

ELITES EMPRESARIALES DE URUGUAY EN PANDEMIA: ¿FISURAS EN LOS TECHOS DE CRISTAL?

As elites empresariais do Uruguai na pandemia:
rachaduras nos tetos de vidro?


Uruguay's business elites in pandemic: cracks in the glass ceilings?

MIGUEL SERNA*
EDUARDO BOTTINELLI**

<http://doi.org/10.1590/S2178-149420240112>


¹Universidad de la República – Montevideo, Uruguay.

*Doctor en Ciencias Políticas por la Universidad Federal de Rio Grande do Sul (UFRGS), sociólogo pela Universidad de la República (UdelaR). Profesor Titular del Departamento de Sociología (FCS) y del Departamento de Administración (FCEA) de la UdelaR. Investigador Nivel II (Sistema Nacional de Investigadores) (miguel.serna@cienciassociales.edu.uy)

 <https://orcid.org/0000-0003-0157-4877>

¹¹Universidad de la República – Montevideo, Uruguay.

**Magister y doctorando en Sociología por la Universidad de la República (UdelaR). Asistente de investigación en Sociología Política do Departamento de Sociología de la UdelaR y director de la empresa FACTUM Opinión Pública (Uruguay) (eduardo.bottinelli@cienciassociales.edu.uy)

 <https://orcid.org/0000-0001-9949-073X>

Artigo recebido em 14 de setembro de 2023 e aprovado para publicação em 28 de novembro de 2023.

RESUMEN

Uruguay tiene grandes empresas transnacionales en sectores estratégicos, donde la participación femenina en posiciones directivas ha sido muy baja en comparación con otros países latinoamericanos. Este estudio indaga sobre percepciones de dirigentes de empresas respecto a inequidades de género en puestos ejecutivos. La investigación muestra que las percepciones de "techos de cristal" son más críticas entre mujeres que hombres, así como identifica barreras atribuidas a determinantes socioculturales y segregación económica, tanto como variables organizacionales de las empresas. Este estudio consistió en una encuesta de actitudes y carreras realizada a 158 dirigentes de un listado de 530 grandes empresas en Uruguay.

PALABRAS CLAVE: Elites económicas; Género; Participación de las mujeres; Desigualdades.

RESUMO

O Uruguai tem grandes empresas transnacionais em setores estratégicos, nos quais a participação feminina em cargos de gerência tem sido muito baixa em comparação com a América Latina. O estudo investiga as percepções dos líderes empresariais em relação às desigualdades de gênero em cargos executivos. A pesquisa mostra que as percepções de "tetos de vidro" são mais críticas entre as mulheres do que entre os homens, além de identificar barreiras atribuídas a determinantes socioculturais e segregação econômica, bem como variáveis organizacionais nas empresas. O estudo consistiu em uma pesquisa de atitude e carreira com 158 gerentes de uma lista de 530 grandes empresas no Uruguai.

PALAVRAS-CHAVE: Elites econômicas; Gênero; Participação das mulheres; Desigualdades.

ABSTRACT

Uruguay has large transnational companies in strategic sectors, where female participation in management positions has been very low in comparison with the rest of Latin American. The study examines business leaders' perceptions of gender inequalities in executive positions. The research shows that perceptions of "glass ceilings" are more critical among women than men, as well as identifying barriers attributed to socio-cultural determinants and economic segregation, as well as organizational variables within companies. The study consisted of an attitudinal and career survey of 158 managers from a base of 530 large companies in Uruguay.

KEYWORDS: Economic elites; Gender; Women's participation; inequalities.

SESGOS DE GÉNERO EN LAS JERARQUÍAS DEL PODER ECONÓMICO

Uruguay más allá de ser un país de escala pequeña con una economía periférica ha sido destacado en la región latinoamericana como un país con altos niveles de desarrollo humano y bienestar, menores brechas de desigualdad, funcionamiento pleno de las instituciones y un sistema político democrático con amplia participación ciudadana. No obstante, los desempeños relativos en término de equidad de género han sido bastante menos auspiciosos.

La participación de las mujeres en el mercado de trabajo en el país ha aumentado durante las últimas décadas de manera sostenida, lo que se puede observar en la evolución de indicadores como la tasa de actividad y empleo de las mujeres. Sin embargo, las mujeres no se insertan en las mismas condiciones que los hombres, pues continúan observándose brechas importantes en cuanto a las tasas de actividad (en torno al 55% para las mujeres y 75% para los hombres), así como en la calidad de los empleos debido a la segregación laboral de las ocupaciones (mitad de las mujeres están en sector servicios, más un 10% en servicios financieros y un 20% en comercio), a los ingresos menores de las mujeres (alrededor del 16% menos) y la persistencia de distribución desigual del trabajo no remunerado (la tasa de participación en trabajo remunerado es en torno al 90% para las mujeres y al 75% para los hombres) (Batthyány; Genta, 2016), con indicadores levemente superiores para las mujeres al promedio latinoamericano. Además, los progresos de las mujeres en el plano del trabajo remunerado y de la educación no se han traducido necesariamente en el acceso a las posiciones jerárquicas de autoridad en el sector público y en las empresas.

La integración de las mujeres en las elites directivas del mundo empresarial en Uruguay ha mostrado resultados ambiguos en la comparación a nivel internacional. Por un lado, de acuerdo con los indicadores de informes internacionales (OIT, 2015: 19) las posiciones relativas de las mujeres en puestos ejecutivos de empresas situaban al Uruguay entre los 20 países con niveles más altos de participación femenina (en el rango entre el 40% y 60% y al país con un 44% en 2012). No obstante, mediciones posteriores según la misma fuente (ILO, 2019) considerando los años 2000 y 2017, los valores eran significativamente menores, el 36 y 35% de mujeres en puestos directivos, respectivamente (ILO, 2019: 16-18). Más aún, cuando en el informe se desglosaba las posiciones de mujeres en *top management* los valores caían drásticamente a un 11%, y con valores relativamente bajos en la comparación de países de América Latina.

Tabla 1 – Participación de las mujeres en cargos directivos de empresas

	% de mujeres en relación al total de manager (2000)	% de mujeres en relación al total de manager (2017)	% de empresas con mujeres en top manager (2017)
Argentina	27,4%	30,9%	57,8%
Brasil*	29%	39,9%	19,4%
Chile	32,6%	26,5%	4,5%
México	23,6%	36,7%	14,6%
Uruguay	36,3%	34,6%	10,6%

Fuente: Elaborado con base en ILO (2019: 16-18, 22, 24).

* Un estudio específico de empresas realizado en Brasil brindaba datos similares. Mientras que a nivel de gerencias se registraba un 31,3% de mujeres, a nivel de altos ejecutivos y de consejos de administración de empresa la participación femenina se situaba en 13,6% y 11%, respectivamente (Instituto Ethos, 2016: 17).

Se debe contextualizar que Uruguay es considerado un país pequeño, con una alta participación de las pequeñas y medianas empresas en el mercado de trabajo y el mercado interno, estructura que en las últimas décadas se ha visto transformada por una creciente inserción e influencia de grandes empresas y grupos multinacionales. Es justamente en estos núcleos de poder económico corporativo, donde la participación femenina en puestos de alta dirección ha tenido valores más bajos.

Los indicadores disponibles a nivel local del Instituto Nacional de las Mujeres mostraban claramente esos contrastes. Según el análisis global del universo de empresas y sectores económicos, la participación femenina en posiciones directivas y patrones de empresas se situaba en torno del 40% (Inmujeres-MIDES; ONU Mujeres, 2016: 24-29). No obstante, cuando se observaba la proporción de mujeres en posiciones directivas según el tamaño de las empresas, la participación femenina descendía al 13,8% en las empresas medianas y caía al 4,3% en las grandes empresas (Inmujeres-MIDES; ONU Mujeres, 2016: 27).

Evidencia empírica de una investigación previa sobre directorios y altas gerencias de grandes empresas en Uruguay para el período 2000-2015 señalaba que la participación de mujeres se ubicaba en valores del 10-11% de los directivos. Situación más alarmante se observaba en el mismo período en las directivas de los grandes gremiales empresariales del país, entre las que apenas el 3% eran mujeres (Serna; González-Mora, 2018), indicadores

que daban cuenta de sesgos de género y existencia de “techos de cristal” en el acceso a los puestos jerárquicos del campo empresarial.

A partir de esta problemática, este trabajo tiene como objeto indagar sobre las actitudes y valores de las elites manageriales respecto a la percepción de “techos de cristal” y los factores que obstaculizan o favorecen la participación de la mujer en el mundo de las empresas en el país. En este marco se formularon algunas preguntas que guiaron el estudio: ¿Cuáles y cómo son las percepciones y actitudes de mujeres y hombres en puestos jerárquicos en el mundo empresarial respecto a la igualdad de género y la inclusión de las mujeres? ¿Qué factores han contribuido y obstaculizado el acceso y la potencial carrera gerencia de las mujeres según las elites empresariales, en particular el papel de las instituciones públicas y empresas en el reclutamiento de cuadros directivos?

Para abordar el problema se formularon algunas hipótesis iniciales:

1. Las actitudes de las mujeres que participan activamente en el mundo de la dirección de empresas son más críticas que los hombres respecto a los “techos de cristal” y las orientaciones valorativas acerca de la igualdad de género.
2. La percepción simbólica de las elites empresariales sobre obstáculos o condicionamientos para la participación activa de las mujeres en la vida empresarial se relaciona tanto con determinantes culturales (patriarcales y mandatos tradicionales de género) y sociales (distribución desigual del trabajo no remunerado y segregación económica de género) como de aspectos relacionados con la dinámica del mundo empresarial (reclutamiento en las instituciones y prácticas endógenas).
3. La hipótesis de cambio sociocultural intergeneracional, las mujeres y las generaciones más jóvenes en las elites manifiestan actitudes más favorables a iniciativas afirmativas en materia de género en el mundo empresarial en comparación con las generaciones más viejas.

GÉNERO Y ELITES ECONÓMICAS: ALGUNAS CLAVES Y DEBATES TEÓRICOS EMERGENTES

Múltiples estudios de caso como de informes internacionales aportaron evidencias empíricas recurrentes que mostraban la existencia de segregación ocupacional por sexo en las categorías profesionales relacionadas a la dirección de empresas, dejando abierto el debate e interpretaciones desde la literatura académica para explicar el fenómeno.

Una línea interpretativa clásica desde los estudios de género ha sido la explicación de la segregación ocupacional como resultado de la persistencia de la división de trabajo de tareas productivas y reproductivas entre sexos, que si bien ha tenido cambios en el tiempo con la incorporación de mujeres al mundo de trabajo todavía mantiene fronteras y divisiones entre trabajos según género (Hirata; Kergoat, 2007). Este tipo de interpretaciones explica no solo las diferencias y oposiciones en la distribución de categorías y tipos de ocupaciones entre sexos en el mercado de trabajo, sino también al interior de las organizaciones económicas y empresariales. Así, se han señalado procesos de segregación y segmentación de los puestos gerenciales, resultado de una división sexual del mando directivo entre el *top management*, donde las mujeres estaban notoriamente subrepresentadas, y el *soft management* donde la presencia femenina ha tenido mayor presencia (Luci, 2016).

Otra línea de análisis aborda la relación entre género y poder desde los enfoques y teorías de las elites. Los estudios comparados de elites económicas (Hartman, 2007) han mostrado la relevancia de las instituciones educativas, así como del capital social (las relaciones íntimas, círculos y origen social de los candidatos) en los procesos de reclutamiento de elites manageriales. También han advertido la importancia de contar con estudios comparados en diversos países y regiones, ya que se identificaron patrones variables según contexto socioespacial y temporal de estudio. Desde la teoría de las elites contemporáneas, las preguntas se orientan no solo a comprender los procesos de concentración de poder en las elites, sino también de entender los cambios emergentes en la conformación e integración de las elites (Best; Higley, 2018)

En ese último sentido, este trabajo toma como referencia un estudio comparado sobre hombres y mujeres pertenecientes a las elites políticas y empresariales de 21 países (Vianello; Moore, 2004) cuyo objetivo fue analizar las carreras directivas entre sexos de manera de establecer barreras y factores influyentes en el acceso diferencial a puestos decisorios.

En las carreras empresariales de las mujeres se encontró que el empresariado femenino ha enfrentado barreras y debilidad relativas a sus empresas. En su gran mayoría se trataban de empresas de tamaño pequeño y mediano, desarrolladas predominantemente en el sector servicios de la economía, y que dependían en mayor medida de recursos y privilegios provenientes de sus familias de origen y de sus mentores hombres (Vianello; Moore, 2004: 188). Los análisis sobre las mujeres en puestos ejecutivos de administración de empresas también han señalado que los niveles de participación son inferiores en el sector privado que en el sector público de la economía.

Otra categoría teórica relevante en los análisis de elites y de género se retoma de la autora García de León que interpretó a las elites femeninas que ascendieron a puestos jerárquicos como “elites discriminadas”. El adjetivo de “elites discriminadas” procuró dar cuenta de la condición minoritaria entre las elites masculinas y de las dificultades en las estrategias de ascenso que debieron enfrentar las mujeres para la movilidad ascendente en tanto tuvieron que “sacrificar” o postergar el rol femenino tradicional de la maternidad (restringida a las tareas de reproducción del mundo doméstico), priorizar trayectorias profesionales de alta dedicación horaria mostrando “rendimientos excepcionales” en la competencia con sus pares masculinos y contrarrestar los estereotipos masculinos dominantes en los puestos más privilegiados de autoridad.

Desde este enfoque se interpretó “que se está produciendo un proceso de aculturación por parte de las mujeres que se caracteriza por el tránsito desde el “viejo modelo cultural femenino” centrado en el rol tradicional de la mujer de “ama de casa” en el mundo doméstico hasta el “nuevo modelo femenino” orientado al desarrollo laboral “profesional” (García de León, 1994: 157). Estudios de género y empresario también advirtieron la persistencia de estereotipos y mandatos de género tradicionales de rol de las mujeres en la estructura familiar como mujer-esposa y madre (Laufer, 1982) que se reproducían en el ámbito de las empresas, para algunos autores elementos constituyentes de estructuras organizacionales generizadas (Acker, 1992) y que son de difícil transformación (Redien-Collot, 2007).

Para entender los procesos de transición de modelos, roles y normas de género desde algunas teorías se plantearon marcos comparativos de patrones de desarrollo entre países para analizar la dimensión temporal en claves intergeneracionales de los cambios culturales y sociales (Inglehart; Norris, 2003). No obstante, análisis provenientes de los estudios de género de los procesos de cambio intergeneracional han llamado la atención que se trata de cambios normativos y morales controvertidos e incompletos, con situaciones contradictorias, de avances y de retrocesos, que en los procesos concretos encuentran trayectorias intermedias en tensión entre la mera adaptación y el cambio de roles (Martín-Palomo; Tobío-Soler, 2018). Otras teorías de la modernidad tardía han señalado las transiciones hacia nuevos modelos emergentes de estructuras y valores sociales, como los referidos a los trastocamientos de las relaciones de género tradicionales que generan convulsiones en las jerarquías de poder y las elites (Martucelli, 2021).

Una clave teórica que queremos introducir es la dimensión simbólica y subjetiva de las relaciones de dominación, disputa y transformación de las relaciones y normas de género. Una parte importante de la literatura contemporánea (Therborn, 2016) y

latinoamericana sobre las desigualdades sociales ha señalado la importancia de incorporar el estudio de los mecanismos simbólicos y de representación subjetiva de las desigualdades (Regadas, 2022) de la percepción en las relaciones sociales (Araújo 2013) y prácticas cotidianas de los sujetos (Assusa; Kessler, 2021) como aspectos claves para comprender la trama multidimensional (Batthyány; Arata, 2022) de la reproducción y/o reducción de las desigualdades en la sociedad. Aspectos que también fueron señalados como relevantes desde los estudios de elites que introdujeron el análisis de las actitudes y representaciones de las propias elites (Reis; Moore, 2005).

En este marco, se debe recordar el papel que tiene el término “techos de cristal” cuyo origen remonta a finales de la década del 1970 a partir de informes sobre el mercado de trabajo en Estados Unidos (Morrison; White; Van Velsor, 1987) y que luego fue popularizado en la literatura especializada durante los años 1990 (Segerman-Peck, 1991). El concepto ha sido usado para visibilizar la constatación empírica recurrente de formas de segregación ocupacional de género en el mercado de trabajo, especialmente para señalar la existencia de obstáculos que impiden el acceso de mujeres a los puestos decisorios más privilegiados económicamente y de mayor jerarquía. El techo de cristal es una metáfora, junto a otras posteriores usadas en la literatura como paredes y muros, para mostrar las formas de discriminación y barreras sutiles e invisibles, que restringen e inhiben el acceso de mujeres a puestos directivos hasta nuestros días (Beltramini de Moraes; Cepellos-Martines; Pereira, 2022).

En este trabajo se enfoca en la percepción subjetiva de las elites de los “techos de cristal”, y desde ellas busca comprender la representación simbólica subjetiva de la multiplicidad de dimensiones de desigualdad y trama de discriminaciones (económica, sociocultural e institucional) que entran en juego en las relaciones de poder.

MUJERES Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS: EVIDENCIAS E INTERPRETACIONES EN LA ACADEMIA LOCAL

Estudios realizados en el país acerca de las mujeres en el mundo empresarial aportaron datos empíricos e interpretaciones similares en cuanto a los condicionantes, características y tipo de variables explicativas de las dificultades de acceso en las cúpulas directivas.

Investigaciones desde la economía constataron que los índices de participación femenina en el desempeño de actividades empresariales se asocian con variables organizativas del tipo de empresa; las mujeres suelen estar sobrerrepresentadas en los sectores de baja productividad y subrepresentadas en los de productividad media y alta, y se encuentran en peores posiciones respecto de la propiedad del capital y la actividad empresarial que sus

pares masculinos (Espino, 2005). En un trabajo más reciente Alma Espino, Galván y Salvador (2014) abordaron las brechas económicas de género en el mercado de trabajo y las formas de empoderamiento económico de las mujeres en Uruguay. Las autoras llamaron la atención sobre la existencia de “estructuras de restricción de género”, variables socioculturales referidas a “reglas, creencias y valores” que definen “modelos dominantes” de “masculinidad” y “femineidad” que están en la base de la reproducción de las desigualdades de género.

Filardo, Aguiar y Nión (2015) retomaron el tema del empoderamiento económico de las mujeres según posición social en una investigación en el área metropolitana de Montevideo. Desde una perspectiva sociológica cualitativa de la percepción subjetiva de las mujeres, a partir del análisis de la narración discursiva de las mismas surgieron restricciones vinculadas nuevamente a la estructura familiar y las cargas de trabajo no remunerado. En estos estudios el mundo empresarial se percibía y se asociaba a lo masculino, en tanto la mayor parte de los empresarios eran hombres, pero también porque demandaba actitudes, comportamientos, valores y prácticas identificadas como propiamente masculinas. Los trabajos advirtieron que la presencia de modelos androcéntricos de conducción en el mundo empresarial para los hombres podía suponer la afirmación de su identidad de género, mientras que por el contrario para las mujeres suponía trascenderla o hasta transgredirla.

Desde los estudios de género se problematizaron las relaciones de género, especialmente la distribución desigual entre trabajo remunerado y no remunerado, destacando el peso de las tradiciones, estereotipos y mandatos de género en la reproducción de desigualdades hacia las mujeres. En una investigación sobre las mujeres madres de diversas generaciones en relación con el vínculo y distribución de tareas de trabajo no remunerado (cuidados, doméstico y voluntario) se exploraron cambios discursivos desde el “modelo tradicional” en el cual las actividades no remuneradas eran dominantes entre las mujeres hacia modelos “nuevos de actividad continua” en los cuales conviven las actividades de trabajo remunerado y no remunerado. Las autoras aportaron evidencias de las transiciones de modelos en las generaciones más nuevas. También advirtieron las diferencias entre mujeres según su nivel socioeconómico. Entre las mujeres de nivel medio expresaron la valoración mayor de autonomía laboral y acuerdos equitativos, al tiempo que emergían “tensiones de cuidado”. En las mujeres de sectores altos también se observaba la valoración de la autonomía laboral y económica, pero sin cuestionar la “división sexual del trabajo” y la “naturalización” del cuidado (Batthyány; Scavino; Perrota, 2020: 27).

Algunas investigaciones desde estudios del trabajo pusieron su foco en los desempeños laborales y trayectorias gerenciales de las mujeres, identificando la puesta en juego de

la existencia de criterios estereotipados en la selección de las competencias para ocupar puestos de jerarquía o acceder a mayor remuneración (Quiñones, 2005). La persistencia del “techo de cristal” se relacionó con la masculinización de las carreras de perfeccionamiento y de formación gerencial, junto a la exclusión de las mujeres de ciertas especializaciones técnicas fuertemente asociadas a lo masculino. En este sentido, se encontró que las evaluaciones de desempeño valoraban de manera diferente las competencias asociadas típicamente a lo femenino y ello redundaba no solo en la generación y reproducción de desigualdades, sino también en la infrautilización de las mujeres (competencias estratégicas/intratégicas).

En investigaciones previas de elites empresariales sobre las mujeres en cargos de alta dirección (Serna; Barbero, 2019) se agregó evidencia sobre la “discriminaciones ocultas” de género con una desvaloración personal y del estatus social de las mujeres. Estas discriminaciones se expresaban en forma sutil a través de tratos diferenciales y que eran invisibilizadas bajo el discurso hegemónico managerial del mérito individual y la competencia profesional para la justificación de merecimientos y reconocimientos diferenciales en las trayectorias gerenciales. Asimismo, se constató que la subvaloración personal de las mujeres se expresaba en tensión, entre la negación y la autculpabilización por los esfuerzos y superpluses extras en sus trayectorias individuales.

UNA ENCUESTA A ELITES MANAGERIALES DE GRANDES EMPRESAS

El diseño metodológico de la investigación consistió en una encuesta que tuvo como universo de estudio a gerentes y directores de grandes empresas en Uruguay. En función de ello, se construyó un marco del universo de estudio, utilizando las siguientes fuentes de datos: a) Un listado de empresas y personas seleccionadas de un proyecto sobre elites empresariales en 2015, conformado a partir del directorio de empresas de 2010 del Instituto Nacional de Estadística; b) el quinto Censo de empresas de Zonas Francas de 2011-2012 del INE y con el juicio de expertos; c) el Directorio de empresas INE 2016; y d) una base de empresas proporcionada por la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la Universidad de La República (FCEA-UdelAR).

Las empresas se clasificaron en seis grandes subgrupos según sección, clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas (CIU), la descripción (CIU), la naturaleza jurídica, el departamento y el tamaño de las empresas. Se escogieron para esta investigación las grandes empresas, lo cual fue determinado en función del ingreso anual y número de ocupados en sectores estratégicos de la economía nacional, “naturaleza

jurídica” de la empresa y nivel de jerarquía de la CIU (divisiones). Por tanto, fueron excluidas empresas dedicadas al servicio de enseñanza y salud (por divisiones CIU), así como cooperativas, sociedades de hecho, etc. (por naturaleza jurídica). Las empresas fueron agrupadas en los siguientes siete grupos: 1) Empresas públicas; 2) Industrias manufactureras; 3) Comercio al por mayor y menor, reparación de vehículos de motor y motocicleta; 4) Transporte y almacenamiento; 5) Actividades administrativas y servicios de apoyo; 6) Suministro de electricidad, gas, agua (exceptuando OSE empresa pública), saneamiento, alojamiento y servicios de comida, información y comunicación (exceptuando ANTEL empresa pública), actividades financieras y seguros. Actividades inmobiliarias. Actividades profesionales, científicas y técnicas. Artes entrenamiento y recreación; y 7) Producción agropecuaria, forestación y re pesca, y construcción. Como resultado se trabajó sobre una base de 530 grandes empresas, de las que 62 empresas resultaron inubicables, por lo que pudo referenciarse información de contacto a 468. Estas últimas fueron invitadas a participar en el estudio, mediante una comunicación electrónica, acompañada de una nota oficial de presentación.¹

La encuesta fue aplicada en el contexto de emergencia sanitaria de la covid-19 durante el período del 29 de octubre de 2020 al 29 de julio 2021, con gran parte del personal teletrabajando, lo que dificultó aún más el poder ponerse en contacto con cada una de las personas. Por los efectos de la propia pandemia, muchas oficinas cerraron, suspendieron sus actividades o bien con sistemas tanto de teletrabajo como híbrido se vieron recargados de tareas inherentes a sus rubros de actividad, por lo cual conquistar su atención para que se involucraron en un proyecto extra implicó también un desafío.

Los contactos se hicieron por distintas vías: teléfono, web, redes sociales (en especial LinkedIn) o correo electrónico a la empresa para invitar a participar y solicitar listado directivo para el envío posterior al correo electrónico personal con el link a la encuesta (LimeSurvey). Se realizaron cuatro rondas de contactos.

Se previó un muestreo cuantitativo, con cuotas según diversos sectores de actividad económica, no probabilístico (mix entre intencional y consecutivo). De las 468 empresas contactadas, 31 aceptaron participar de la encuesta y se obtuvo una tasa global de respuesta a la encuesta del 7%.

¹ Se expuso en la misma el marco de realización del estudio, sus objetivos y la relevancia de la participación de los mencionados actores, así como el tratamiento que recibiría la información (sujeta a secreto estadístico) acorde a la Ley N.º 18.331 de protección de datos personales.

A partir de la selección de 31 empresas participantes, la muestra quedó constituida por 158 directores o gerentes de empresa, de los cuales 29 lo hicieron de forma incompleta, y se recibió efectivamente 129 encuestas completas.

La muestra fue conformada por el 26% de mujeres y el 74% de hombres. Es importante aclarar que la pregunta tenía opción de género no binaria (trans, otros diversos), pero no se registraron en la encuesta respuestas afirmativas, motivo por el cual en la presentación de resultados se realiza en la forma clásica, mujeres/hombres.

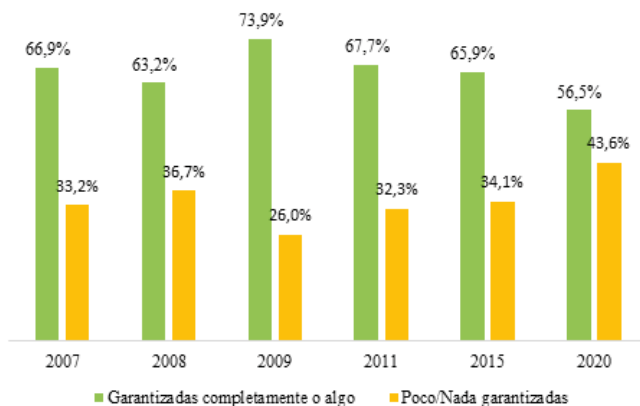
A los efectos de poder indagar diferencias de categorías de edad se construyó una variable dicotómica según el año de nacimiento entre gerentes nacidos antes de 1975 (56% de la muestra) y de gerentes nacidos después de 1976 (44% de la muestra). No obstante, las brechas generacionales no se presentan como variable de control en los gráficos y tabulaciones a continuación debido a que no dieron diferencias estadísticamente significativas.

La encuesta se trató de un cuestionario autoadministrado semiestructurado con 29 preguntas de respuestas cerradas y/o de múltiple opción, con dos preguntas de respuesta abierta. Se dividió en siete módulos: 1- Datos sociodemográficos; 2- Trayectoria y carrera profesional; 3- Trayectoria educativa; 4- Trayectoria pública y asociaciones sociales; 5- Percepciones en torno a la participación/representación de las mujeres y hombres en el ámbito empresarial; 6- Familia; 7- Percepción general en torno a las desigualdades sociales de género en el país.

DERECHOS DE LAS MUJERES E IGUALDAD DE OPORTUNIDADES DE ACCESO A JERARQUÍAS EN CONTEXTO DE LA PANDEMIA DE LA COVID-19

La encuesta se realizó en un contexto de pandemia sanitaria, motivo por el cual pareció interesante tener algún indicador de comparativo de la opinión pública en ese momento. En función de ello se seleccionó una pregunta del Latinobarómetro que mide la percepción de respeto de los derechos de las mujeres en la población. Si bien Uruguay aparece bien posicionado en el contexto regional y nacional con una opinión pública con una representación mayoritaria de garantía de los derechos de las mujeres, la evolución temporal entre 2007 y 2020 mostró que el último año en pleno contexto de experiencia y sufrimientos de las consecuencias negativas de la epidemia sanitaria, que afectó aún más a las mujeres, el estado de la opinión pública tuvo su expresión más crítica con el 43,6% (Gráfico 1) de la ciudadanía que creía que en ese momento no se estaban respetando o garantizando de manera suficiente los derechos.

Gráfico 1 – Garantías derechos mujeres en Uruguay



Fuente: Elaboración propia con base en microdatos de encuestas de Latinobarómetro (2007-2020).

Pregunta: ¿Hasta qué punto las siguientes libertades, derechos, oportunidades y seguridades están garantizadas en (país)? Respuesta F igualdad entre hombres y mujeres.

Una mirada de género de la distribución de opiniones según el sexo de los encuestados contribuye para comprender que las actitudes y percepciones más críticas respecto a las insuficientes garantías de derechos eran proporcionalmente más frecuentes entre las mujeres que entre los hombres (Gráfico 2).

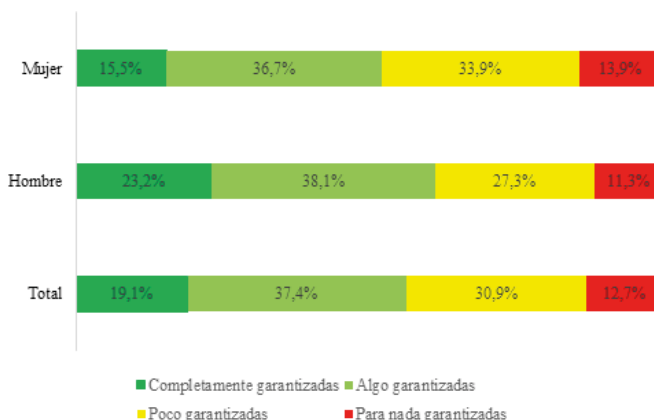
La comparación entre la opinión de la ciudadanía y las elites manageriales mostró brechas de percepción bastante muy significativas, con actitudes mucho más optimistas en las elites. El grado de respeto de derechos de las mujeres en Uruguay de acuerdo con la opinión de dirigentes de empresas fue ampliamente positivo, tal como se muestra en el Gráfico 3.

Más allá del dato sobre el total de personas encuestadas, emergieron diferencias importantes según el género de quién responde, especialmente en las categorías extremas. Los gerentes hombres expresaron niveles más elevados con respecto a los derechos de las mujeres, mientras las gerentes mujeres manifestaron opiniones más críticas con niveles más bajos de respeto de derechos.

En el Gráfico 4 se registraron las actitudes con respecto a la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en el acceso a puestos decisorios, pudiendo agrupar sus respuestas en tres conjuntos. Por un lado, el 15% de los directivos de empresas tenían una percepción muy crítica que las inequidades de género persistían en los puestos jerárquicos, observándose proporcionalmente más hombres que mujeres quienes concordaron con esta apreciación. Por otro lado, las respuestas mayoritarias al 71% consideraron que había progresos recientes hacia una mayor participación de mujeres, no obstante, reconocían la existencia

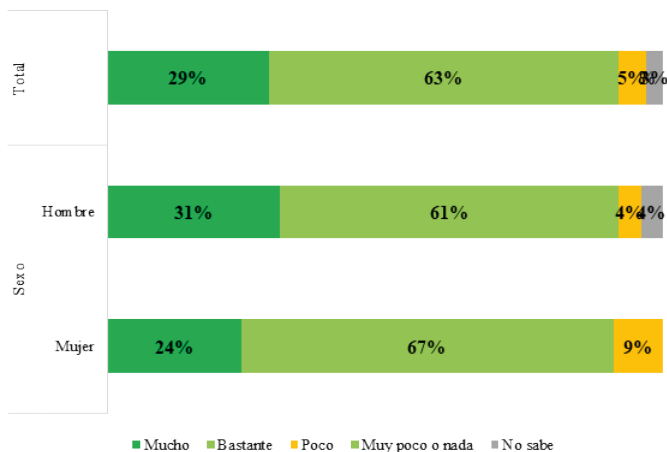
de inequidades de género. En este ítem se registró una percepción sobre las inequidades de género menor entre las mujeres. El tercer grupo estuvo conformado por el 12% que opinaron que existía igualdad de oportunidades de acceso a puestos decisorios entre mujeres y hombres. En este caso la proporción de hombres duplicó a la de mujeres.

Gráfico 2 – Garantías derechos de las mujeres en Uruguay



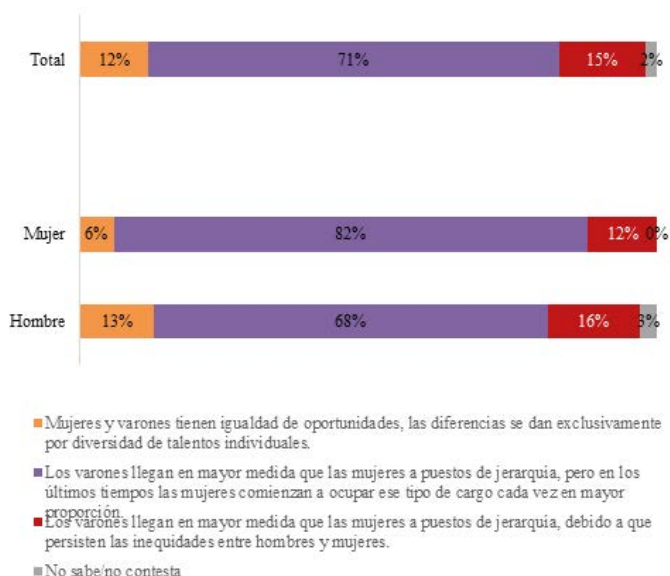
Fuente: Elaboración propia con base en microdatos de encuestas de Latinobarómetro.
 Pregunta: ¿Hasta qué punto las siguientes libertades, derechos, oportunidades y seguridades están garantizadas en (país)? Respuesta F igualdad entre hombres y mujeres.

Gráfico 3 – Nivel de respeto de los derechos de las mujeres según sexo



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a gerentes y directivos de grandes empresas en Uruguay sobre la participación empresarial de las mujeres (2020-2021).
 Pregunta: En su opinión, ¿cuánto se respetan en su país los derechos de las mujeres?

Gráfico 4 – Percepciones sobre igualdad de oportunidades en acceso a puestos decisivos según sexo



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a gerentes y directivos de grandes empresas en Uruguay sobre la participación empresarial de las mujeres (2020-2021).

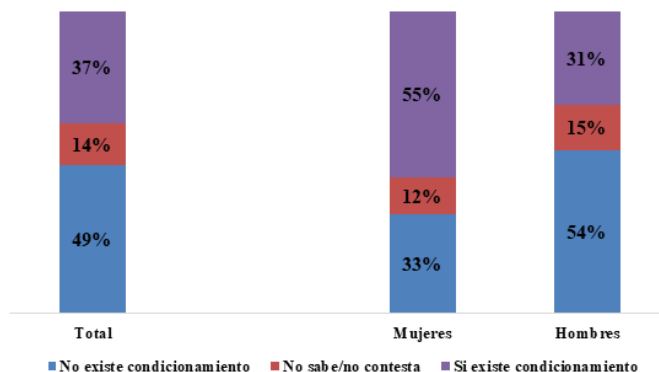
Pregunta: En su opinión, ¿cuál de estas frases se acerca más a lo que sucede en Uruguay?

PERCEPCIÓN DE “TECHOS DE CRISTAL” SEGÚN LAS ELITES ECONÓMICAS

A continuación, se indagó sobre la percepción de “techos de cristal” en el acceso a puestos decisivos en las organizaciones empresariales. Los datos proporcionados por el Gráfico 5 muestran que el 37% de los dirigentes de empresas reconocieron que existía algún tipo de condicionamiento o barrera que impedían un acceso igualitario de mujeres y hombres en las jerarquías de mando de las empresas. Como contrapartida, el 49% consideraron que no existían condicionamientos para el acceso igualitario de mujeres y hombres a puestos jerárquicos. El 14% restante declinaron contestar o respondieron que no sabían si existían barreras de género en el campo empresarial.

No obstante, la mirada de género apareció nuevamente como una variable relevante. La percepción de barrera fue inversa entre mujeres y hombres. Mientras la mayoría de las mujeres consideraba que sí existían los techos de cristal, la mayoría de los hombres contestaron que no existían condicionamientos según sexo para el acceso a cargos de dirección en las empresas.

Gráfico 5 – Percepción de barreras de género en las empresas según sexo



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a gerentes y directivos de grandes empresas en Uruguay sobre la participación empresarial de las mujeres (2020-2021).

Pregunta: En su opinión, ¿existe algún condicionamiento o barrera para el acceso igualitario de mujeres y varones a las posiciones de mayor jerarquía en las empresas?

BARRERAS SIMBÓLICAS (IN)VISIBLES EN EL MUNDO EMPRESARIAL

Otro de los tópicos indagados entre los encuestados estuvo vinculado al peso relativo y los tipos de factores socioculturales que incidían en el relegamiento de la participación de las mujeres en el ámbito empresarial.

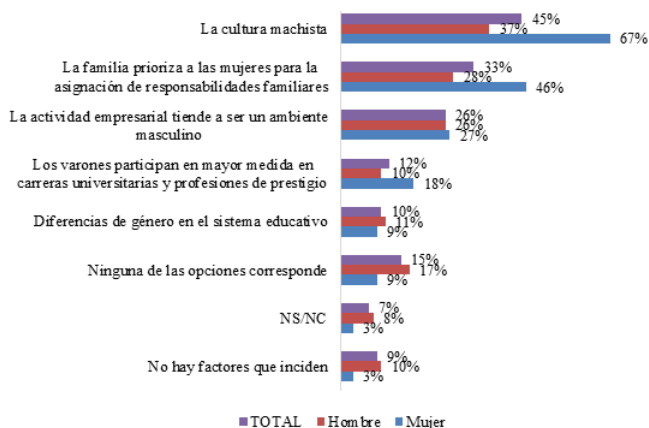
En ese sentido, las respuestas se agruparon en torno a la persistencia de culturas patriarcales y mandatos de género tradicionales que asignaban un papel prioritario a las mujeres en el ámbito doméstico familiar y de actividades de cuidados, así como la reproducción de dichos roles en la formación educativa básica.

La mirada de género en forma sistemática mostró percepciones más críticas de estos aspectos por parte de las mujeres (Gráfico 6).

El aspecto más destacado fue la existencia de una cultura machista, mencionada casi por el doble de mujeres que de hombres. La delegación en mayor medida de las tareas domésticas y de cuidado hacia las mujeres también fue señalado en mayor proporción por las mujeres que por los hombres. El siguiente aspecto en orden de relevancia señalado por los encuestados fue el predominio masculino en los cargos directivos de las empresas; en esta categoría de respuesta no se apreciaron diferencias relevantes en las opiniones según sexo.

Resulta relevante también establecer que en las opciones de respuesta vinculadas a la inexistencia de condicionamientos socioculturales y educativos, así como en la no respuesta y entre quienes consideraron que no correspondía ninguna de las categorías contestaron que no había condicionamientos; los registros alcanzados fueron mayores (más del doble) en las respuestas dadas por los hombres que en las respuestas de las mujeres.

Gráfico 6 – Percepciones sobre condicionamientos socioculturales y educativos en el campo empresarial según sexo



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a gerentes y directivos de grandes empresas en Uruguay sobre la participación empresarial de las mujeres (2020-2021).

Pregunta: En el plano sociocultural y educativo, ¿cuáles de los siguientes factores le parece que tienen mayor incidencia en el acceso diferencial de mujeres y varones a posiciones de jerarquía en el mundo empresarial? (Marque hasta dos opciones.)

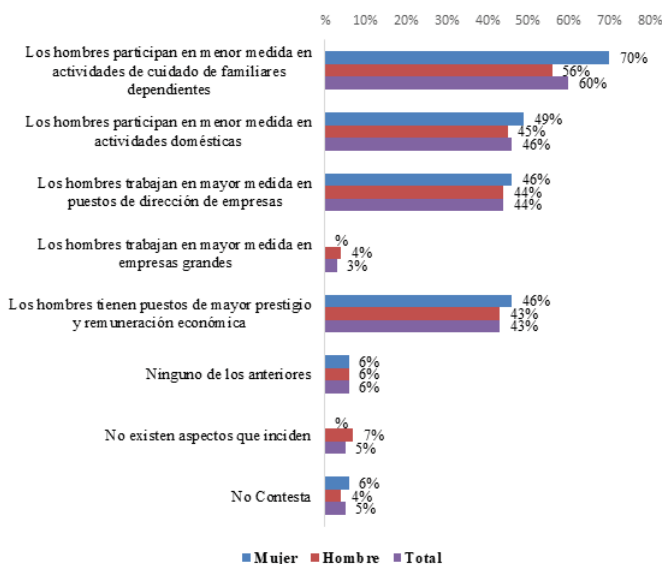
El estudio realizado abordó también las opiniones de las elites manageriales de grandes empresas en Uruguay con respecto a la incidencia de las dinámicas del mercado de trabajo y la distribución entre el trabajo remunerado y no remunerado, en las posibilidades de tener una mayor participación de mujeres en los puestos de decisión de las empresas.

De acuerdo a los resultados presentados en el Gráfico 7, la mayoría de los gerentes respondieron que los hombres participaban en menor medida en actividades de cuidado de familiares dependientes. Se observó una diferencia significativa en las respuestas según sexo, una proporción notoriamente mayor de mujeres que de hombres se inclinaron por esta opción.

Por otro lado, hubo una serie de categorías de respuestas que registraron valores similares (en torno del 45%). Los encuestados señalaron que los hombres participaban en menor medida en actividades domésticas. En este caso se observó una diferencia levemente más alta entre las mujeres. Luego, los gerentes consideraron que los hombres trabajaban en

mayor medida en cargos de dirección de empresas. Finalmente señalaron que en el mercado de trabajo los hombres tenían puestos de mayor prestigio y remuneración económica. Estas dos categorías de respuesta no arrojaron resultados disímiles según sexo.

Gráfico 7 – Incidencia del mercado de trabajo y la distribución del trabajo remunerado y no remunerado según sexo



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a gerentes y directivos de grandes empresas en Uruguay sobre la participación empresarial de las mujeres (2020-2021).
Pregunta: *En el mercado de trabajo en su país, ¿cuáles de los siguientes aspectos de desigualdad entre mujeres y hombres considera más relevante? (Marque hasta dos opciones.)*

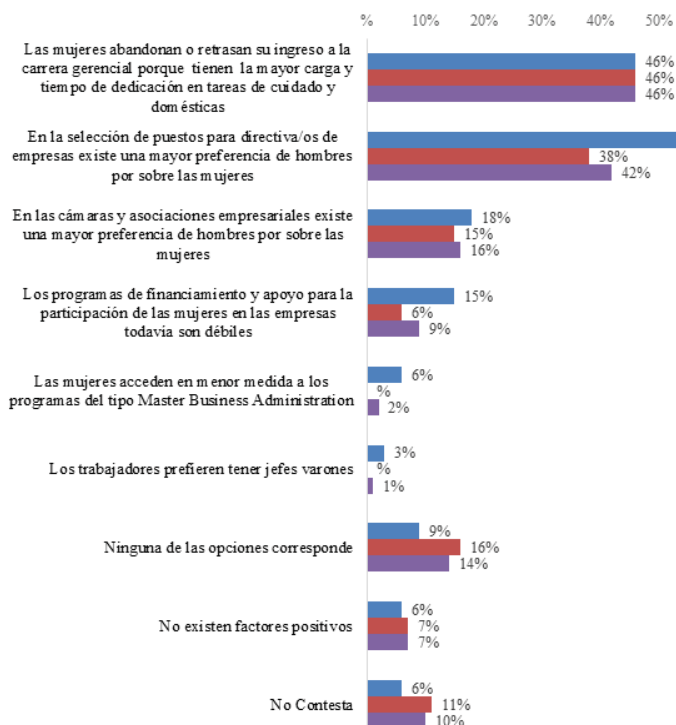
EL PAPEL DE LAS EMPRESAS EN EL RECLUTAMIENTO DE DIRECTIVOS SEGÚN LAS ELITES

Después de abordar los factores socioculturales y estructurales, el estudio se focalizó en las actitudes de las elites sobre la influencia de las instituciones y organizaciones económicas. De un lado, se exploraron los aspectos de la dinámica institucional que incidían desfavorablemente sobre la inclusión de mujeres. De acuerdo a la Figura 8 entre las respuestas obtenidas, se destacaron dos ítems, por un lado, que las mujeres abandonaban su carrera empresarial por responsabilidades familiares y de cuidados, y por otro, que en la selección de ejecutivos de empresas había preferencia por hombres. Mientras en la primera opción no se

observaron diferencias según sexo, en la segunda sí, mucho más mencionada entre las mujeres que entre los hombres.

Un segundo bloque de categorías identificadas en magnitud de respuestas fue: las Cámaras y asociaciones tenían preferencia por hombres y la debilidad de los programas de apoyo a la participación de mujeres. Esta última categoría también mostró una diferencia significativa según sexo debido a que fue elegida por el doble de mujeres que de hombres.

Gráfico 8 – Factores desfavorables que inciden en una menor participación femenina en la empresa según sexo



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a gerentes y directivos de grandes empresas en Uruguay sobre la participación empresarial de las mujeres (2020-2021).

Pregunta: ¿Cuáles de los siguientes aspectos del *funcionamiento de las empresas* inciden en un menor acceso de mujeres a posiciones de mayor jerarquía en el mundo empresarial? (Marque hasta dos opciones).

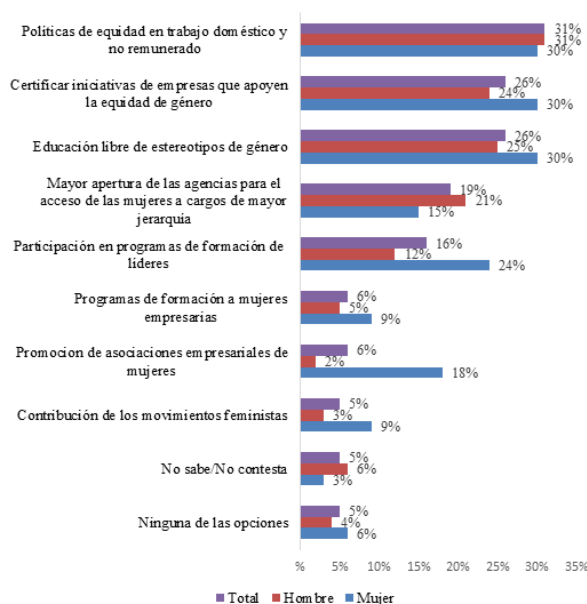
Por último, se abordó las actitudes de las elites manageriales sobre qué aspectos de la dinámica de las instituciones creían que habían favorecido la inclusión femenina en los cuadros directivos de empresas. Como resultado aparecieron señalados de manera más frecuente cinco ítems de respuestas con pequeñas diferencias entre hombres y mujeres.

Los resultados presentados en el Gráfico 9 apuntan a que el aspecto más valorado por los encuestados fue la apertura de las empresas a la inclusión de mujeres. Luego, sigue la alta calificación de las mujeres debido a una mayor participación femenina en la educación universitaria. Más o menos en los mismos parámetros se señaló el avance de las políticas públicas de cuidado. En cuarto y quinto lugar se ubicaron las opciones que indicaban la certificación de equidad de género en las empresas y una educación libre de estereotipos de género.

Con menores niveles de frecuencia de respuesta se ubicaron otras categorías adicionales de respuesta, a saber: la mayor apertura de las agencias de selección de puestos gerenciales y la participación de mujeres en programas para la formación de cuadros dirigentes (MBA). Este último fue uno de los factores que mostraron diferencias significativas según sexo, mencionado por el doble (24%) de mujeres que de hombres (12%).

Además, emergieron otros aspectos que aparecieron destacados básicamente por las mujeres, mientras que tuvieron pocas respuestas entre los hombres, particularmente los programas de formación de mujeres empresarias y la promoción de asociaciones empresariales de mujeres.

Gráfico 9 – Factores que favorecen la participación femenina en la alta gerencia empresarial



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada a gerentes y directivos de grandes empresas en Uruguay sobre la participación empresarial de las mujeres (2020-2021).

Pregunta: ¿Qué factores cree usted que tienen mayor influencia para que haya más participación de las mujeres en puestos de jerarquía en el campo empresarial? (Marque hasta dos opciones).

CONSIDERACIONES FINALES

Este trabajo abordó la problemática del acceso desigual según género a las posiciones privilegiadas del poder económico, aportando como foco de estudio las actitudes y percepciones de las elites dirigentes de grandes empresas en Uruguay sobre los “techos de cristal” (Beltramini de Moraes; Cepellos-Martines; Pereira, 2022) para las mujeres. La dimensión subjetiva y simbólica ha sido señalada en la literatura como un elemento relevante para comprender la dinámica de las desigualdades (Assusa; Kessler, 2021; Regadas, 2022), así como un componente en las disputas en las relaciones de poder (Martucelli, 2021).

Las actitudes y opiniones de las elites manageriales respecto a la situación de las mujeres en el país y en las empresas expresaron percepciones más optimistas que los indicadores objetivos, aunque la problemática es percibida por una parte significativa de sus integrantes.¹¹ Las fisuras emergentes pueden ser consideradas como una expresión parcial de la “convulsión en las jerarquías” tradicionales de la modernidad tardía (Martucelli, 2021).

Más aún, la incorporación de la mirada de género formulada en la primera hipótesis encontró evidencias empíricas sistemáticas en casi todos los ítems de la encuesta que la mayoría de las mujeres reconocían la presencia de “barreras” diferenciales, mientras que los hombres en su mayoría consideraban que no existían discriminaciones a las mujeres o que eran en menor grado. La segunda hipótesis buscaba comprender según la perspectivas de las elites a que factores atribuían tales condicionantes desiguales. En consonancia con dimensiones de las desigualdades de género en la literatura de género y elites, se encontraron evidencias empíricas de la relevancia de variables socioculturales y estructurales transversales a la sociedad, pero que persisten fuertemente como discriminaciones en el mundo empresarial (García de León, 1994; Vianello; Moore, 2004) provenientes de la reproducción de las normas y estereotipos de género y de la división sexual del trabajo remunerado y no remunerado (Hirata; Kergoat, 2007).

Más allá de los elementos estructurales derivados de la segregación ocupacional, división sexual del trabajo y de los patrones histórico-culturales de dominación entre sexos, se indagó sobre la percepción de las organizaciones empresariales. A la luz de las elites, las empresas aparecen como organizaciones de poder claves en el reclutamiento y carreras de los cuadros directivos.

¹¹ Hallazgo interesante sería similar a otros estudios de elites que señalaron la percepción de las elites sobre problemas de la desigualdad social que afectan negativamente el desarrollo social (Reis; Moore, 2005).

De una parte, son percibidas como organizaciones atravesadas de barreras discriminantes visibles y sutiles vinculadas a aspectos señalados en el literatura especializada como la división sexual del trabajo de mando que se expresan en sesgos masculinos en el acceso y selección de ascensos en las carreras (Luci, 2016) y por la generización de las dinámicas internas de las organizaciones que reproducen normas y mandatos de género tradicionales que asocian las mujeres predominantemente a tareas domésticas y de cuidados (Acker, 1992; Laufer, 1982; Redien-Collot, 2006).

De otra, las organizaciones empresariales aparecieron como espacios que están permeadas de los cambios de época de apertura y pluralidad de nuevos grupos sociales (Best; Higley, 2018) y que no están exentos de disputas de poder, como se puede apreciar en las relaciones de género. Nuevamente la lectura de algunos hallazgos empíricos nos brinda algunas pistas, como la diferente valoración entre sexos de los elementos que tienen mayor incidencia en generar igualdad de oportunidades. Mientras para los hombres, las principales barreras a superar están en transformar la cultura "machista" y patriarcal, para las mujeres las herramientas más valoradas pasan por las acciones afirmativas y las asociaciones colectivas de mujeres.

Finalmente, la tercera hipótesis que pretendía explorar diferencias de actitudes entre cohortes de edad más viejas y jóvenes no se pudo encontrar asociaciones significativas que la sustentara. Sin embargo, vale aclarar que la metodología utilizada no se basó en estudios de generaciones, por lo que no puede tampoco inferirse que las claves intergeneracionales de los cambios culturales y sociales (Inglehart; Norris, 2003) no estén operando en la realidad.

Conflictos de intereses: Ningún.

Fuente de financiamiento: Proyecto *Elites discriminadas en el poder político y económico: estrategias de carrera de las mujeres en Uruguay y América Latina*, financiado por el Fondo Clemente Estable de la Agencia Nacional de Investigación e Innovación del Uruguay.

Contribución de los autores: conceptualización: Serna; análisis formal: Serna e Bottinelli; metodología: Serna e Bottinelli; redacción borrador original: Serna; revisión de la redacción, edición: Serna e Bottinelli.

NOTAS

1 Se expuso en la misma el marco de realización del estudio, sus objetivos y la relevancia de la participación de los mencionados actores, así como el tratamiento que recibiría la información (sujeta a secreto estadístico) acorde a la Ley N.º 18.331 de protección de datos personales.

2 Hallazgo interesante sería similar a otros estudios de elites que señalaron la percepción de las elites sobre problemas de la desigualdad social que afectan negativamente el desarrollo social (Reis; Moore, 2005).

REFERÊNCIAS

ACKER, Joan. Gendering Organizational Theory. In: MILLS, Albert; TANCREDO, Peta (ed.). *Gendering Organizational Analysis*. Thousand Oaks, CA: SAGE, 1992.

ARAÚJO, Katia. La igualdad en el lazo social: procesos sociohistóricos y nuevas percepciones de la desigualdad en la sociedad chilena. *Dados*, Rio de Janeiro, v. 56, n. 1, 2013.

ASSUSA, Gonzalo; KESSLER, Gabriel. Percibimos la desigualdad —realmente existente— en América Latina? *Nueva Sociedad*, Buenos Aires, n. 293, mayo/jun., 2021.

BATTHYÁNY, Karina; ARATA, Nicolás. *Hablemos de desigualdad (sin acostumbrarnos a ella): ocho diálogos para inquietar al pensamiento progresista*. Ciudad de México: CLACSO; Siglo XXI, 2022.

BATTHYÁNY, Karina; GENTA, Natalia. *Tendencias en el trabajo remunerado y no remunerado*. Montevideo: Presidencia; Oficina de Planeamiento y Presupuesto, 2016.

BATTHYÁNY, Karina; SCAVINO, Sol; PERROTA, Valentina. Cuidados infantiles y trabajo remunerado en tres generaciones de mujeres madres de Montevideo: los recorridos de las desigualdades de género. *Dados*, Rio de Janeiro, v. 63, 2020.

BELTRAMINI DE MORAES, Luisa; CEPellos-MARTINES, Vanessa, PEREIRA, Jéssica Jussara. Mujeres jóvenes, techo de cristal y estrategias para enfrentar las paredes de cristal. *RAE (FGV-EAESP)*, São Paulo, v. 62, n. 6, 2022.

BEST, Heinrich; HIGLEY, John (ed.). *The Palgrave Handbook of Political Elites*. London: Palgrave Macmillan, 2018.

ESPINO, Alma. *Un marco de análisis para el fomento de las políticas de desarrollo productivo con enfoque de género*. Santiago: CEPAL, 2005. (Mujer y Desarrollo, 77).

ESPINO, Alma; GALVÁN, Estefanía; SALVADOR, Soledad. *¿Frenos al empoderamiento económico?: factores que limitan la inserción laboral y la calidad del empleo de las mujeres*. Montevideo: CIEDUR; IDRC; AECI; CEDLAS; PNUD, 2014.

FILARDO, Verónica; AGUIAR, Sebastián; NIÓN, Soledad. *Trabajo, empoderamiento económico y agencia: la percepción de las mujeres sobre su situación en Uruguay*. Montevideo: CIEDUR; IDRC; ONU Mujeres; CEDLAS; FCS-UdelaR, 2015.

GARCÍA DE LEÓN, María Antonia. *Elites discriminadas (sobre el poder de las mujeres)*. Barcelona: Antropos, 1994.

HARTMAN, Michael. *The Sociology of Elites*. London; New York: Routledge, 2007.

HIRATA, Helena; KERGOAT, Daniele. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. *Cadernos de Pesquisa*, São Luís, v. 37, n. 132, set./dez. 2007.

ILO – INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. *Women in Business and Management*. The Business Case for Change. Geneva: ILO, 2019.

INGLEHART, Ronald; NORRIS, Pippa. *Rising Tide*: Gender Equality and Cultural Change Around the World. Cambridge: Cambridge University Press, 2003.

INMUJERES-MIDES; ONU MUJERES. *El lugar de las mujeres uruguayas en los cargos de decisión*. Montevideo: Inmujeres-MIDES; Naciones Unidas Uruguay, 2021.

INMUJERES-MIDES; ONU MUJERES. *El lugar de las mujeres uruguayas en la toma de decisiones*. Montevideo: Inmujeres-MIDES; Naciones Unidas Uruguay, 2016.

INSTITUTO ETHOS. *Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas*. São Paulo: Instituto Ethos, 2016.

JELIN, Elizabeth; MOTTA, Renata; COSTA, Sérgio. *Repensar las desigualdades. cómo se producen y entrelazan las asimetrías globales (y qué hace la gente con eso)*. Ciudad de México: Siglo XXI, 2022.

LATINOBAROMETRO (2007-2020) encuesta, acceso y procesamiento microdatos 2007-2020 microdatos. *Latinobarometro*, Santiago, 2023.

LAUFER, Jacqueline. *La Féminité neutralisée*. Paris: Flammarion, 1982.

LUCI, Florencia. *La era de los managers: hacer carrera en las grandes empresas del país*. Buenos Aires: Paidós, 2016.

MARTÍN-PALOMO, Teresa; TOBÍO-SOLER, Constanza. Cambio y continuidad en tres generaciones de mujeres: un análisis longitudinal cualitativo de las formas de trabajo. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas (REIS)*, Madrid, n. 162, 2018.

MARTUCCELLI, Danilo. *El nuevo gobierno de los individuos: controles, creencias y jerarquías*. Santiago: LOM, 2021.

MORRISON, Ann M.; WHITE, Randall P.; VAN VELSOR, Ellen. *Breaking the Glass Ceiling*: Can Women Reach the Top of America's Largest Corporations? New York: Addison-Wesley, 1987.

OIT – ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. *La mujer en la gestión empresarial: cobrando impulso: informe mundial*. Ginebra: OIT, 2015.

QUIÑONES, Mariela. *Demandas de capacitación del sector financiero: sesgos de género y evaluación por competencias*. Santiago: CEPAL; Naciones Unidas, 2005. (Mujer y Desarrollo, 61).

REDIEN-COLLOT, Renaud. *Pour Une Approche genrée de l'entrepreneuriat*. Paris: Académie de l'entrepreneuriat, 2006.

REGADAS, Luis. La construcción simbólica de las desigualdades. In: JELIN, Elizabeth; MOTTA, Renata; COSTA, Sérgio. *Repensar las desigualdades: cómo se producen y entrelazan las asimetrías globales (y qué hace la gente con eso)*. Ciudad de México: Siglo XXI, 2022.

REIS, Elisa; MOORE, Mick (ed.). *Elite Perceptions on Poverty and Inequality*. London: Zed, 2005.

SEGERMAN-PECK, Lily M. *Networking and Mentoring: A Woman's Guide*. London: Judy Piatkus, 1991.

SERNA Miguel; BARBERO, Marcia. La discriminación de género en las carreras empresariales: entre la negación y la culpabilización de las mujeres uruguayas. *In: GIACOLONE, Rita (org.). Pensamiento empresarial latinoamericano en el siglo XXI*. Bogotá: Editorial Universidad Cooperativa de Colombia, 2019.

SERNA Miguel; BOTTINELLI, Eduardo. Los empresarios en la política en Uruguay en tiempos de cambio: reconversión y renovación de las elites políticas (2000-2015). *Revista Española de Sociología*, Madrid, v. 29, n. 3, sept. 2020.

SERNA Miguel; GONZÁLEZ-MORA, Franco. Jerarquización y segmentación social de élites empresariales en Uruguay (2000-2015): nacionalidad, antigüedad y género. *In: El Uruguay desde la Sociología 16*. Montevideo: Departamento de Sociología; UdelaR, 2018.

THERBORN, Goran. Los campos de exterminio de la desigualdad. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica, 2016.

URUGUAY XXI. *Informe mensual: comercio exterior*. Montevideo: [s. n.], marzo 2021.

VIANELLO, Mino; MOORE, Gwen (ed.). *Women and Men in Political and Business Elites: A Comparative Study in the Industrialized World*. London: SAGE, 2004.

