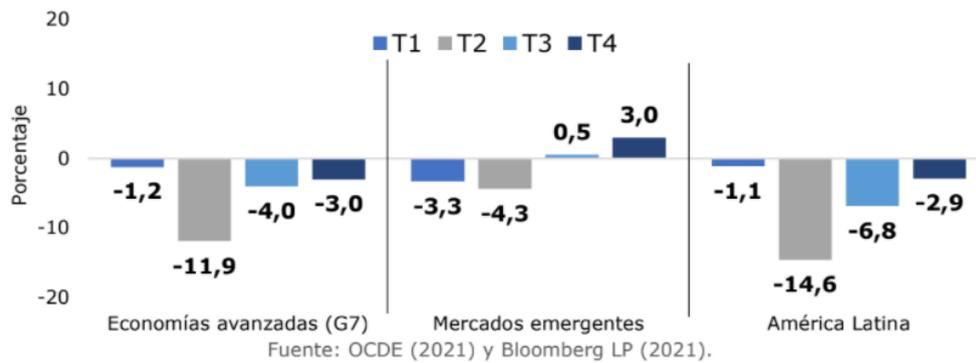
**Anexo J - Incidencia de la disminución del ritmo de desarrollo económico en el desempleo con respecto a tres casos hipotéticos (baja, media o alta incidencia), a escala mundial, y por nivel de ingresos (en millones de personas)**



Fuente: *El COVID-19 y el mundo del trabajo: Repercusiones y respuestas* (Observatorio de la OIT, 1<sup>ra</sup> edición).

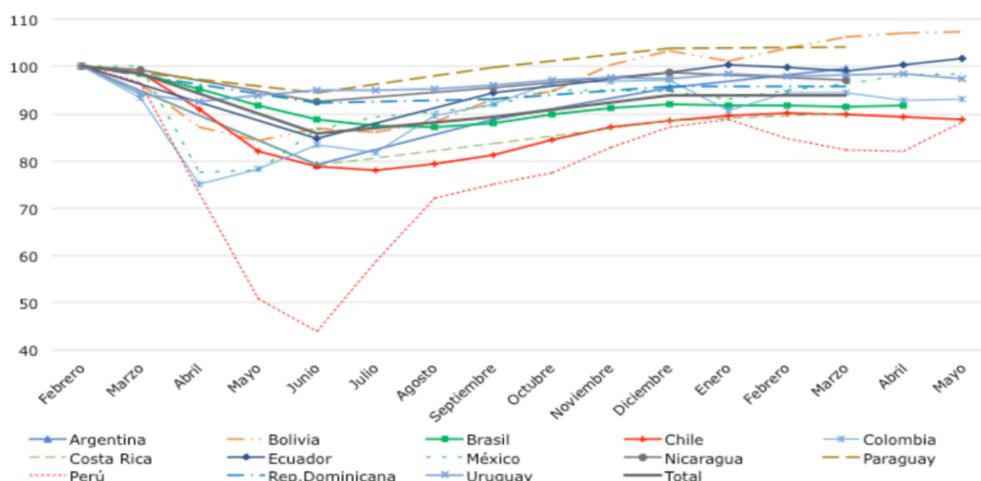
Nota: “En la figura se representa el grado de incidencia previsto en el desempleo con arreglo a tres casos hipotéticos de aumento del PIB simulados en el estudio McKibbin y Fernando (2020). Los límites de error corresponden al rango de valores de incertidumbre asociados al modelo de previsión del nivel de desempleo, pero sobre la base del caso hipotético de aumento del PIB que se proporciona.” (2020, p. 4).

## Anexo K - Crecimiento del PIB en 2020 por trimestres (variación en % interanual)



Por un lado, las cuarentenas hicieron que se desplomara el consumo de los hogares. La suspensión de actividades determinó una fuerte caída en el ingreso y, por tanto, una contracción en la capacidad de compra de las familias. En América Latina, este efecto fue particularmente importante en ciertos sectores de servicios cuyo funcionamiento requiere mayor contacto físico entre personas, como los restaurantes, bares, hoteles, actividades turísticas o de esparcimiento (eventos deportivos, musicales y entretenimiento). Estas actividades a su vez son las que más empleos generan (58,9 % del total) y las que mayor contribución relativa ejercen sobre el PIB (35 %). (Arreaza, López & Toledo, 2021, p. 4)

**Anexo L - Evolución del empleo en América Latina, febrero 2020.mayo 2021 (índice, de febrero de 2020=100)**

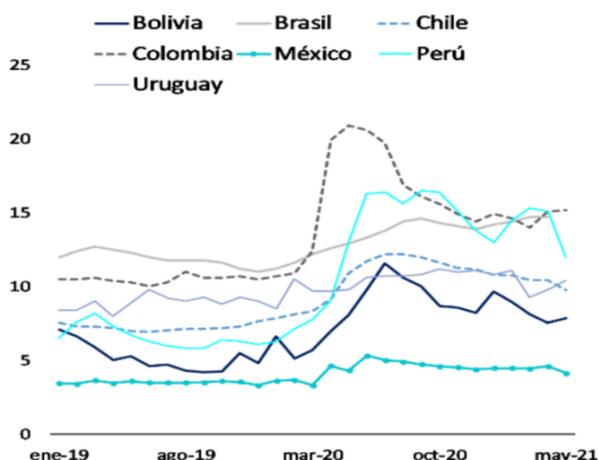


Nota: En el caso de Argentina, Costa Rica, Paraguay y Rep. Dominicana, el dato de empleo de febrero de 2020 no está disponible y se toma el de marzo.

Fuente: BID (2021).

Naturalmente, este comportamiento del empleo se reflejó en las tasas de desempleo que observamos en la región (Gráfico 10). Estas aumentaron significativamente con el inicio de los confinamientos en marzo de 2020 y, aunque han bajado en la medida que el empleo se ha recuperado, todavía permanecen por encima de los niveles precrisis. Es importante destacar que el impacto de la crisis sobre la tasa de desempleo fue menor de lo podría haber sido si las tasas de actividad se hubieran mantenido más o menos estables. En cambio, la tasa de inactividad también creció significativamente al inicio de la crisis.

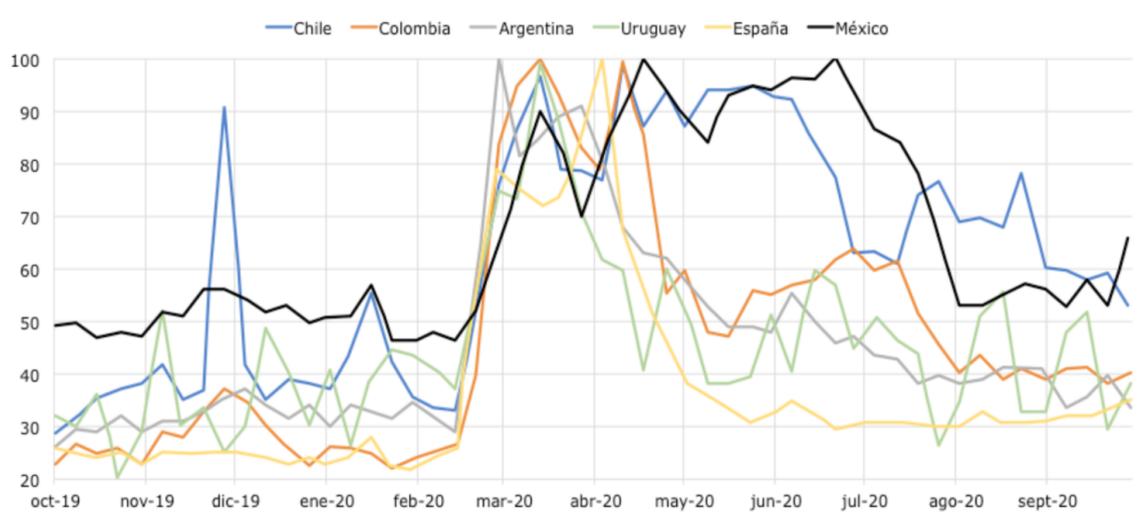
## **Anexo M - Tasa de desocupación (% de población económicamente activa)**



Los trabajadores del sector informal, sobrerrepresentados en actividades, ocupaciones y empresas más expuestas al choque de la pandemia, fueron los más perjudicados por la crisis. La contracción del empleo informal en el segundo trimestre de 2020 duplicó la experimentada por el empleo formal en todos los países analizados (CEPAL y OIT, 2021). Sin embargo, el empleo informal se ha recuperado más rápidamente que el formal, provocando que las tasas de informalidad de los países de la región hayan retornado a niveles cercanos a los de prepandemia y, en algunos casos, los hayan superado, como es el caso de Colombia, Perú y Paraguay. La evolución del autoempleo, quizás el tipo de empleo más prevalente dentro de la informalidad, medido como porcentaje de la población ocupada (Gráfico 10), ilustra este fenómeno.

Las circunstancias desencadenadas por la pandemia hicieron que las mujeres experimentasen con mayor rigor los estragos de la crisis. La suspensión de actividades escolares de manera presencial requirió el cuidado de los menores en la casa, actividad que desproporcionalmente recae en las mujeres y que, junto a otros factores, hizo que el empleo se resintiera más entre las trabajadoras. Es así como la tasa de participación laboral de las mujeres cayó en promedio un 8,1 % en 2020, frente a un 5 % entre los hombres, según cifras para 17 países de la región estimadas por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe y la Organización Internacional del Trabajo (CEPAL y OIT, 2021). De igual forma, mientras que la tasa de ocupación entre los hombres se contrajo un 7,2 % en 2020, entre las mujeres cayó un 10,2 %. (Arreaza, López & Toledo, 2021, pp. 19-25).

## Anexo N - Índice de popularidad de las búsquedas de servicio de entrega a domicilio



### **(delivery) en Google en países seleccionados**

Nota: Promedio móvil 7-días. El eje Y mide el interés de búsqueda del término delivery (o su equivalente en cada país) en relación con el interés de búsqueda más alto (valor de 100) observado en el período.

Fuente: Centro de desarrollo de la OCDE con base en datos de Google Trends (OCDE, 2020).

## APÉNDICE A - ENCUESTA



### Sección 1 de 6

#### **Mujer gerenta en tiempo de pandemia**

Esta encuesta es el insumo principal para el trabajo final del posgrado en administración de la Universidad de la República (Uruguay).

Nuestra intención es estudiar la evolución de la mujer gerenta en los tiempos actuales y entender si la situación pandemia, generada por el COVID-19, favoreció o perjudicó a la mujer gerenta en la región.

**¿Cual es tu edad?\***

---

**¿Con qué género te identificas?\***

1. Femenino
2. Masculino
3. Otros

**¿Cuál es tu nacionalidad?\***

1. Argentina/no
2. Boliviana/no
3. Chilean/no
4. Costarricense
5. Ecuatoriana/no
6. Salvadoreña/ño
7. Guatemalteca/co
8. Hondureña/ño
9. Nicaragüense
10. Panameña/ño
11. Paraguaya/yo
12. Peruana/no
13. Dominicana/no
14. Venezolana/no
15. Uruguaya/o
16. Otra

**¿Cuál es tu país de residencia actual?\***

1. Argentina
2. Bolivia
3. Chile
4. Costa Rica
5. Ecuador
6. El Salvador
7. Guatemala
8. Honduras
9. Nicaragua
10. Panamá
11. Paraguay
12. Perú
13. República Dominicana
14. Venezuela
15. Uruguay
16. Otro

**¿Cuál fue tu último nivel educativo finalizado?\***

1. Secundaria
2. Título universitario incompleto
3. Título universitario completo
4. Posgrado incompleto (entendido como cualquier título luego de una carrera de grado)
5. Posgrado completo (entendido como cualquier título luego de una carrera de grado)

**¿Cuál es tu estado civil actual?\***

1. Soltera/o
2. Casada/o
3. Divorciada/o
4. Viuda/o
5. Unión libre
6. Otro

**¿Cuántos menores a cargo suyo viven en su hogar?\***

1. 0
2. 1
3. 2
4. 3
5. 4
6. 5
7. Más de 5

## Sección 2 de 6

### Datos laborales

#### ¿Hace cuántos años trabaja en PeYa?\*

1. Menos de 1 año
2. Entre 1 año y 2 años
3. Entre 2 años y 4 años
4. Más de 4 años

#### ¿En qué sector te encuentras?\*

- Tech
- Product
- Marketing
- Sales
- Finances
- Operations
- People
- Legal
- Otro

#### ¿Qué cargo ocupas en la empresa?\*

1. Manager
2. Director
3. S-Tema
4. Ninguno de los anteriores

#### ¿Hace cuantos ocupas este cargo?\*

1. Menos de 6 meses
2. Menos de un año
3. Menos de 2 años
4. Menos de 3 años
5. Más de 3 años

#### ¿Tu líder directo es mujer?\*

1. Si
2. No

#### Si pudieras elegir, preferirías tener un líder...\*

1. Mujer
2. Hombre
3. Indistinto

**¿Qué factores influyen en tu decisión anterior?\***

- Empatía
- Conocimientos profesionales
- Afinidades
- Estilos de liderazgo
- Soft Skills
- Otros

**Sección 3 de 6**

**Percepción sobre política laboral**

**¿Consideras que existen barreras laborales para el desarrollo de la mujer gerenta?\***

- Si *Ir a la sección 4 (Barreras para la mujer gerenta)*
- No *Ir a la sección 5 (La pandemia y el Home Office)*
- Tal vez *Ir a la sección 4 (Barreras para la mujer gerenta)*

**Sección 4 de 6**

**Barreras para la mujer gerenta**

**Indique las tres principales barreras que usted considera que limitan el acceso de las mujeres a posiciones gerenciales o directivas\***

- Se le da mayor preferencia a los hombres en cargos gerenciales o directivos
- No se confía en la capacidad directiva/gerencial de las mujeres
- El compromiso profesional de la mujer es menor
- Baja dedicación laboral producto de la atención de la mujer a la familia
- Licencias por maternidad
- Tener más de 40 años
- Temor de los hombres a la competencia femenina
- Creencia que las mujeres pueden generar conflictos en el trabajo
- Áreas de trabajo tradicionalmente ocupadas por hombres
- Cultura laboral que discrimina a las mujeres
- Exclusión de barreras informales (actividades extra laborales que generan vínculos profesionales, ej. cenas corporativas)

- Falta de experiencia estratégica (por no tener la oportunidad de desarrollarse en cargos altos)
- Son más conservadoras frente al riesgo
- Otras

## Sección 5 de 6

### La pandemia y el Home Office

**En términos generales, ¿consideras que el trabajo pre pandemia (en oficina) te permitió por igual un enfoque en la familia y desarrollo profesional?\***

- Si
- No
- Tal vez

**En condiciones del trabajo tradicional (trabajo en oficina), indique su nivel de aprobación en base a las siguientes afirmaciones.\***

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Al salir de la oficina me permitía desconectar fácilmente del mundo laboral					
Pasar tiempo con mi familia					
Para poder desarrollarme necesito invertir tiempo extralaboral					
Mi rutina diaria es intensa					
Bajo esta modalidad pude desarrollarme con mayor facilidad					

**En términos generales, ¿consideras que la pandemia y el recurso de home office te permitió por igual un mayor enfoque en la familia y desarrollo profesional?\***

- Si

- No  
 Tal vez

**En condiciones de trabajo desde casa (home office), indique su nivel de aprobación en base a las siguientes afirmaciones.\***

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Reinversión del tiempo diario en el traslado a la oficina					
Pasar tiempo con mi familia					
Estar en mi casa, me permite enfocarme en la atención a mi familia y a mi trabajo					
Mi rutina diaria es intensa					
Bajo esta modalidad pude desarrollarme con mayor facilidad					
La virtualidad ha provocado que mi jornada laboral sea más extensa					

## Sección 6 de 6

### Recomendación personal

#### Techo y paredes cristal, el techo de cemento

Entendiendo por **TECHO DE CRISTAL** a la barrera invisible que impide a la mujer su crecimiento profesional en la estructura piramidal de una compañía.

**PAREDES DE CRISTAL** son muros invisibles que limitan a las mujeres a ciertas áreas de una compañía concentrándose en sectores menos remunerados y dinámicos.

**TECHO DE CEMENTO**, es el techo que se auto imponen las mujeres por no querer promocionarse por el alto costo personal y familiar que va a tener el nuevo puesto.

**¿Qué recomendaría usted en su organización para romper con el techo y paredes cristal, el techo de cemento?**

---

*Las preguntas con \* son de carácter obligatorio*

## APÉNDICE B - ENTREVISTA

	Entrevista N°1	Entrevista N°2	Entrevista N°3	Entrevista N°3
	María Delamonica	Adrian Delfino	Esteban Branciari	Victoria Hitce

### Datos personales

Edad	36	42	37	31
Profesión	Ingeniera de Alimentos	Ingeniero Eléctrico, MBA	Lic en Adm de empresas	Psicóloga, MBA
Cargo	Customer Operation Director	Rider Service Sr Manager	Operations Director	Diversity & Inclusion Sr Manager
Estado Civil	Separada	Casado	Casado	Unión Libre
Hijos a cargo	2	3	0	1

### Modalidad de trabajo

¿Cuáles fueron/son tus motivaciones para desarrollarte en el cargo de gerenta/e?				
¿Cuáles consideras fueron y/o son tus desafíos?				
¿Qué obstáculos observas en la carrera gerencial femenina?				
En el caso de PeYa, el HO fue consecuencia del COVID y hoy en día instauró una "nueva modalidad" de trabajo. ¿Crees que esta modalidad favorece el desarrollo de la mujer Gerenta?				
¿En base a la pregunta anterior, puedes enlistar algunos pros y contras?				
¿Puntualmente consideras que existió avance en materia de maternidad y reincorporación?				
Respecto a la ocupación del hogar y cuidado de personas a cargo (menores o adultos mayores) ¿Consideras que puede ser un punto desfavorable frente al home office?				
¿Cuáles crees que son las palancas para el				

éxito bajo esta modalidad?				
----------------------------	--	--	--	--

## Barreras

Entendiendo por **TECHO DE CRISTAL** a la barrera invisible que impide a la mujer su crecimiento profesional en la estructura piramidal de una compañía.  
**PAREDES DE CRISTAL** son muros invisibles que limitan a las mujeres a ciertas áreas de una compañía concentrándose en sectores menos remunerados y dinámicos.  
**TECHO DE CEMENTO**, es el techo que se auto imponen las mujeres por no querer promocionarse por el alto costo personal y familiar que va a tener el nuevo puesto.

¿El home office debilitó en cierta medida estas barreras?				
---	--	--	--	--

## Pedidos Ya

¿Crees que existen diferencias en las posibilidades de la mujer en la carrera vertical en PedidosYa?				
¿Cuál es el principal aporte de la mujer gerente a Pedidos Ya?				
¿Cómo te imaginas el futuro PedidosYa con igualdad de género? ¿Igualdad en todos los sentidos?				
¿Cuál fue la forma de implementar en Pedidos Ya el tema de igualdad de género respecto a la brecha salarial?				
¿Al momento de evaluar los salarios de su equipo, tiene en cuenta el género de cada uno?				

## En la región

Dejando de lado PeYa ¿Cuál es el principal motivo a su criterio que los puestos claves en la empresa no tengan igual proporción de mujeres que hombres?				
¿Cómo ves a PeYa con respecto a otras empresas de la región con respecto al tema de la mujer gerente?				

## Hacia el futuro

¿Cuál crees que sería la manera de mejorar la igualdad de género en un marco laboral futuro?				
¿Cuáles son las medidas que deberían tomar las empresas para derribar las barreras anteriormente mencionadas?				
La brecha salarial de género existe en nuestro país el Equal Pay Day este 2022 está ubicado el día 7/03. ¿Cual es la mejor forma de disminuir la brecha? ¿Cómo sería la mejor manera de implementarlo teniendo en cuenta que PeYa va camino hacia?				
Consejos para las que vienen, desde una perspectiva de género				