Qbservatorio

BRECHAS EN EL ACCESO

A puestos de decisión en los Entes Autónomos y Servicios Descentralizados

2021

Uruguay Presidencia | ONSC Oficina Nacional del Servicio Civil | Laboratorio de Innovación y Observatorio de la Función Pública

Contenido

Resumen, p. 3

Introducción, p. 5

Marco conceptual y normativo, p. 7

- El género como categoría de análisis, p. 8
- Funciones de conducción, p. 9

Objetivos, p. 11

Metodología, p. 12

Ficha Técnica, p. 14

Distribución de las funciones de conducción por género y nivel, p. 16

Distribución de las funciones de conducción por niveles y tramos etarios, p. 30

Distribución de las retribuciones, p. 37

Diferencias salariales por género, p. 55

Conclusiones, p. 62

Bibliografía, p. 64

Resumen

La segregación por razón de género[1] es una característica del mercado laboral que se expresa como una relación de desigualdad en la concentración de hombres y mujeres en los diferentes tipos y niveles de actividad.

Los niveles de conducción presentan también diferentes jerarquías, donde los de nivel superior toman decisiones dirigidas al establecimiento de políticas, estrategias y planes y los de nivel medio se encargan de la implementación de estos programas (Sanz, 2017). Por ello, resulta relevante conocer el lugar que tienen hombres y mujeres en esos puestos y cómo evolucionan los mismos.

El presente informe tiene como objetivo identificar la existencia de brechas de género en el acceso a cargos y funciones de conducción, así como la brecha retributiva de los mismos en los Entes Autónomos y Servicios Descentralizados. Esto permite contar con un panorama que complementa los dos informes previos de brecha de género en el acceso a funciones de conducción cuyo alcance es Administración Central (2018 y 2021).

Del análisis de los datos relevados, se evidencia la existencia del denominado techo de cristal para las mujeres a la hora de acceder a los niveles más altos de conducción, ya que a medida que aumentan los niveles disminuye la proporción de mujeres en todos los organismos relevados, incluso en lo que presentan una mayor presencia de mujeres en la totalidad de sus vínculos.

Asimismo, se hace visible la existencia de la segregación horizontal, asociada a los roles de género tradicionales, presentando una mayor concentración de mujeres en

[1] Véase: https://campusgenero.inmujeres.gob.mx/glosario/terminos/segregacion-ocupacional

los sectores de actividad considerados históricamente como femeninos, como lo son las áreas de la salud, la enseñanza y los servicios sociales.

Introducción

En el año 2018 el Observatorio de la Gestión Humana de la Oficina Nacional del Servicio Civil publicó el primer informe de "Brechas de acceso a puestos de decisión en la Administración Central". El segundo informe fue publicado en el año 2021 bajo la serie de Documentos de Trabajo.

Teniendo como antecedentes ambos informes, el presente documento tiene como objetivo presentar desde una perspectiva de género la información relevada sobre el personal superior de los Entes Autónomos y Servicios Descentralizados en sus diferentes niveles jerárquicos en función de su sexo, edad y retribución.

El género como categoría de análisis problematiza los roles asumidos y otorgados a hombres y mujeres, analizando las relaciones de poder presentes en las construcciones sociales y simbólicas en la sociedad. Género es el conjunto de símbolos, normas, valores, atributos, acciones, concebidos como adecuados de forma diferencial para varones y mujeres (Scott, 1996).

En los diferentes ámbitos de socialización, las personas aprenden y adoptan determinados roles que los colocan en posiciones diferentes en la sociedad. Esta jerarquización trae consigo un acceso diferencial de hombres y mujeres a los recursos y los beneficios sociales. Por esto, revertir las desigualdades de género y promover el empoderamiento económico de las mujeres implica considerar que la realidad es diferente para ellas y los hombres (Espino & Salvador, 2016).

A nivel mundial, se han aprobado diferentes leyes y políticas que tienen como objetivo reducir las desigualdades asociadas a los roles de género tradicionales, especialmente a partir de las conferencias celebradas por las Naciones Unidas en los años 1975, 1980, 1985 y la Plataforma de Beijing del año 1995.

El Estado uruguayo ha ido desarrollando diferentes instrumentos para fomentar la equidad de género y así reducir la brecha entre hombres y mujeres en cuanto al acceso a puestos de decisión. Si bien se evidencian importantes avances, todavía es necesario un mayor esfuerzo para cumplir con los compromisos asumidos.

En una organización los distintos niveles jerárquicos forman parte de la división del trabajo. Según Chiavenato los niveles son "lugares dentro de la estructura organizacional en los que se ubica el recurso humano, que aporta habilidades, aptitudes, actitudes, conocimientos y comportamientos sin importar el cargo que ocupen, para desempeñar roles de diferente índole dentro de una jerarquía de autoridad y responsabilidad existente en la organización" (Sanz, 2017).

Dentro de los niveles de conducción también se presentan jerarquías, desde un superior de toma de decisiones para la definición de políticas, estrategias y planes, a un nivel medio que puede estar más dedicado a la dirección de la implementación de estos programas (Sanz, 2017). Por ello, resulta relevante conocer el lugar que tienen hombres y mujeres en esos puestos y cómo evolucionan los mismos.

Marco conceptual y normativo

La Conferencia Internacional del Trabajo celebrada por la OIT en el año 2009, señala que: "garantizar el trabajo decente es fundamental para las mujeres y los hombres ya que así podrán forjar un futuro más promisorio para ellos, sus familias y comunidades. El desarrollo sostenible se logra gracias a los aportes que hacen tanto las mujeres como los hombres. La construcción social de los roles de género, las diferencias biológicas entre hombres y mujeres y la forma en que estos aspectos interactúan en el mundo del trabajo son, pues, la piedra angular del trabajo decente" (OIT, 2009).

A partir de la aprobación de la Ley N.º 16.045 de 02 de junio de 1989, la legislación nacional prohíbe toda discriminación que viole el principio de igualdad de trato y oportunidades para ambos sexos en cualquier sector de actividad.

La Ley N.º 16.063 de 6 de octubre de 1989, aprueba los Convenios Internacionales N.º 100 respecto a la igualdad de remuneración entre hombres y mujeres, N.º 111 relativo a la discriminación en materia de empleo y ocupación, y el N.º 156 referente a igualdad de oportunidades y trato.

El 15 de marzo de 2007 la Ley N.º 18.104 declara de interés general las actividades orientadas a la "promoción de la igualdad de derechos y oportunidades entre hombres y mujeres en la República Oriental del Uruguay" y encarga al Estado la tarea de adoptar y generar políticas públicas que integren esta perspectiva, plasmadas en el Primer Plan Nacional de Igualdad de Oportunidades y Derechos (2007-2011).

Más recientemente, el artículo 23 de la Ley N.º 19.133 de 20 de setiembre de 2013, establece acciones de discriminación positiva, atendiendo a la primera experiencia laboral de jóvenes, por la que se establecen cuotas para mujeres jóvenes, jóvenes

con discapacidad, jóvenes afrodescendientes y personas trans para el ingreso al Estado.

Asimismo, la Ley N.º 19.846 de 19 de diciembre de 2019, en su artículo 7, establece los lineamientos generales por los que se guiarán las políticas públicas para la igualdad y en su literal G enfatiza en: "la participación equitativa de mujeres y varones en los cargos de responsabilidad y toma de decisiones en los ámbitos políticos, social, económico y cultural". El artículo 18 de la misma ley, dispone la creación de Unidades Especializadas en Género en todos los organismos públicos para favorecer la aplicación de los derechos y principios establecidos en dicha ley.

La Ley N.º 19.849 de 23 de diciembre de 2019 aprueba el Convenio Internacional del Trabajo N° 190, sobre la violencia y el acoso en el mundo del trabajo.

El género como categoría de análisis

Las políticas de igualdad de género son decisiones de autoridades públicas que expresan las respuestas del Estado a las desigualdades existentes entre hombres y mujeres, las que en muchos casos han estado invisibilizadas y han sido naturalizadas. Estas políticas definen el acceso real de unos y otras a los medios que hacen posible el ejercicio de los derechos consagrados en la Constitución y en las leyes (García Prince, 2010).

Adoptar una perspectiva de género en el diseño, ejecución y evaluación de las políticas, permite descubrir, visibilizar e interpretar las desigualdades, desventajas y asimetrías y/o relaciones de dominación/subordinación de todo tipo que existen entre hombres y mujeres, y actuar sobre sus causas estructurales y sus expresiones en los hechos personales y colectivos (García Prince, 2010).

La segregación por razón de género es una característica del mercado laboral que se expresa como una relación de desigualdad en la concentración de hombres y mujeres en los diferentes tipos y niveles de actividad. Esta se manifiesta en la segregación horizontal, caracterizada por la existencia de ocupaciones y ramas

predominantemente femeninas o masculinas, y en la segregación vertical, que implica un menor acceso de las mujeres a los puestos con mayor nivel de decisión. "*Habitualmente la segregación ocupacional se origina en prácticas basadas en estereotipos y prejuicios muy arraigados sobre los cometidos de las mujeres y los hombres en la sociedad. La segregación ocupacional constituye una expresión de desigualdad, pues implica diferencias en materia de poder, calificaciones, ingresos y oportunidades*" (OIT, 2008).

Esta segregación en el trabajo se puede rastrear a través de la historia. El hecho de ser hombre o mujer moldea las experiencias, y los diferentes roles y funciones para cada sexo cambian en cada período y en cada cultura, así como varían los significados de ser hombre o mujer a través de los diferentes momentos históricos (Rivera, 2013). Sin embargo, "Las mujeres en la historia son como una especie de muro de arena: entran y salen al espacio público sin dejar rastro, borradas las huellas" (Amorós, 1994). De esta forma, se asume muchas veces su invisibilidad y su silencio como el orden natural de las cosas (Perrot, 2009).

Funciones de conducción

Estudiar la distribución de las funciones de conducción en las organizaciones es relevante porque la conducción tiene en general asociados mayores ingresos, así como factores de valoración intrínseca y extrínseca, pero también porque el ejercicio de la autoridad puede ser un factor causante de la reproducción de las inequidades.

Es así como la subrepresentación de las mujeres en las posiciones de autoridad, especialmente en la alta conducción, no es solamente un fenómeno de desigualdad, sino que es una probable causa de la inequidad. Como sugiere Kanter (1977), en una jerarquía dominada por hombres, estos tienden a actuar de forma tal que preservan los privilegios y ventajas de su género, por lo que la inequidad de género en el ejercicio de la conducción en una organización es un elemento institucional clave para la reproducción de la inequidad (Wright, Baxter, & Birkelund, 1995).

Los niveles jerárquicos “tienen una relación directa con los roles dentro de la organización, pues dependiendo del nivel en el que se desempeñe cada funcionario se debe cumplir con una serie de roles que varían de acuerdo con la ubicación de cada uno dentro de cada nivel” (Sanz, 2017). No existe un estatuto único que regule a todo el funcionariado público, sino que el marco normativo que lo ampara dependerá de la entidad estatal con la cual el/la funcionario/a tenga vínculo. En los Entes Autónomos, cada uno tiene su propio estatuto y dentro de los Servicios Descentralizados las estructuras tampoco son similares, lo que le agrega una complejidad adicional a la hora de analizar la información.

Objetivos

El presente informe tiene como objetivo identificar la existencia de brechas de género en el acceso a cargos y funciones de conducción, así como la brecha retributiva de los mismos en los Entes Autónomos y Servicios Descentralizados.

Los **OBJETIVOS ESPECÍFICOS** son:

- Analizar la distribución de las funciones de conducción en los diferentes Entes Autónomos y Servicios Descentralizados por niveles jerárquicos y género.
- Conocer la estructura etaria de quienes ejercen funciones de conducción en los Entes Autónomos y Servicios Descentralizados.
- Estudiar las retribuciones de las funciones de conducción en los Entes Autónomos y Servicios Descentralizados según niveles jerárquicos y género.

Metodología

Los datos para el presente informe fueron obtenidos mediante un relevamiento directo de los organismos. Se enviaron formularios vía correo electrónico los cuales fueron completados por los Incisos. Este relevamiento se realizó en el marco del artículo 25 de la Ley 18.172 de 31 de agosto de 2007, en redacción dada por el artículo 10 de la Ley 18.719 del 27 de diciembre de 2010.

La fecha de cierre de la información es el 30 de junio de 2021 y el relevamiento se realizó durante los meses de julio a agosto de 2021.

El universo de este estudio comprende a los organismos de los artículos 220 y 221 de la Constitución, con excepción del Poder Judicial, la Universidad de la República, la Administración de los Servicios de Salud del Estado y los órganos con autonomía funcional[2].

Se tomaron en cuenta exclusivamente los funcionarios y funcionarias que ejercen funciones de conducción, cualquiera sea su tipo de vínculo. Las comisiones entrantes se relevaron en el organismo donde efectivamente están ejerciendo la conducción.

Con respecto al Inciso 25, Administración Nacional de Educación Pública, hay que tener en cuenta que las funciones relevadas corresponden solamente a cargos no docentes.

De la información remitida por los Incisos, se detectaron diversas denominaciones para las funciones de conducción, por lo tanto, se tomó la decisión metodológica de

[2] Tribunal de Cuentas, Corte Electoral y Tribunal de lo Contencioso Administrativo.

unificar los datos obtenidos logrando definir 7 niveles de conducción, detallados en la ficha técnica.[3]

Asimismo, con el fin de facilitar el análisis de los datos relevados, se confeccionaron cinco grupos de incisos según se muestra en la ficha técnica[4]. Los criterios con los que se llevó a cabo esta agrupación responden al comportamiento retributivo de las funciones y cargos de conducción dentro de los organismos, así como a la temática de los incisos.

Las retribuciones se encuentran a valores de enero 2021, fueron informadas por los organismos y chequeadas con los datos de BPS a los que accede la ONSC. Para el cálculo del valor hora, se obtuvieron las horas trabajadas por cada funcionario y funcionaria de los datos del Banco de Previsión Social (BPS). Los datos de BPS no incluyen a quienes aportan a la Caja Bancaria, por lo cual, para estos casos, el dato se obtuvo del relevamiento directo a los organismos.

[3] Ver ficha técnica, p.12
[4] Ver ficha técnica, p.11

Ficha Técnica

Incisos incluidos en el presente informe:

Grupo 1	
Inciso	**Denominación**
27	Instituto del Niño y Adolescente del Uruguay
32	Instituto Uruguayo de Meteorología
33	Fiscalía General de la Nación
34	Junta de Transparencia y Ética Pública
35	Instituto de Inclusión Social Adolescente

Grupo 2	
Inciso	**Denominación**
28	Banco de Previsión Social
50	Banco Central del Uruguay
51	Banco de la República Oriental del Uruguay
52	Banco Hipotecario del Uruguay
53	Banco de Seguros del Estado

Grupo 3	
Inciso	**Denominación**
60	Administración Nacional de Combustibles, Alcohol y Portland
61	Administración Nacional de Usinas y Trasmisiones Eléctricas
64	Administración Nacional de Puertos
65	Administración Nacional de Telecomunicaciones
66	Administración de las Obras Sanitarias del Estado

Grupo 4	
Inciso	**Denominación**
62	Administración de Ferrocarriles del Estado
67	Administración Nacional de Correos
68	Agencia Nacional de Vivienda
69	Unidad Reguladora de Servicios de Energía y Agua
70	Instituto Nacional de Colonización
71	Unidad Reguladora de Servicios de Comunicaciones

Grupo 5	
Inciso	**Denominación**
25	Administración Nacional de Educación Pública
31	Universidad Tecnológica

Niveles de Conducción definidos para el presente informe:

Grupos 1 a 4	
Nivel	**Funciones de conducción incluidas**
1	Directorio
2	Gerencia General
3	Secretaría General y Gerencias
4	Área
5	División
6	Departamento
7	Secciones, Sectores, Unidades, Sucursales

Grupo 5	
Nivel	**Funciones de conducción incluidas**
1	Consejo
2	Dirección General
3	Secretaría General
4	Dirección
5	División
6	Departamento
7	Sección y Sector

Distribución de las funciones de conducción por género y nivel

En los organismos relevados que no pertenecen al ámbito educativo (grupos 1 a 4), se informaron 5.316 funciones de conducción que corresponden al 12,8% de los vínculos totales de estos organismos, siendo 2.996 ocupadas por hombres (56%) y 2.320 por mujeres (44%). Sin embargo, en la totalidad de los vínculos de estos organismos, ejerzan o no la conducción, el porcentaje es de 51% de hombres y 49% de mujeres.

Esta proporción no se mantiene al comparar la distribución en los distintos niveles, donde las funciones con más jerarquía están altamente masculinizadas, presentando un 77% de hombres y 23% de mujeres ejerciendo la conducción en los niveles 1 y 2, y un 60% de hombres y 40% de mujeres en los niveles 3 y 4. Por el contrario, en las funciones con menos jerarquía (del nivel 5 en adelante), se reproduce lo observado en la totalidad de los vínculos de estos organismos, presentando un 56% de hombres y 44% de mujeres ejerciendo la conducción.

Tabla 1. Distribución de hombres y mujeres por niveles de conducción – grupos 1 a 4

Niveles	Hombres	Mujeres
1 y 2	77%	23%
3 y 4	60%	40%
5 al 7	56%	44%
Total	**56%**	**44%**

Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento para este estudio.

Por lo tanto, se puede observar cómo la concentración de hombres aumenta considerablemente a medida que aumenta el nivel jerárquico y disminuye la proporción de mujeres ejerciendo la conducción, pasando de un 22% en el nivel con mayor jerarquía a un 48% en el nivel de menor jerarquía relevado. En cualquier caso y en todos los niveles, la proporción de mujeres ejerciendo la conducción es menor a la proporción de varones.

Grupo 1

En este grupo, integrado por INAU, INUMET, Fiscalía, JUTEP e INISA, se relevaron 834 personas ejerciendo la conducción.

El nivel que presenta la mayor cantidad de jefes es el nivel 6, correspondiente a Departamento, concentrando el 50,4% de los jefes; el 56,5% de los hombres y el 46,3% de las mujeres de estos organismos.

Al analizar estos datos por nivel jerárquico en este grupo, se observa que la proporción de mujeres y hombres ejerciendo la conducción es inversa, con un 61% de mujeres ejerciendo la conducción en los niveles de menor jerarquía (niveles 3 a 7) y un 61% de hombres ejerciendo la conducción en los niveles de mayor jerarquía (niveles 1 y 2).

Tabla 2. Distribución de hombres y mujeres por niveles de conducción – grupo 1

Nivel Jerárquico	Hombres Cantidad	%	Mujeres Cantidad	%	Total Cantidad
1 a 2	11	61%	7	39%	**18**
3 a 7	318	39%	498	61%	**816**
Total	**329**	39%	**505**	61%	**834**

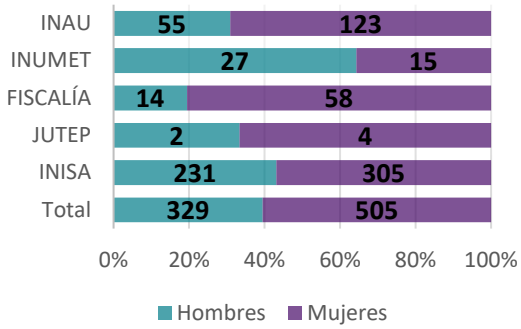
Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento para este estudio.

Sin embargo, esto presenta diferentes comportamientos en los distintos organismos que comprenden este grupo, siendo INUMET el único con una mayor proporción de hombres (64%) que de mujeres ejerciendo la conducción, algo que no es reflejo de la paridad en sus vínculos, donde los hombres representan un 49%

de la totalidad, presentando una brecha de género de 15 puntos porcentuales de diferencia.

El organismo con mayor proporción de mujeres ejerciendo la conducción en este grupo es Fiscalía (81%), seguido por INAU (69%), JUTEP (67%) e INISA (57%). Tanto en Fiscalía como en INISA, la proporción de mujeres ejerciendo la conducción supera a la proporción de mujeres en la totalidad de los vínculos, pero en estos casos las brechas son de 5 y 3 puntos porcentuales respectivamente.

Gráfico 1. Funciones de conducción por sexo e inciso

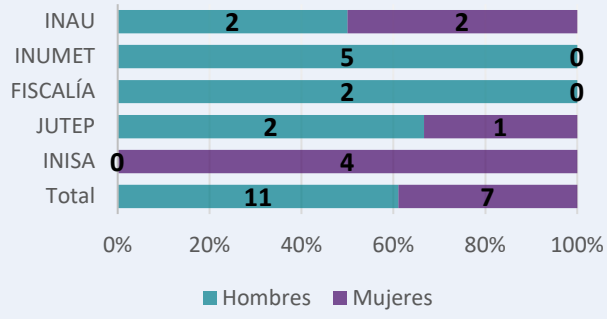


Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento para este estudio.

En INAU y en JUTEP, la proporción de vínculos ocupados por mujeres supera en 8 puntos porcentuales a la proporción de funciones de conducción ocupadas por mujeres.

Al observar el comportamiento de estos organismos en los diferentes niveles jerárquicos, se reitera la predominancia masculina en los niveles de mayor jerarquía, con excepción de INAU (50/50) e INISA (100% mujeres), y la predominancia femenina en los niveles de menor

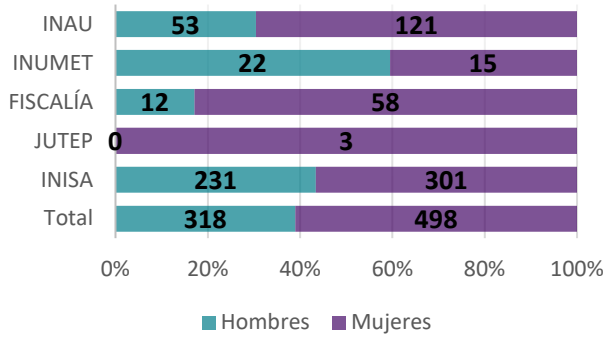
Gráfico 2. Funciones de conducción por sexo e inciso – Nivel 1 y 2



Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento para este estudio.

jerarquía, con excepción de INUMET donde los hombres ejerciendo la conducción continúan siendo mayoría.

Gráfico 3. Funciones de conducción por sexo e inciso – Nivel 3 a 7



Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento para este estudio.

Grupo 2

En el grupo 2, integrado por BPS, BCU, BROU, BHU y BSE, se relevaron 1.377 funciones de conducción. El nivel con mayor cantidad de jefaturas informadas fue el nivel de menor jerarquía (nivel 7) correspondiente a secciones, sectores, unidades y/o sucursales, concentrando el 72% de las jefaturas, ocupadas por el 67,7% de los hombres y el 75,7% de las mujeres.

El 46% de los jefes son hombres y el 54% son mujeres. Sin embargo, las mujeres superan en porcentaje a los varones solamente en los niveles 6 y 7, siendo mayoría de jefes varones en los niveles 1 al 5 y llegando al 80% de jefes hombres en el nivel con mayor jerarquía.

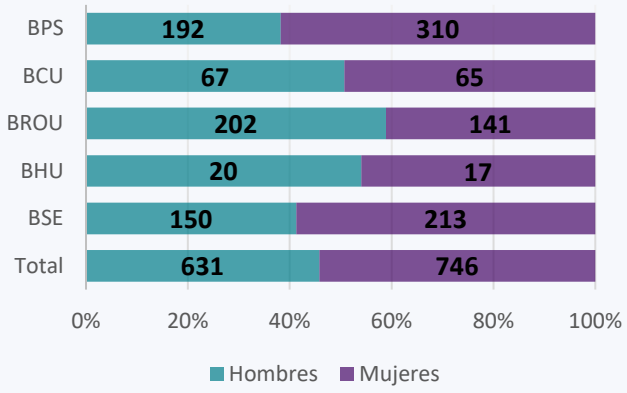
Tabla 3. Distribución de hombres y mujeres por niveles de conducción – grupo 2

Nivel Jerárquico	Hombres		Mujeres		Total
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad
1	16	80%	4	20%	**20**
2	6	67%	3	33%	**9**
3	20	56%	16	44%	**36**
4	32	52%	30	48%	**62**
5	16	67%	8	33%	**24**
6	114	49%	120	51%	**234**
7	427	43%	565	57%	**992**
Total	**631**	**46%**	**746**	**54%**	**1.377**

Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento para este estudio.

Dentro de este grupo, el inciso con mayor cantidad de varones ejerciendo la conducción es el BROU con un 59% de funciones de conducción ocupadas por hombres, seguido por el BHU (54%) y el BCU (51%). En cambio, el BSE y BPS presentan un 59% y un 62% de mujeres ejerciendo la conducción respectivamente.

Gráfico 3. Cantidad de funciones de conducción por sexo e inciso

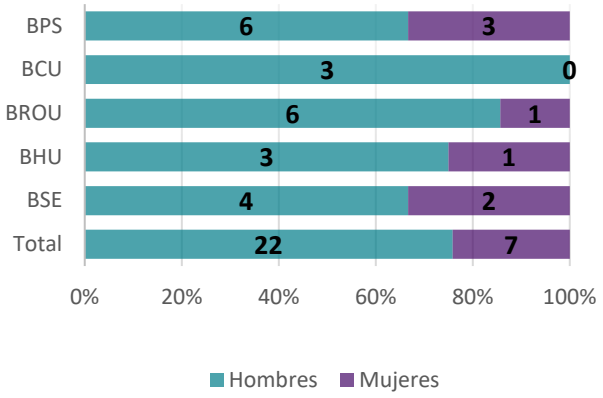


Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento para este estudio.

En todos los casos, la proporción de funciones de conducción ocupadas por hombres supera a la proporción de vínculos ocupados por hombres del total del organismo.

Esta brecha de género se profundiza al observar la distribución de las funciones de conducción por género en los distintos niveles jerárquicos, donde los hombres predominan ampliamente, ocupando el 76% de los puestos de mayor jerarquía y alcanzando el 100% en el BCU.

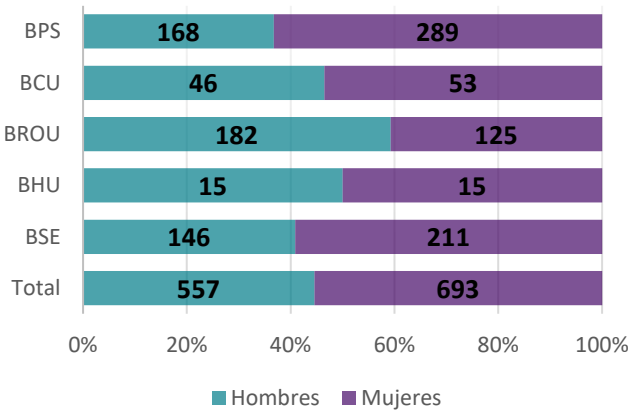
Gráfico 4. Funciones de conducción por sexo e inciso – Nivel 1 y 2



En los niveles 3 y 4 siguen predominando los hombres ejerciendo la conducción, pero ya en una distribución más equitativa, tanto en el total de los organismos como particularmente en cada uno de ellos.

En los niveles de menor jerarquía (niveles 5 a 7), las mujeres logran superar a los hombres en todos los organismos con excepción del BROU, donde la conducción continúa siendo ejercida mayoritariamente por hombres.

Gráfico 5. Funciones de conducción por sexo e inciso – Niveles 5 a 7



Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento para este estudio.

Grupo 3

En el grupo 3, integrado por ANCAP, OSE, UTE, ANP y ANTEL, se relevaron 2.655 personas ejerciendo la conducción y es donde se presenta la mayor brecha, ya que en todos los casos la proporción de hombres ocupando las funciones de conducción es mayor a la de las mujeres, en todos los incisos de este grupo y en todos los niveles jerárquicos.

Tabla 4. Distribución de hombres y mujeres por niveles de conducción – grupo 3

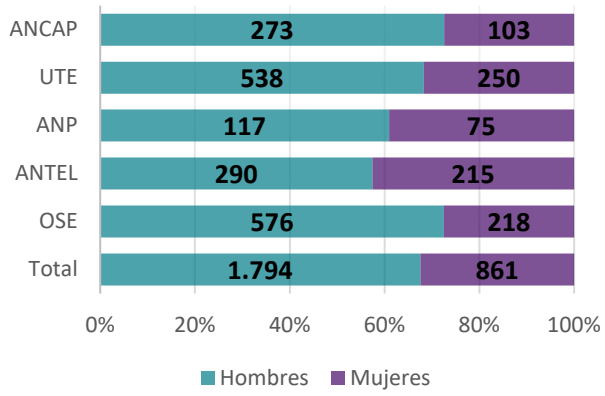
Nivel Jerárquico	Hombres Cantidad	%	Mujeres Cantidad	%	Total Cantidad
1 a 2	26	81%	6	19%	**32**
3 a 7	1.768	67%	855	33%	**2.623**
Total	**1.794**	68%	**861**	32%	**2.655**

Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento para este estudio.

El nivel que presenta la mayor cantidad de jefes es el nivel 7, correspondiente a secciones, sectores, unidades y sucursales, concentrando el 46,7% de las mujeres y el 39,2% de los hombres que ejercen la conducción.

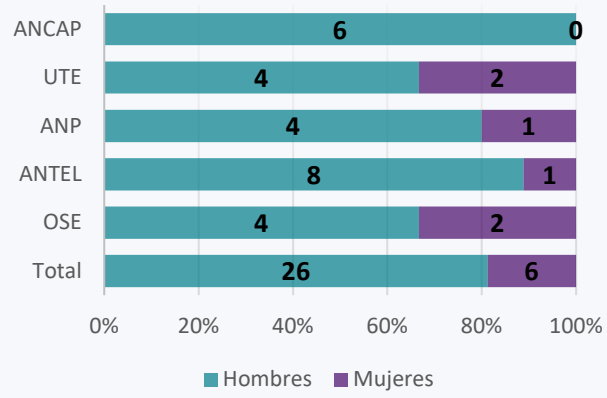
Los organismos de este grupo con mayor presencia masculina ejerciendo la conducción son ANCAP y OSE con un 73% de hombres jefes, seguidos por UTE (68%), ANP (61%) y ANTEL (57%), que es el organismo que más se acerca a la paridad de género en el total de sus jefes. Sin embargo, la alta presencia de hombres ejerciendo la conducción reproduce la alta presencia masculina en la totalidad de los vínculos de estos organismos.

Gráfico 6. Funciones de conducción por sexo e inciso



Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento para este estudio.

Gráfico 7. Funciones de conducción por sexo e inciso – Nivel 1 y 2



Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento para este estudio.

Al analizar el comportamiento de los distintos organismos en los diferentes niveles jerárquicos definidos, nuevamente se presenta un aumento de la cantidad de hombres ejerciendo la conducción al aumentar el nivel jerárquico.

Grupo 4

Las funciones relevadas en este grupo, integrado por AFE, ANC, ANV, URSEA, INC y URSEC, fueron 450. El 70,2% de los jefes se registraron en los niveles 6 y 7 correspondientes a departamento, sección, sector, unidad y sucursal, concentrando el 66,2% de los hombres y el 75% de las mujeres que ejercen la conducción.

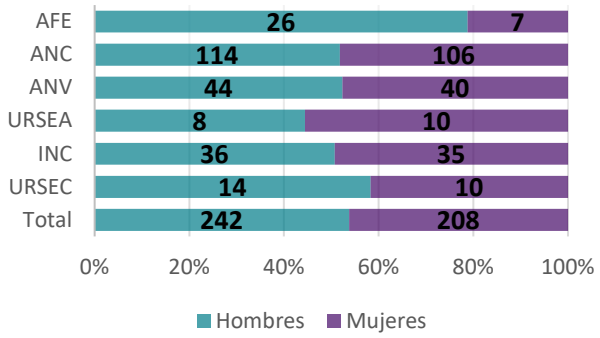
Tabla 5. Distribución de hombres y mujeres por niveles de conducción – grupo 4

Nivel Jerárquico	Hombres Cantidad	%	Mujeres Cantidad	%	Total Cantidad
1	17	85%	3	15%	**20**
2	4	80%	1	20%	**5**
3	2	50%	2	50%	**4**
4	23	66%	12	34%	**35**
5	36	51%	34	49%	**70**
6	87	53%	77	47%	**164**
7	73	48%	79	52%	**152**
Total	**242**	**54%**	**208**	**46%**	**450**

Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento para este estudio.

En este grupo, el 54% de las funciones de conducción son ejercidas por hombres y el 46% por mujeres. Sin embargo, los varones son mayoría en los todos los niveles con excepción del nivel 7 donde hay un 52% de mujeres ejerciendo la conducción y el nivel 3 donde hombres y mujeres se encuentran equiparados. Los niveles de mayor jerarquía presentan una amplia predominancia masculina, siendo más del 80% de las funciones de conducción ocupadas por hombres.

Gráfico 8. Funciones de conducción por sexo e inciso

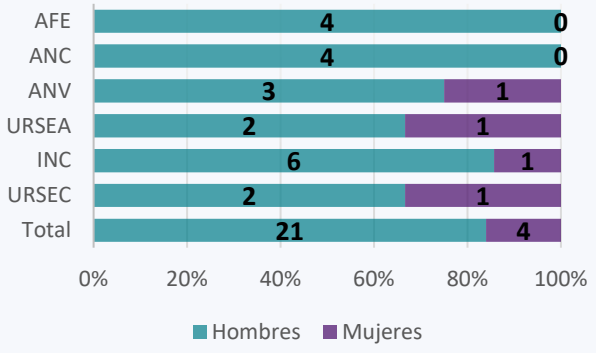


Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento para este estudio.

Al analizar la distribución en los organismos de este grupo, AFE es el que presenta una mayor proporción de hombres ejerciendo la conducción (79%), seguido por URSEC con un 58%, ANV y ANC con un 52%, el INC con un 51% y siendo URSEA el único organismo de este grupo donde la proporción de mujeres ejerciendo la conducción supera a la de los hombres. Sin embargo, esta distribución por género en las jefaturas reproduce en gran medida a la distribución por género del total de vínculos de estos organismos.

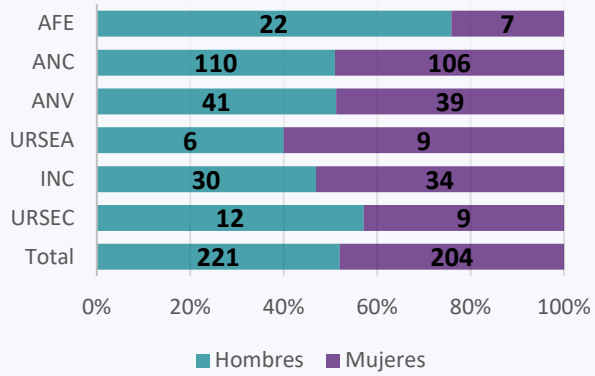
La distribución por género en los distintos niveles jerárquicos nuevamente vuelve a presentar una predominancia masculina en los niveles de mayor jerarquía (niveles 1 y 2) en todos los organismos de este grupo y una distribución más paritaria en los niveles de menor jerarquía (niveles 3 a 7).

Gráfico 9. Funciones de conducción por sexo e inciso – Nivel 1 y 2



Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento para este estudio.

Gráfico 10. Funciones de conducción por sexo e inciso – Nivel 3 al 7



Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento para este estudio.

Grupo 5

En el grupo integrado por UTEC y ANEP, se relevaron 717 personas que ejercen funciones de conducción. El 58,9% de estas funciones se informaron en el nivel 7, correspondiente a sección y sector, concentrando el 54,1% de los varones y el 60,5% de las mujeres que ejercen la conducción en estos organismos.

Al analizar la distribución de las funciones de conducción por género, se puede observar una amplia predominancia femenina en el total de las jefaturas, ocupando un 74% de estas, y en los diferentes niveles jerárquicos, con excepción del nivel con mayor jerarquía, donde solamente el 30% de estas funciones son ocupadas por mujeres.

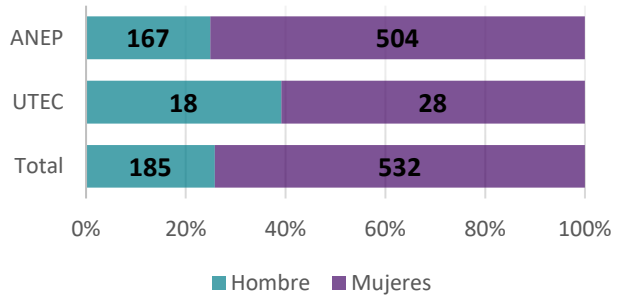
Tabla 6. Distribución de hombres y mujeres por nivel de conducción – grupo 5

Nivel Jerárquico	Hombres Cantidad	%	Mujeres Cantidad	%	Total Cantidad
1	7	70%	3	30%	**10**
2	4	36%	7	64%	**11**
3	2	14%	12	86%	**14**
4	13	45%	16	55%	**29**
5	27	36%	49	64%	**76**
6	32	21%	123	79%	**155**
7	100	24%	322	76%	**422**
Total	**185**	**26%**	**532**	**74%**	**717**

Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento para este estudio.

Al analizar estos datos por organismo, la predominancia femenina se reitera en ambos casos, presentando una distribución por género muy similar a la distribución por género del total de los vínculos de estos organismos.

Gráfico 11. Funciones de conducción por sexo e inciso



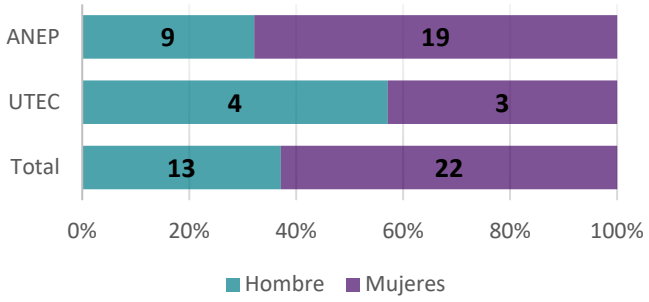
Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento para este estudio.

Sin embargo, al analizar esta distribución en los distintos niveles, la proporción de varones ejerciendo la conducción aumenta a medida que se asciende en el nivel jerárquico.

Este comportamiento se profundiza en UTEC, donde los varones ocupan el 57% de las funciones de conducción en los niveles más altos (nivel 1 a 3) y el 75% en el nivel de Dirección (nivel 4), pero también sucede en ANEP, donde los niveles más altos están ocupados en un 32% por hombres, llegando al 40% en el nivel de Dirección.

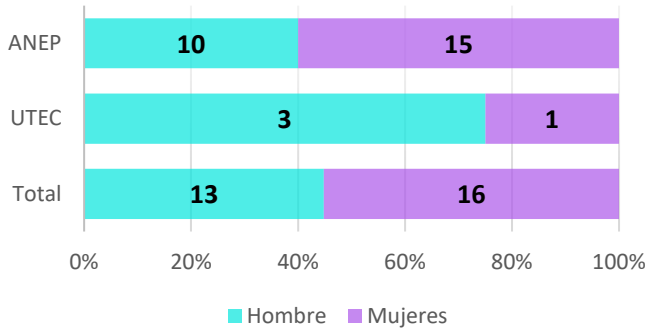
En los niveles de conducción más bajos, esta proporción se invierte y las mujeres vuelven a predominar, llegando al 76% de jefas en ANEP y al 68,5% en UTEC.

Gráfico 12. Funciones de conducción por sexo e inciso – Nivel 1 a 3



Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento para este estudio.

Gráfico 13. Cantidad de vínculos por sexo e inciso – Nivel 4



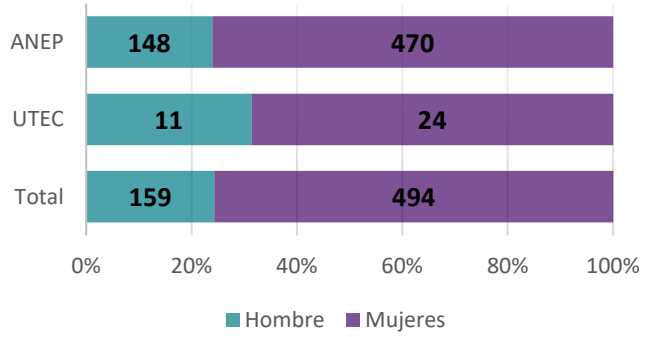
Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento para este estudio.

Entonces, los datos relevados en el presente capítulo dan cuenta de la existencia del denominado *techo de cristal* para las mujeres a la hora de acceder a los niveles más altos de conducción en los Entes Autónomos y Servicios Descentralizados estudiados.

> *"La expresión «techo de cristal» se emplea para describir los obstáculos invisibles y artificiales provocados fundamentalmente por sesgos o preferencias constantes instalados en las estructuras institucionales que favorecen al sexo masculino e impiden a las mujeres acceder a altos puestos de adopción de decisiones y de dirección"*
> *(OIT, 2008).*

Esto pone de manifiesto que, tanto en los grupos donde hay mayoría de mujeres como en los que hay mayoría de varones, el género influye en el nivel de conducción al que se alcanza, ya que en ambos casos las posibilidades de acceder a los cargos más altos aumentan para los varones, aún en los ámbitos con mayor presencia de mujeres.

Gráfico 14. Cantidad de vínculos por sexo e inciso – Niveles 5 a 8



Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento para este estudio.

Lo anterior nos permite observar que, aún en los incisos con mayor proporción de mujeres en la totalidad de sus vínculos, la presencia de mujeres ejerciendo la conducción disminuye a medida que se asciende en la jerarquía piramidal, de modo que la concentración de mujeres ocupando posiciones de mayor poder y asumiendo las mayores responsabilidades laborales es menor.

Según la OIT (2015), "las tasas de participación de la mujer en el mercado de trabajo suelen seguir siendo proporcionalmente más altas que su porcentaje en los cargos directivos, y en muchos países hay una marcada disparidad". Sin embargo, el número de mujeres en cargos directivos aumenta gradualmente. Uruguay figura entre los países que presentan un aumento del 7% o más de la proporción de mujeres en cargos directivos en el período 2000-2012. (OIT, 2015, pág. 20).

Distribución de las funciones de conducción por niveles y tramos etarios

En el siguiente capítulo se analizan las pirámides elaboradas para cada grupo de incisos según edad y género, buscando conocer cómo está compuesta la estructura etaria del funcionariado relevado en los cargos de conducción.

Prestar atención a las pirámides presentadas, permite tener información acerca de cómo se distribuyen estos funcionarios y funcionarias según edad y género a la interna de cada grupo. Además, también disponer de estos datos es útil para saber cómo están integrados los niveles jerárquicos en base a los tramos de edad definidos.

Como se verá a continuación, la forma de estas pirámides varía según el grupo de incisos, no obstante, hay características que se repiten en las cinco pirámides representadas.

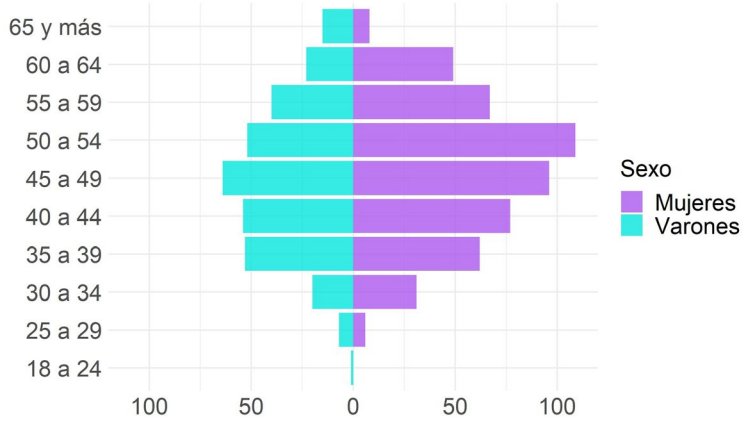
Grupo 1

En el grupo 1, los cargos de conducción se concentran en mayor número entre los funcionarios varones entre 45 y 49 años y las mujeres entre 50 y 54 años. Mientras que, al observar la totalidad de vínculos de este grupo de incisos, ejerzan o no la conducción, estos se concentran en mayor número en la franja de 40 a 44 años, tanto en varones como en mujeres.[5]

[5] Según datos obtenidos en el relevamiento de información para el Informe de vínculos con el Estado al 31/12/2021.

Sobre la distribución por sexo y tramos de la pirámide en general, los cargos y funciones de conducción se concentran en mayor parte entre los 35 y 59 años, representando casi el 81% de los cargos y funciones de conducción del grupo. Mientras que, en la totalidad de vínculos, ejerzan o no la conducción, el 81% se concentra entre los 30 y 59 años.

Gráfico 15. Pirámide grupo 1



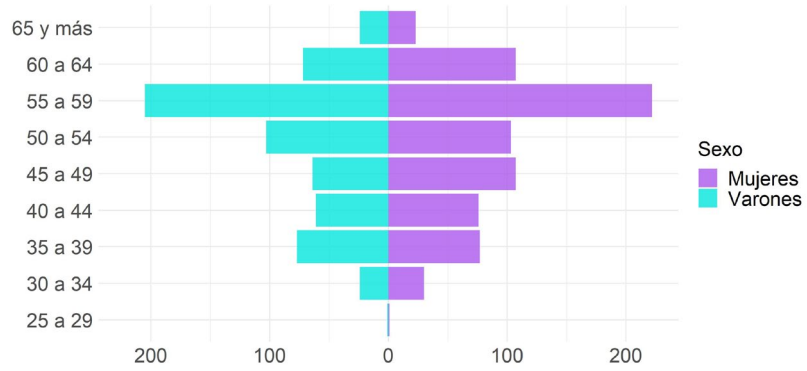
La edad promedio de los funcionarios y funcionarias que ocupan cargos y funciones de conducción en este grupo es de 47,7 años, similar para varones y mujeres. Si la misma información se observa para los niveles 1 y 2, hay una diferencia significativa de casi 6 años entre la edad promedio de hombres y mujeres en estos niveles, donde el promedio de edad de las mujeres es de 50,6 años mientras que en los varones asciende a 56,5 años.

En la totalidad de vínculos de este grupo, ejerzan o no la conducción, la edad promedio es de 44,3 años, siendo 45,4 para los hombres y 43,9 para las mujeres.

Grupo 2

La pirámide del grupo 2, para los cargos y funciones de conducción, se ensancha para el tramo de edad de 55 a 59 años teniendo casi el mismo peso de hombres y mujeres. Estos cargos representan en conjunto el 31% del total del grupo. No sucede lo mismo para la totalidad de los vínculos, ejerzan o no la conducción, donde la pirámide muestra un ensanchamiento en el tramo de 25 a 34 años con el 29,5% de los vínculos y en el tramo de 55 a 59 años con el 20,2% del total de vínculos.

Gráfico 16. Pirámide grupo 2



Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento para este estudio.

En este grupo, los vínculos que ejercen la conducción presentan una edad promedio de 51,3 años independientemente del género. Mientras que a la interna de los niveles 1 y 2, este promedio asciende a 56,8 años variando en tres años entre hombres y mujeres, siendo casi 59 años el promedio para estas últimas. Casi el 80% de los cargos de este nivel son desempeñados por funcionarios entre 50 a 64 años, recordando que solo siete de los 29 cargos son desempeñados por mujeres.

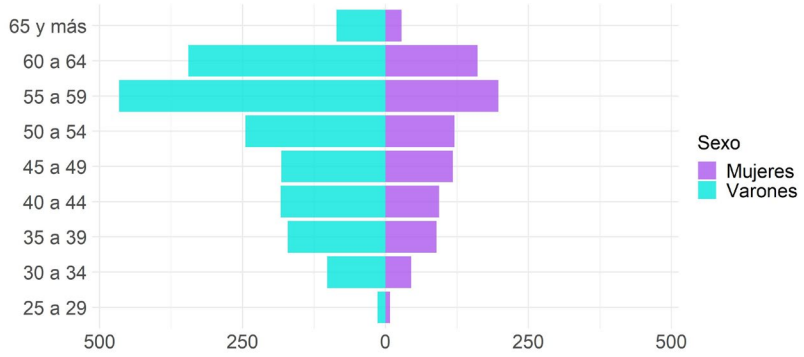
En los niveles 3 al 7, el promedio de edad está más próximo al promedio general del grupo con 51 años, sin cambios significativos para las edades promedio por género.

El promedio de edad para todos los vínculos del grupo, ejerzan o no la conducción es de 44,5 años, siendo 46,6 para los hombres y 43,1 para las mujeres.

Grupo 3

Al contrario de la pirámide anterior, para todos los tramos etarios, hay una cantidad mayor de funcionarios varones si se compara con la cantidad de funcionarias que desempeñan estos cargos y funciones de conducción.

Gráfico 17. Pirámide grupo 3



Para este grupo, quienes ejercen la conducción se concentran en los tramos que van desde los 50 a 64 años, siendo más uniformes el resto de los tramos más jóvenes.

En los extremos de la pirámide, se repite la tendencia de los grupos anteriores, pocos cargos ocupados por funcionarios/as en estas edades.

Al observar la totalidad de los vínculos en este grupo, ejerzan o no la conducción, encontramos que el 44% se concentra en los tramos de 30 a 44 años (43% de los hombres y 46% de las mujeres).

En este grupo, la edad promedio de quienes ejercen la conducción es de 51,5 años, sin tener mucha variación por género. Si se presta atención al promedio de edad por niveles, sí presenta alguna variación en los niveles 1 y 2 donde el promedio de edad asciende a 56,7 años y en los niveles 3 al 7 la edad promedio coincide con la grupal (dado el peso que tienen estos funcionarios en el total del grupo).

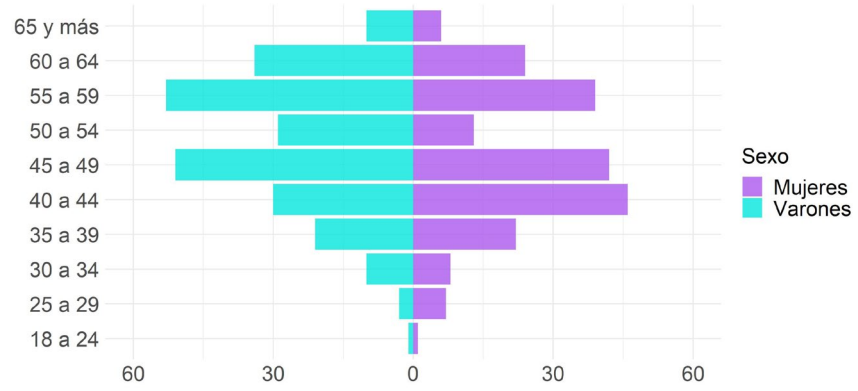
El promedio de edad para la totalidad de vínculos de este grupo, ejerzan o no la conducción, es de 45 años (45,4 para los hombres y 44,4 para las mujeres).

Grupo 4

La pirámide del grupo 4 para los cargos y funciones de conducción se ensancha en los tramos de 40 a 49 años (con el 33% de los hombres y el 42% de las mujeres) y de 55 a 64 años (con el 36% de los hombres y el 30% de las mujeres).

Similar comportamiento observamos en la totalidad de los vínculos, ejerzan o no la conducción, donde el tramo de 35 a 49 años concentra el 40% de los hombres y el 47% de las mujeres, y el tramo de 55 a 64 años concentra el 35% de los hombres y el 19% de las mujeres.

Gráfico 18. Pirámide grupo 4



Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento para este estudio.

La edad promedio de quienes ejercen la conducción en este grupo es la más joven, con 49,4 años si se la compara con las edades promedio de los otros grupos analizados. En los niveles 1 y 2, la edad promedio de las mujeres es aproximadamente ocho años menor a la edad promedio de los varones para estos niveles.

En la totalidad de los vínculos, ejerzan o no la conducción, ocurre lo contrario, ya que la edad promedio es la mayor comparada con los restantes grupos: 46,2 años, siendo 48 para los hombres y 43,6 para las mujeres.

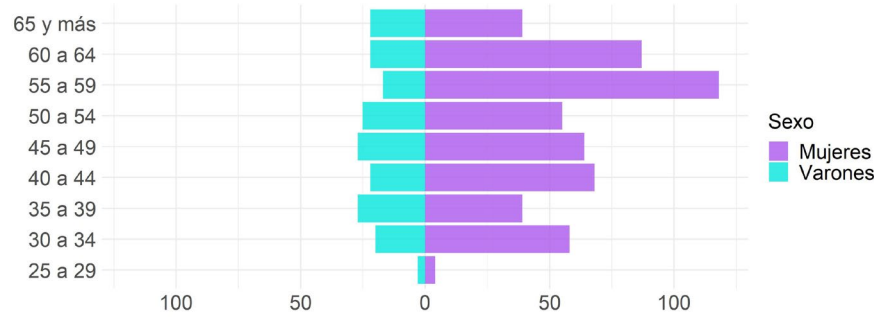
Grupo 5

La pirámide que compone a los cargos y funciones de conducción de los incisos relevados de educación es distinta a las demás pirámides presentadas, porque además de ser altamente feminizada, está distribuida de modo bastante uniforme

para los cargos ocupados por varones y algo distinta para los cargos ocupados por mujeres.

El tramo de los 55 a los 59 años es el que tiene más peso en el grupo con 18,8%, sin embargo, esto se debe a una gran cantidad de funcionarias que ocupan cargos de conducción.

Gráfico 19. Pirámide grupo 5



Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento para este estudio.

En la totalidad de sus vínculos, ejerzan o no la conducción, este grupo también está altamente feminizado, pero el tramo de edad que tiene mayor peso es el de 30 a 44 años para los hombres, concentrando el 47,4%, y el de 35 a 49 años para las mujeres, concentrando el 47,2%.

El promedio de edad de quienes ejercen la conducción en este grupo es de 50,1 años, quedando en una edad similar en promedio para las mujeres de este grupo. En el caso de los varones, el promedio de edad desciende a 48,7 años.

Al interior de los niveles 1 a 3, este promedio es de 54,7 años, habiendo una diferencia entre géneros ya que la edad promedio de las mujeres es casi ocho años más joven que la de los varones. Mientras que en los niveles 4 al 8, la edad promedio

desciende a 49,8 años. Para las mujeres, el promedio es similar al general mientras que en los varones desciende a 47,9 años.

El promedio de edad de la totalidad de vínculos de este grupo, ejerzan o no la conducción, es de 42,8 años (42,3 para los hombres y 43 para las mujeres).

Distribución de las retribuciones

Otra dimensión que refleja la brecha de género en las funciones de conducción y supervisión es la retributiva. La brecha retributiva se define como:

$$\frac{Retribución\ promedio\ varones - Retribución\ promedio\ mujeres}{Retribución\ promedio\ varones} \text{ x } 100$$

Es asimismo de interés la distribución de dichas retribuciones.

Grupo 1

Se observa que en casi todos los casos es mayor la retribución promedio por hora para los varones que para las mujeres, con la excepción poco significativa de INISA con una brecha de -1,16%. Las mayores brechas se dan para JUTEP (50,36%) e INUMET (23,75%).

Tabla 7. Grupo 1: Promedio y mediana de retribución por hora en $, y brecha de género, por Inciso

Inciso	Sexo	Promedio Valor Hora	Mediana Valor Hora	Brecha de género
FISCALÍA	Mujeres	542,15	563,02	8,70 %
	Varones	593,84	563,97	
INAU	Mujeres	467,73	433,08	1,04 %
	Varones	472,67	460,70	
INISA	Mujeres	337,29	308,57	-1,16%
	Varones	333,42	289,44	
INUMET	Mujeres	358,86	353,58	23,75 %
	Varones	470,63	424,30	
JUTEP	Mujeres	431,64	364,11	50,36 %
	Varones	869,57	869,57	
TOTAL	Mujeres	393,98	383,98	-3,20%
	Varones	381,76	361,44	

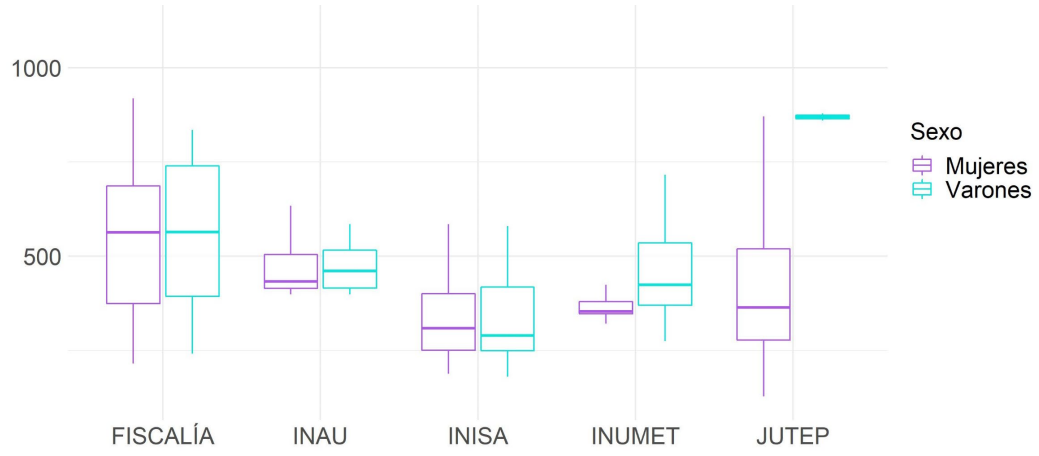
Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento para este estudio.
Valores a enero 2021.

En el conjunto la brecha de género es de **-3,20% favorable a las mujeres**. Esto se debe a que INISA tiene el 64% de los funcionarios de este grupo (el 70% de los varones y el 60% de las mujeres).

Por otra parte, de la observación de la tabla 7, surge que las medianas o percentil 50 difieren de los promedios en cada Inciso, siendo las primeras menores en la mayoría de los casos, lo cual estaría dando la pauta de que hay más personas concentradas en los ingresos más bajos, siendo menos los que cobran retribuciones mayores.

Para ilustrar mejor esta situación se muestran a continuación los diagramas de caja[6] del Grupo 1 de incisos. Los diagramas de caja muestran los percentiles 25, 50 y 75 (primer, segundo y tercer cuartil), así como el mínimo y el máximo observados.

Gráfico 20. Grupo 1: Diagramas de caja de retribución por hora en $, por Inciso



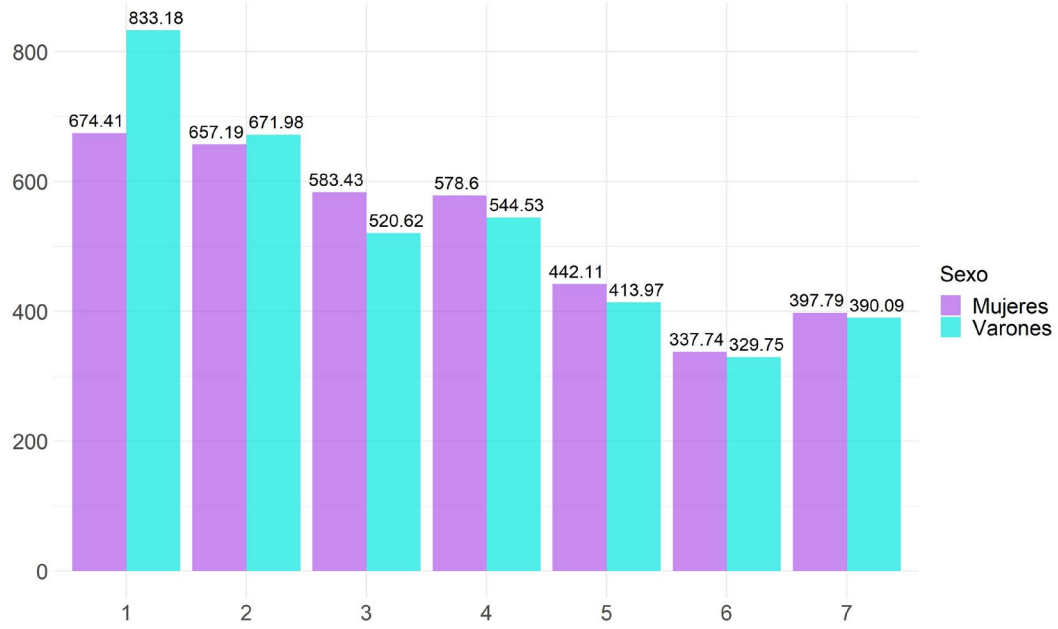
Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento para este estudio.
Valores a enero 2021.

[6] Para los diagramas de caja presentados en este capítulo no se incluyen las observaciones atípicas de la distribución.

Se observa que la distribución salarial de los varones se encuentra en todos los incisos corrida hacia arriba en relación a las mujeres, lo que indica que sus sueldos son más altos. En Fiscalía e INAU esto es leve. En INISA, si bien la mediana de los varones es más baja, el percentil 75 es más alto. Las cajas de INUMET y JUTEP muestran casos extremos, donde prácticamente todas las mujeres ganan menos que los varones.

El gráfico 21 muestra que la retribución promedio es mayor para los varones en los niveles 1 y 2, y menor en el resto de los casos. Asimismo, surge que las retribuciones promedio son mayores en el nivel 7 que en el 6, tanto para varones como para mujeres. En el nivel 1, la brecha es de 19,05% favorable a los varones.

Gráfico 21. Grupo 1: Retribución por hora promedio en $, por nivel jerárquico



Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento para este estudio.
Valores a enero 2021.

Tabla 8. Grupo 1: Percentiles de retribución por hora y promedio en $, y brecha de género, por agrupación de niveles jerárquicos

Agrupación de niveles	Sexo	10%	50%	90%	Remuneración promedio	Brecha de género
Niveles 1 y 2	Varones	630,52	716,50	878,70	789,22	15,17%
	Mujeres	584,82	628,96	791,66	669,49	
Niveles 3 y 4	Varones	466,21	567,67	578,30	539,75	-7,36%
	Mujeres	499,83	571,76	645,89	579,49	
Niveles 5 al 7	Varones	221,96	347,90	509,05	358,99	-5,64%
	Mujeres	225,37	371,03	518,25	379,25	

Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento para este estudio.
Valores a enero 2021.

Se observa que en la agrupación de los niveles 1 y 2 en todos los percentiles considerados la retribución es mayor para los varones. Lo contrario ocurre en los niveles 3 y 4, así como del 5 al 7. Esto se ve también reflejado en los promedios y brechas de género resultantes, que son favorables a las mujeres en los niveles inferiores de la jerarquía (Tabla 8).

Debe tenerse en cuenta que el grado de feminización de los organismos influye en estas cifras. Por ejemplo, en los niveles 1 y 2 Fiscalía tiene la mayor remuneración promedio, pero no hay ninguna mujer. En cambio, en los niveles 3 y 4 Fiscalía también tiene la mayor remuneración, promedio, pero no hay ningún varón.

Grupo 2

Tabla 9. Grupo 2: Promedio y mediana de retribución por hora en $, y brecha de género, por Inciso

Inciso	Sexo	Promedio Valor Hora	Mediana Valor Hora	Brecha de género
BCU	Mujeres	1.273,51	1.264,52	5,2%
	Varones	1.343,31	1.290,92	
BHU	Mujeres	965,38	900,38	6,05%
	Varones	1.027,59	1.064,20	
BPS	Mujeres	714,58	648,10	6,59%
	Varones	765,03	705,09	
BROU	Mujeres	966,26	922,58	-0,71%
	Varones	959,48	930,94	
BSE	Mujeres	878,83	820,05	5,25%
	Varones	927,50	862,99	
TOTAL	Mujeres	863,36	803,12	7,72%
	Varones	935,63	885,87	

Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento para este estudio.
Valores a enero 2021.

Se observa que la brecha de género es favorable a los varones en la mayoría de los incisos, con la excepción poco significativa del BROU, que es casi paritaria.

En el conjunto la brecha es de **7,72% favorable a los varones**. Esto surge de una remuneración promedio para el grupo de Incisos de $863,36 para las mujeres y de $935,63 para los varones.

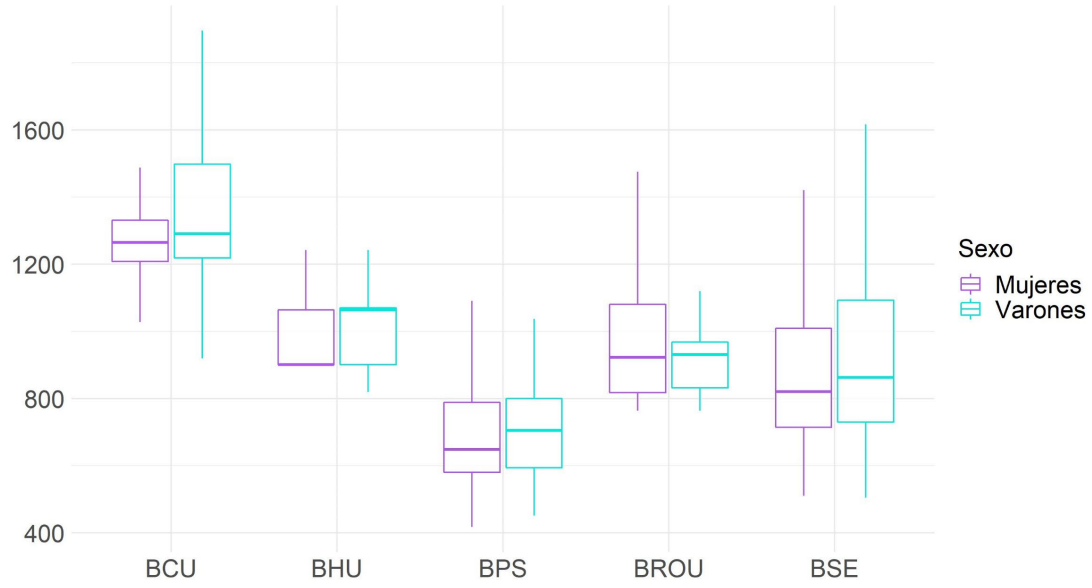
Por otra parte, de la tabla 10 surge que las medianas son en la mayoría de los casos menores que el promedio, con la excepción de los varones en el BHU. En estas condiciones, nuevamente podemos asumir que se trata de distribuciones asimétricas, por lo que se muestran los diagramas de caja de este grupo de incisos a continuación.

Tabla 10. Grupo 2: Percentiles de retribución por hora y promedio en $, y brecha de género, por grupos de niveles jerárquicos

Agrupación de niveles	Sexo	10%	50%	90%	Remuneración promedio	Brecha de género
Niveles 1 y 2	Varones	648,37	927,63	1.570,40	1.030,36	-14,88%
	Mujeres	648,10	1.240,65	1.662,29	1.183,68	
Niveles 3 y 4	Varones	1.242,15	1.489,48	1.800,62	1.497,61	4,3%
	Mujeres	1.232,80	1.479,39	1.661,26	1.433,21	
Niveles 5 al 7	Varones	593,74	850,29	1.159,01	879,42	6,47%
	Mujeres	568,78	795,14	1.135,62	822,52	

Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento para este estudio.
Valores a enero 2021.

Gráfico 22. Grupo 2: Diagramas de caja de retribución por hora en $, por Inciso



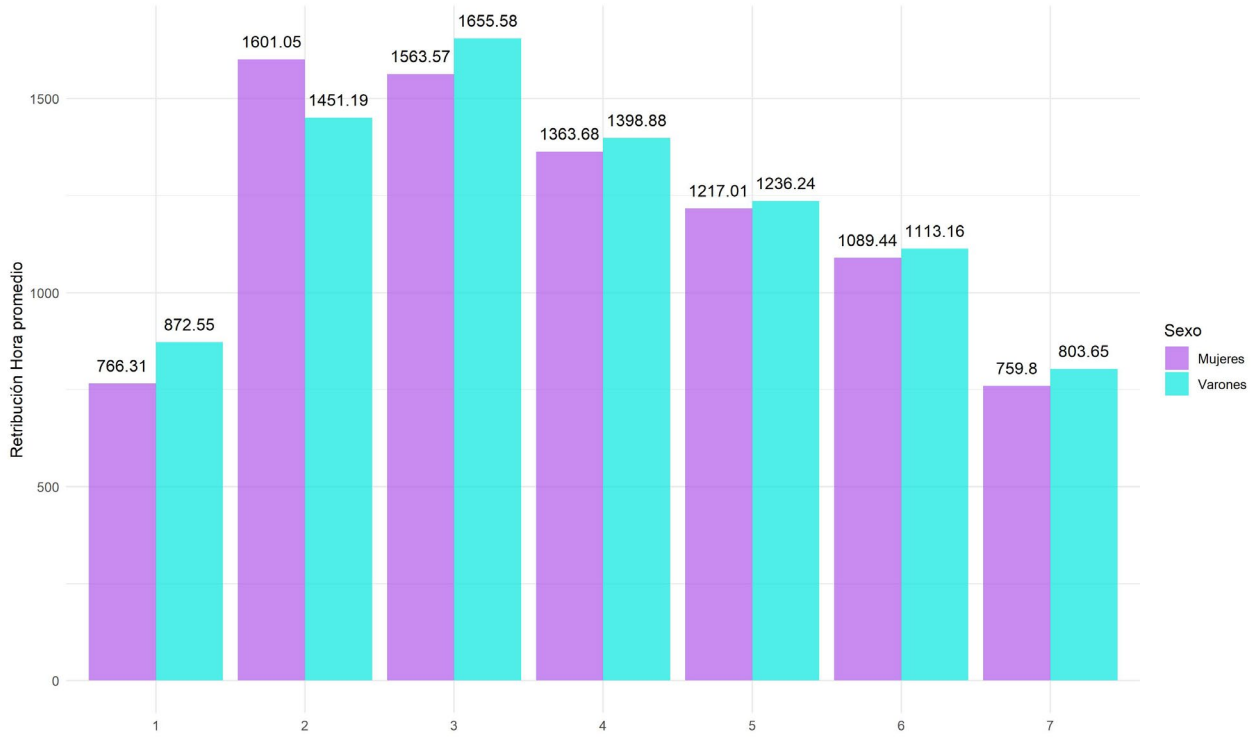
Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento para este estudio.
Valores a enero 2021.

En el gráfico 22 se observa que las medianas de los varones se encuentran por arriba de las mujeres, con excepción del BROU, donde las medianas prácticamente coinciden.

Las distribuciones más dispersas son las del BSE, tanto para varones como para mujeres. En el caso del BROU, la caja de los varones está mucho menos dispersa que la de las mujeres. Las cajas del BHU y BPS son de dimensiones similares a la interna de cada Inciso, pero muestran distribuciones diferenciadas.

Finalmente, en el BCU, la distribución de las mujeres es más simétrica y concentrada respecto a la mediana que la de los varones, que es más dispersa considerando a su vez las observaciones mínima y máxima.

Gráfico 23. Grupo 2: Retribución por hora promedio en $, por nivel jerárquico



Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento para este estudio.
Valores a enero 2021.

Se observa en el gráfico 23, que la retribución media por hora es mayor para los varones en la mayoría de los niveles, exceptuando al 2. Las retribuciones promedio son menores en el nivel 1 que en la mayoría de los niveles restantes, con excepción del 7. En el nivel 1 la brecha de género es de 12,17% favorable a los varones.

Grupo 3

Tabla 11. Grupo 3: Promedio y mediana de retribución por hora en $ y brecha de género, por Inciso

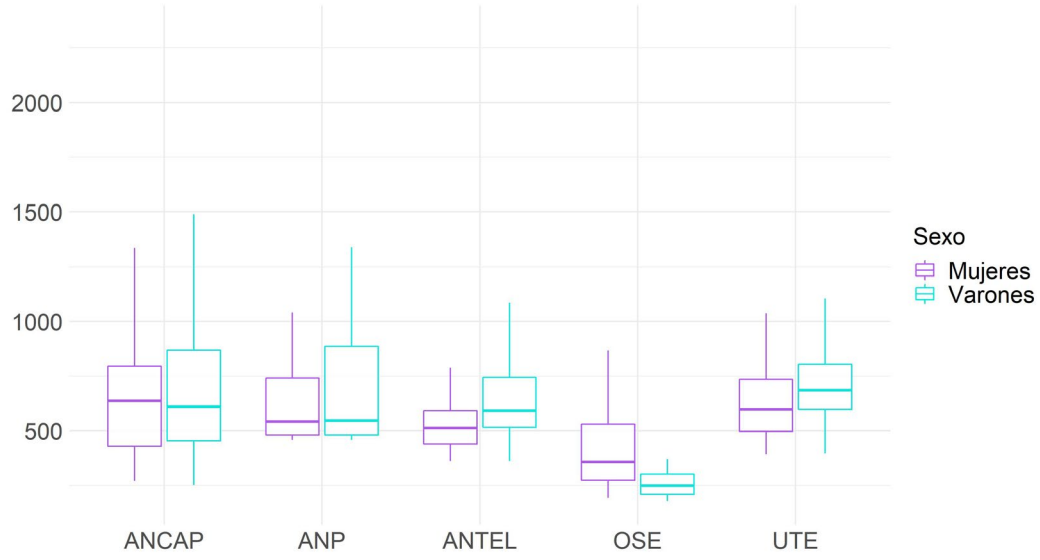
Inciso	Sexo	Promedio Valor Hora	Mediana Valor Hora	Brecha de género
ANCAP	Mujeres	666,57	636,93	3,47%
	Varones	690,57	610,04	
ANP	Mujeres	629,20	542,64	11,43%
	Varones	710,44	546,67	
ANTEL	Mujeres	557,09	511,68	17,15%
	Varones	672,39	591,63	
OSE	Mujeres	421,42	357,28	-29,79%
	Varones	324,68	249,82	
UTE	Mujeres	645,34	598,61	9,66%
	Varones	714,31	685,91	
TOTAL	Mujeres	567,74	529,85	1,87%
	Varones	578,57	564,31	

Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento para este estudio.
Valores a enero 2021.

Nuevamente se observa que todas las medianas son menores que los promedios para este grupo de incisos. Las brechas de género son casi todas favorables a los varones, con la excepción de OSE, que es la mayor en valor absoluto.

En el conjunto, la brecha es de **1,87% favorable a los varones**. Esto surge de una remuneración promedio por hora para el grupo de incisos de $567,74 para las mujeres $578,57 para los varones.

Gráfico 24. Grupo 3: Diagramas de caja de retribución por hora en $, por Inciso



Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento para este estudio.
Valores a enero 2021.

Consistentemente con la brecha de género calculada, se observa para la distribución de OSE que las remuneraciones de varones son menores que las de mujeres. Por otra parte, en las cajas de ANCAP, se muestra una mayor dispersión en la caja de los varones, lo mismo que ocurre en la de ANP. Para las cajas de los varones de ANTEL y UTE se observa que la mediana y el tercer cuartil de los varones están por encima de los de las mujeres.

En el caso de ANP las medianas prácticamente coinciden, pero el tercer cuartil y el máximo de los varones están por encima de los de las mujeres.

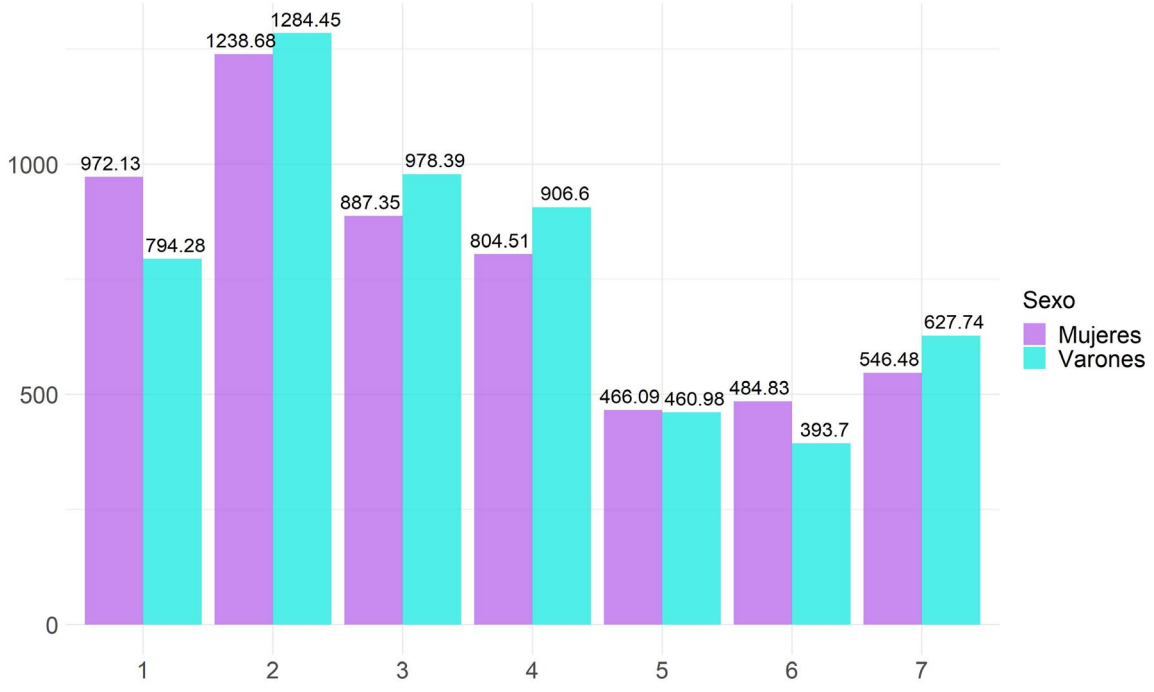
Tabla 12. Grupo 3: Percentiles de retribución por hora en y promedio en $ y brecha de género, por grupos de niveles jerárquicos

Agrupación de niveles	Sexo	10%	50%	90%	Remuneración promedio	Brecha de género
Niveles 1 y 2	Varones	642,63	874,11	1.412,42	1.001,66	-5,92%
	Mujeres	642,63	1.114,08	1.426,23	1.060,98	
Niveles 3 y 4	Varones	622,56	916,11	1.229,89	930,12	10,69%
	Mujeres	598,74	787,96	1.136,29	830,67	
Niveles 5 al 7	Varones	209,61	529,85	831,55	518,31	0,6%
	Mujeres	274,08	491,06	735,23	515,21	

Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento para este estudio.
Valores a enero 2021.

La tabla 12 muestra que en la agrupación de los niveles 1 y 2, el percentil 10 coincide entre mujeres y varones, es mayor para los varones en los niveles 3 y 4 y para las mujeres en los niveles 5 al 7. La mediana es mayor para las mujeres solo en los niveles 1 y 2, así como el percentil 90.

Gráfico 25. Grupo 3: Retribución por hora promedio en $ por nivel jerárquico



Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento para este estudio.

Se observa que la retribución promedio es mayor para las mujeres que para los varones en los niveles 1, 5 y 6. En el nivel 1, esto implica una brecha de género del -22,39% favorable a las mujeres. Por otra parte, la brecha de género es casi paritaria en los niveles 5 al 7.

Grupo 4

Tabla 13. Grupo 4: Promedio y mediana de retribución por hora en $ y brecha de género, por Inciso

Inciso	Sexo	Promedio Valor Hora	Mediana Valor Hora	Brecha de género
AFE	Mujeres	298,52	309,00	10,06%
	Varones	331,92	322,95	
ANC	Mujeres	418,05	377,58	8,83%
	Varones	458,53	419,50	
ANV	Mujeres	756,44	740,27	16,06%
	Varones	901,54	875,81	
INC	Mujeres	433,24	440,23	10,01%
	Varones	481,42	464,05	
URSEA	Mujeres	748,90	720,89	-5,47%
	Varones	710,04	652,98	
URSEC	Mujeres	682,98	638,68	-2,52%
	Varones	666,20	638,68	
TOTAL	Mujeres	511,20	435,84	6,92%
	Varones	549,21	466,20	

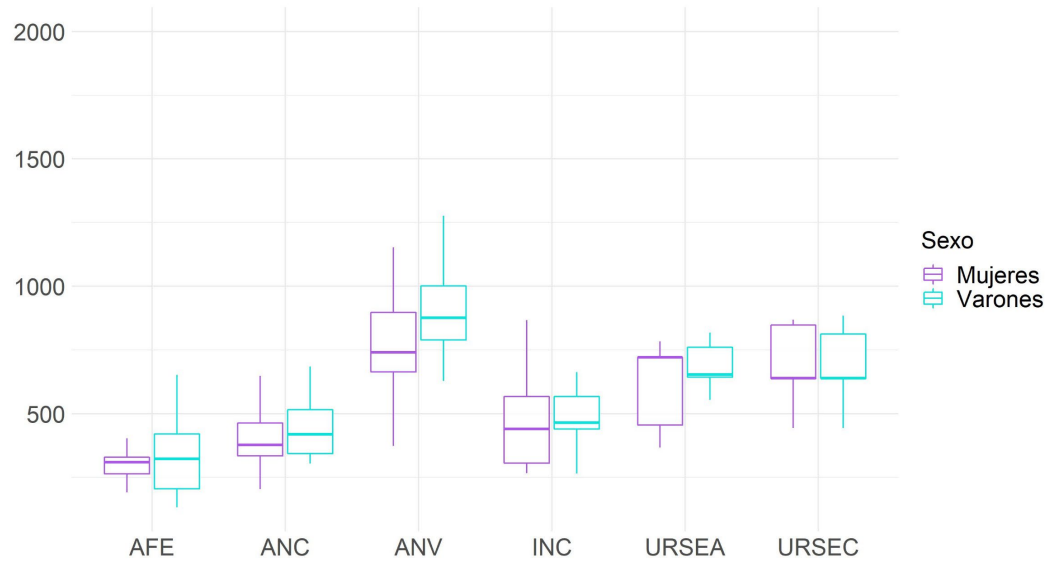
Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento para este estudio.
Valores a enero 2021.

Para este grupo de incisos, se observa que no todas las medianas son menores que el promedio (por ejemplo, en el caso de las mujeres en AFE o en INC), por lo tanto, la asimetría sería algo diferente que en los grupos anteriores. Un tercio de este grupo presenta brechas de género favorables a las mujeres: son los casos de URSEA y URSEC.

En el conjunto, la brecha es de **6,92% favorable a los varones**. Esto surge de una remuneración promedio por hora para el grupo de incisos de $511,20 para las mujeres y de $549,21 para los varones.

En el caso de URSEA, el gráfico 26 muestra que la mediana de las mujeres está por encima de la de los varones, alcanzando casi el tercer cuartil de estos. La mediana y el percentil 75 de las mujeres coinciden para este Inciso. Por otra parte, en URSEC, las medianas son iguales para varones y mujeres, coincidiendo también con el primer cuartil. Sin embargo, el percentil 75 es más alto para las mujeres.

Gráfico 26. Grupo 4: Diagramas de caja de retribución por hora en $ por Inciso



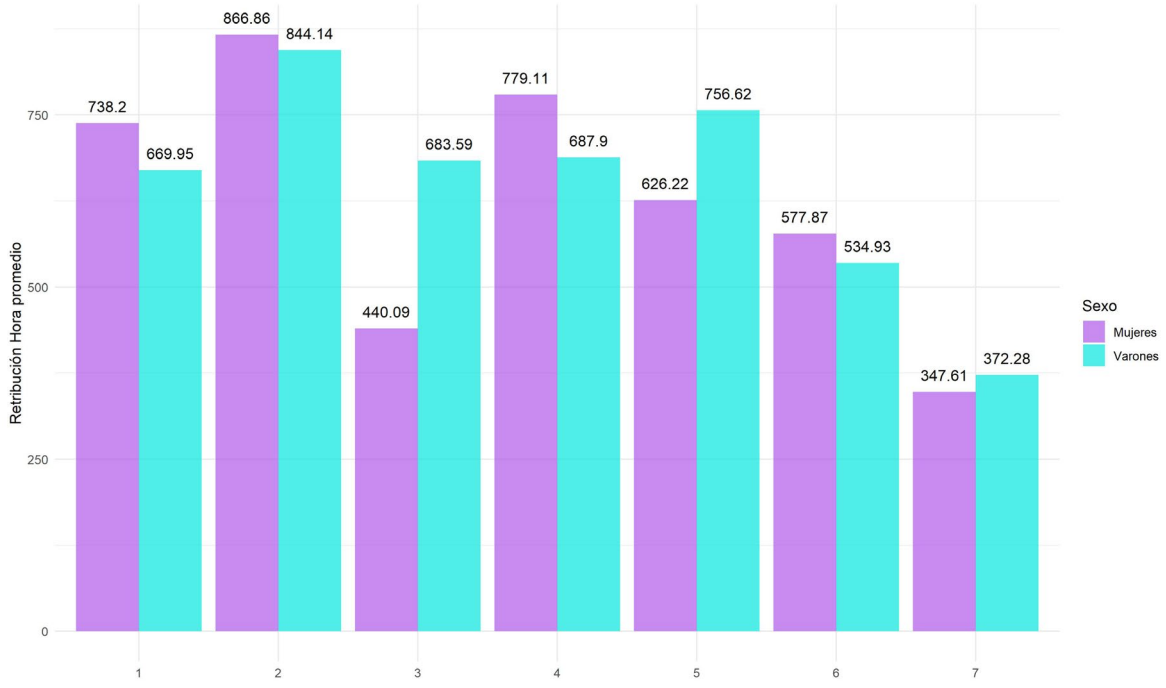
Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento para este estudio.

La distribución de las mujeres en AFE está más concentrada respecto a la mediana que la de los varones, si bien estos valores son bastante similares (ver tabla 13). Lo contrario ocurre con el INC, donde las medianas son similares entre varones y mujeres, pero la caja de las mujeres es más dispersa hacia abajo, y con la observación máxima por encima de la de los varones. En los casos de ANC y ANV las

cajas son de dimensiones similares a la interna de cada Inciso, pero la de las mujeres está ubicada más abajo que la de los varones.

Las retribuciones promedio de los varones son mayores a los de las mujeres en los niveles 3, 5 y 7, como se muestra en el gráfico 27. En el nivel 1, esto implica una brecha de género favorable a las mujeres de -10,18%.

Gráfico 27. Grupo 4: Retribución por hora promedio en $ por nivel jerárquico



Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento para este estudio

De la tabla 14 surge que en los niveles 1 y 2 tanto el percentil 10 como la mediana es menor para los varones que para las mujeres, mientras que lo contrario ocurre en el percentil 90.

Las brechas de género son favorables a las mujeres en dos de los tres grupos de niveles elaborados.

Tabla 14. Grupo 4: Percentiles de retribución por hora y promedio en $ y brecha de género, por grupos de niveles jerárquicos

Agrupación de niveles	Sexo	10%	50%	90%	Retribución promedio	Brecha de género
Niveles 1 y 2	Varones	535,53	642,63	866,56	703,13	-9,56%
	Mujeres	688,54	783,35	841,81	770,37	
Niveles 3 y 4	Varones	322,95	662,07	1.189,76	687,56	-6,27%
	Mujeres	317,24	635,04	1.238,16	730,68	
Niveles 5 al 7	Varones	306,95	459,16	875,81	515,07	5%
	Mujeres	308,96	415,03	857,00	489,34	

Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento para este estudio.
Valores a enero 2021.

Grupo 5

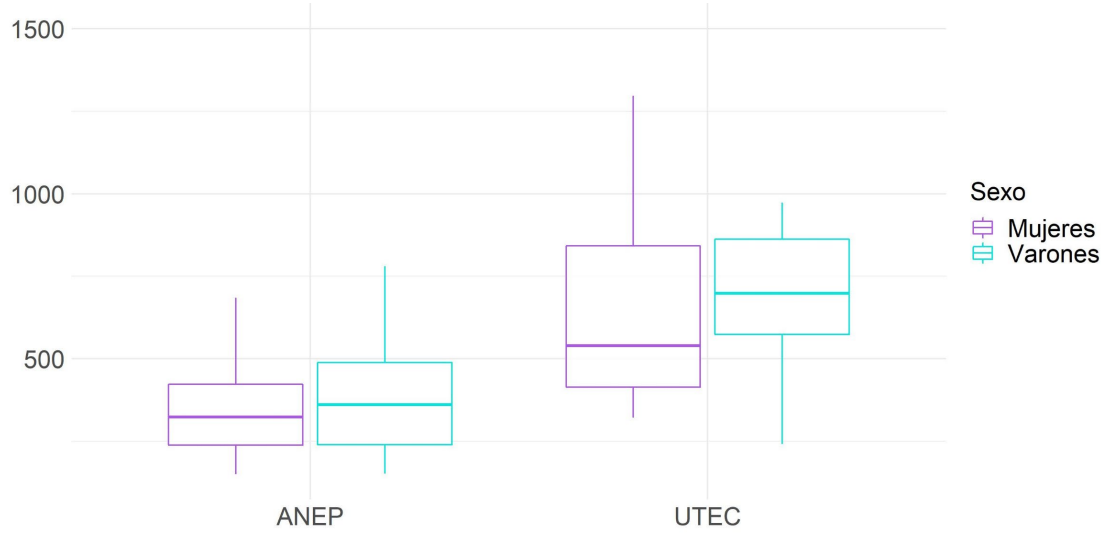
Tabla 15. Grupo 5: Promedio y mediana de retribución por hora en $ y brecha de género, por Inciso

Inciso	Sexo	Promedio Valor Hora	Mediana Valor Hora	Brecha de género
ANEP	Mujeres	355,34	323,24	9%
	Varones	390,46	360,28	
UTEC	Mujeres	635,86	539,81	13,77%
	Varones	737,43	698,13	
TOTAL	Mujeres	370,13	349,97	12,83%
	Varones	424,59	372,72	

Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento para este estudio.
Valores a enero 2021.

Las brechas de género para los dos incisos considerados en este grupo son favorables a los varones. Nuevamente la mediana es inferior a los promedios.

Gráfico 28. Grupo 5: Diagramas de caja de retribución por hora en $, por Inciso



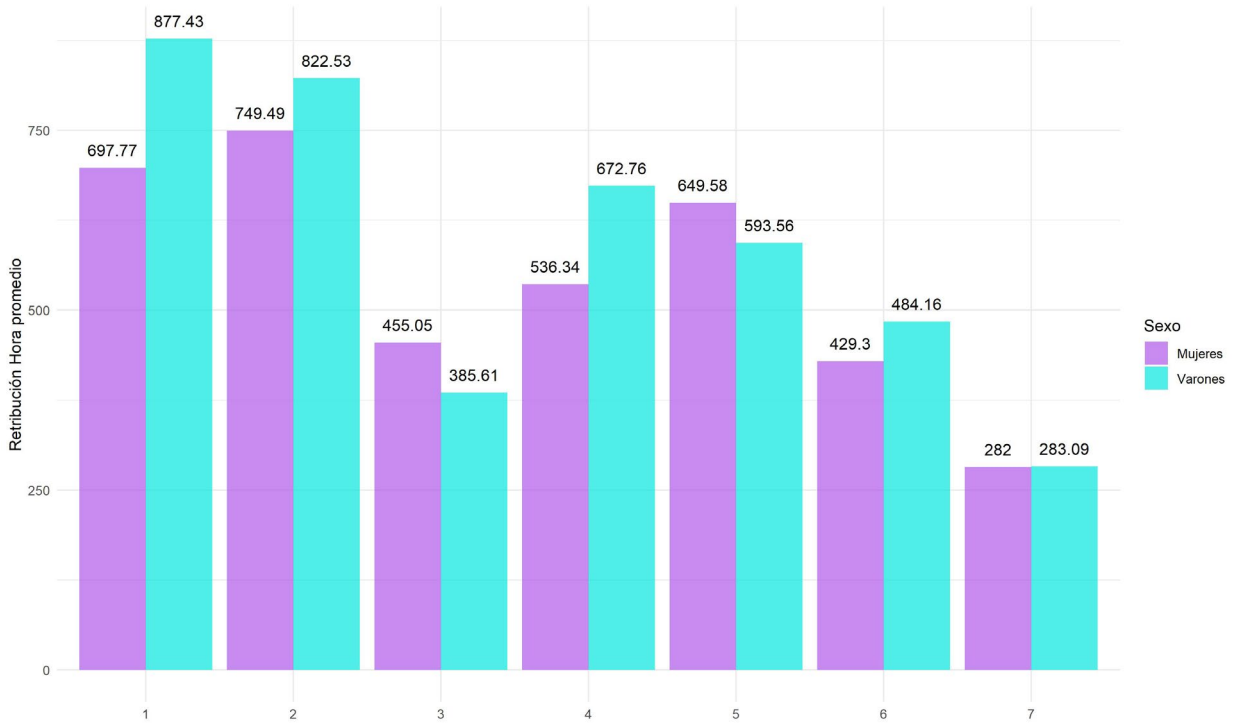
Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento para este estudio
Valores a enero 2021

En el conjunto, la brecha es de **12,83% favorable a los varones**. Esto surge de una remuneración promedio por hora para el grupo de incisos de $370,13 para las mujeres y de $424,59 para los varones.

Se observa en el gráfico 28 para el caso de ANEP que la distribución en las mujeres está más concentrada respecto de la mediana, la cual es inferior a la de los varones (ver tabla 15), quienes presentan una caja más dispersa, aunque ambas son relativamente simétricas. Por el contrario, en UTEC la distribución en las mujeres está más dispersa que la de los varones, pero con todos los cuartiles por debajo de los varones.

El gráfico 29 muestra que la retribución promedio de los varones es mayor que la de las mujeres en la mayoría de los niveles, exceptuando a los niveles 3 y 5. En el nivel 1 esto implica una brecha de género de 20,47% favorable a los varones.

Gráfico 29. Grupo 5: Retribución por hora promedio en $, por nivel jerárquico



Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento para este estudio. Valores a enero 2021.

Por otra parte, de la tabla 16 surge que en los niveles 1 al 3 la retribución de los varones es menor que la de las mujeres para los percentiles 10 y 50. En el nivel 4 el percentil 90 es más alto para las mujeres que para los varones. Finalmente, en los niveles 5 al 7 la retribución es más alta para los varones en los percentiles 50 y 90.

Tabla 16. Grupo 5: Percentiles de retribución por hora en $, por grupos de niveles jerárquicos

Agrupación de niveles	Sexo	10%	50%	90%	Remuneración Promedio	Brecha de Género
Niveles 1 al 3	Varones	535,53	642,63	866,56	785	25,87%
	Mujeres	688,54	783,35	841,81	582	
Niveles 4	Varones	322,95	662,07	1.189,76	673	20,28%
	Mujeres	317,24	635,04	1.238,16	536	
Niveles 5 al 7	Varones	306,95	459,16	875,81	374	5,06%
	Mujeres	308,96	415,03	857,00	355	

Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento para este estudio.
Valores a enero 2021.

Entonces, al observar las brechas de género de estos grupos en forma conjunta, surge que en la mayoría de ellos, la brecha es favorable a los varones, si bien como se mostró en los análisis individuales por grupo y nivel hay comportamientos disímiles.

Del análisis por niveles jerárquicos también surgen comportamientos disímiles a la interna de cada grupo de incisos. Por ejemplo, para el nivel jerárquico 1 en los grupos 1, 2 y 5 la brecha de género es favorable a los varones, pero favorable a las mujeres en los grupos 3 y 4. La mayor brecha observada en el nivel 1 favorable a los varones se da en el grupo 5 (20,47%), mientras que para el mismo nivel la mayor brecha favorable a las mujeres se da en el grupo 3 (-22,39%).

El grupo con la brecha mayor es el 5, mientras que el menor en valor absoluto es el 3, con casi 11 puntos porcentuales de diferencia. En dicho grupo se encuentra la mayor brecha observada favorable a las mujeres, en el caso de OSE (-29,79%).

En cambio, el grupo 1 presenta una brecha favorable a las mujeres en su conjunto, a pesar de que en este grupo se encuentra la mayor brecha observada favorable a los varones en el caso de JUTEP (50,36%).

Las distribuciones también presentan comportamientos disímiles en cada grupo, ya que las medianas de varones y mujeres son diferentes a los promedios en todos los grupos, encontrándose a su vez distintas formas de asimetría (medianas inferiores a los promedios y viceversa).

Diferencias salariales por género

A lo largo del trabajo y para los grupos de incisos, definidos se observaron diferencias a nivel retributivo, presentando para la mayoría de los casos una brecha de género a favor de los hombres. Ampliando los análisis realizados, se expone en el siguiente capítulo las diferencias salariales y su descomposición, con el objetivo de profundizar en si las mismas se pueden explicar por las diferencias en las características de los trabajadores y trabajadoras como el nivel educativo, antigüedad, etc. de quienes ejercen la supervisión en los entes autónomos y servicios descentralizados o si se explica por otros factores como la discriminación por género.

Para la conformación del universo, fue considerado el personal sobre el que se posee información de su nivel educativo, según los datos suministrados en el relevamiento realizado a los diferentes incisos sobre los puestos de decisión. Se excluye por ello al Banco de Previsión Social que no ha brindado dicha información de sus funcionarios y funcionarias.

Si bien existen diferentes antecedentes a nivel nacional como internacional, en lo que refiere a la determinación del diferencial salarial entre mujeres y hombres (Amarante, 2001, 2002; Amarante y Espino, 2002), hemos optado por exponerlo mediante dos metodologías. La primera consiste en la estimación de la ecuación de salarios por mínimos cuadrados ordinarios, incluyendo en la regresión una variable dicotómica que distingue el sexo, de esta forma, el signo del parámetro de la variable sexo indica el signo de la brecha salarial promedio, una vez controlado o descontado el efecto de otras características relevantes para la determinación del salario.

La segunda metodología consiste en estimar por mínimos cuadrados ordinarios ecuaciones de salarios separadas para mujeres y hombres. Con el resultado de las

ecuaciones se efectuó la descomposición de Oaxaca Blinder, que permite obtener estimaciones distinguiendo cuanto de la brecha salarial promedio corresponde a diferencias en las características de las mujeres y de los hombres, y cuánto a los coeficientes de dichas características.

Estimación de la ecuación conjunta

La regresión conjunta estimada por mínimos cuadrados ordinarios (MCO) para los salarios presenta la siguiente forma[7]:

$$E_i = X_i * \beta + S_i * \alpha + \varepsilon_i$$

Donde Ei representa el logaritmo del salario por hora, Xi es un vector que refleja el conjunto de variables características del funcionariado y representan: años de educación, años de antigüedad, años de antigüedad al cuadrado, una variable binaria que distingue la región donde realiza su trabajo (uno si es de Montevideo y cero para el resto del país), variables binarias por tipo de actividad[8] y variables binarias por nivel jerárquico[9].

El vector β contiene una constante y los coeficientes asociados a las características del personal. Mientras que S_i es una variable dummy que representa el sexo (vale uno si la persona es hombre y cero si es mujer), el coeficiente asociado α refleja la diferenciación de género. En la Tabla 17 se expone el resultado de la ecuación:

[7] Ante la posible existencia de heteroscedasticidad, fue corregida según White la varianza de los estimadores.
existencia de heteroscedasticidad en este tipo de estimaciones.
[8] Se construyeron 4 grupos por tipo de actividad: financiera (BCU, BROU, BHU y BSE), industrial y comercial (ANCAP, AFE, UTE, ANP, ANTEL, OSE y ANC), educación (ANEP y UTEC) y el resto de los incisos excepto BPS.
[9] La heterogeneidad entre organismos en el uso de los niveles de conducción implicó que fueran agrupados en tres grupos: Dirección (niveles 1 a 3), Gerencial (niveles 4 a 5) y Supervisión (niveles 6 y 7).

Tabla 17. Estimación conjunta por MCO

Variables	Coeficientes	Std. Err.
Educación	0.060931***	0.001832
Antigüedad	0.006726***	0.002046
Antigüedad^2	0.000045	0.000042
Sexo (1=hombre)	0.060193***	0.011040
Montevideo	0.098400***	0.012516
Nivel Dirección	0.364954***	0.024155
Nivel Gerencial	0.086931***	0.012260
Act. Financiera	0.713179***	0.018436
Act. Ind. y Com.	0.174888***	0.014665
Act. Educación	-0.061446***	0.020893
Constante	4.878607***	0.031836
Observaciones	4.696	
R^2	0.5485	
***** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1**		

Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento para este estudio

Se puede interpretar el coeficiente βj como el porcentaje que varía la media Y cuando Xj varía en una unidad (permaneciendo el resto de las variables constantes). El termino constante β_0 se interpreta como el pronóstico de Y cuando las Xj se anulan.

Los resultados de las variables que componen la estimación resultaron significativos, el modelo nos indica para cada variable (siempre que el resto de las variables permanezcan constantes) lo siguiente:

- Por cada año adicional de educación formal, el salario por hora se incrementa en 6,09%.
- Por cada año adicional de antigüedad, el salario por hora se incrementa en 0,673%.
- Si la región donde se ejercen las funciones pertenece a Montevideo, el salario por hora se incrementa en 9,84%
- Los puestos de dirección y gerenciales perciben 36,49% y 8,69% más de salario por hora respectivamente, que los que ejecutan puestos de supervisión.

- Mientras que en las actividades, quienes pertenecen al grupo financiero perciben 71,32% más de salario por hora; industrial y comercial 17,49%; y educación (6,15%); con respecto al resto de los incisos no incluidos que conforman la variable omitida para la estimación.

En lo que refiere al género -la variable de interés-, la estimación muestra el diferencial salarial en favor de los trabajadores hombres con respecto a las mujeres de un 6,02% en los cargos de conducción para el universo considerado. Esto significa que, para un mismo nivel educativo, antigüedad, región, tipo de actividad y nivel jerárquico, los hombres perciben en promedio un salario 6% mayor que las mujeres.

Estimación de las ecuaciones de salarios para mujeres y hombres

A continuación se presentan los resultados empíricos de las estimaciones salariales para mujeres y hombres, que serán utilizadas para efectuar la descomposición salarial aplicando el método de Oaxaca-Blinder[10], las regresiones estimadas presentan la siguiente forma:

$$E_i^{\text{mujer}} = X_i^{\text{mujer}} * \beta^{\text{mujer}} + \varepsilon i^{\text{mujer}}$$

$$E_i^{\text{hombre}} = X_i^{\text{hombre}} * \beta^{\text{hombre}} + \varepsilon_i^{\text{hombre}}$$

Donde E_i es el logaritmo del salario por hora para un/a trabajador/a i, X_i son las características del/ de la trabajador/a, β es un vector que contiene una constante y los coeficientes relativos a las características de los/las trabajadores/as, εi es un término de error. Se identifica a cada sexo a través de un superíndice para el mujeres y hombres.

[10] Oaxaca-Blinder es la más ampliamente utilizada para el análisis de la desigualdad salarial en media entre hombres y mujeres. Véase Oaxaca (1973), Blinder (1973), Newmark (1988), Oaxaca y Ransom (1994), Neuman y Oaxaca (2004).

Tabla 18. Estimaciones de salarios por MCO para mujeres y hombres

	Mujeres		Hombres	
Variables	**Coeficientes**	**Std. Err.**	**Coeficientes**	**Std. Err.**
Educación	0.052258***	0.002742	0.063617***	0.0025865
Antigüedad	0.015167***	0.002786	0.001109	0.0029589
Antigüedad²	-0.000132**	0.000058	0.000161***	0.0000611
Montevideo	-0.000858	0.019373	0.154941***	0.018861
Nivel Dirección	0.398932***	0.031543	0.339951***	0.0251895
Nivel Gerencial	0.125261***	0.019333	0.067732***	0.018038
Act. Financiera	0.776537***	0.020903	0.650274***	0.0245972
Act. Ind. y Com.	0.210714***	0.020936	0.143271***	0.0230165
Act. Educación	-0.040107*	0.023114	-0.095931***	0.0360552
Constante	4.969837***	0.042937	4.954101***	0.04197
Observaciones	2.042		2.654	
R^2	0.6112		0.5241	

***** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1**

Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento para este estudio.

Como se desprende de la tabla 18, los signos de los coeficientes de las variables de capital humano se comportan de acuerdo con lo que es esperable para ambos grupos, manteniendo similares características a la ecuación conjunta estimada previamente. Las variables de educación y antigüedad presentan signo positivo, ello significa que una unidad adicional de capital humano incrementa el salario por hora tanto para hombres como para mujeres. La tabla 19 muestra los resultados obtenidos al descomponer la brecha salarial entre mujeres y hombres. Lo que se observa es que son los coeficientes, es decir los retornos a las características de los trabajadores, los que contribuyen positivamente a generar la brecha observada. Esto indica que existe un componente de discriminación hacia las mujeres que ocupan cargos de conducción, ya que sus características no son remuneradas en la misma medida que las de los hombres.

En cambio, las características (educación, antigüedad, región, tipo de actividad y nivel jerárquico) actúan reduciendo la brecha de género. Esto significa que, si bien

el salario promedio de las mujeres es menor, las características de las mujeres las deberían hacer más proclives a percibir una mayor remuneración que la que perciben los hombres.

El componente de interacción de las características y los retornos también contribuye negativamente a explicar la diferencia observada. Esto sucede dado que los dos componentes anteriores se contrarrestan en la generación de la brecha salarial entre hombres y mujeres.

Tabla 19. Descomposición Oaxaca-Blinder

Resultados	Coeficientes	Std. Err.
Diferencias en dotaciones	-0.009739	0.0126514
Diferencias en coeficientes	0.0722947***	0.0106378
Diferencias en interacción	-0.038971***	0.0087022
Diferencia total	0.0235847	0.0152690

***** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1**

Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento para este estudio

Tabla 20. Descomposición Oaxaca-Blinder por variable

Variable	Diferencias en dotaciones	Diferencias en coeficientes	Diferencias en interacción	Diferencia total
Educación	-0.0599105***	0.1669106***	-0.013022***	**0.0939782**
Antigüedad	0.0347423***	-0.316037***	-0.032201***	**-0.3134966**
Antiguedad^2	-0.0155148**	0.1916681***	0.0343688***	**0.2105221**
Montevideo (1=SI; 0=NO)	0.00011	0.1229918***	-0.019967***	**0.1031351**
Nivel Dirección (1=SI; 0=NO)	0.0054755**	-0.0026573	-0.0008095	**0.0020087**
Nivel Gerencial (1=SI; 0=NO)	0.004788***	-0.0140583**	-0.002199*	**-0.0114693**
Act. Financiera (1=SI; 0=NO)	-0.0377091***	-0.025351***	0.0061314***	**-0.0569294**
Act. Ind. y Com. (1=SI; 0=NO)	0.0539727***	-0.0267688**	-0.0172676**	**0.0099363**
Act. Educación (1=SI; 0=NO)	0.004307*	-0.0086662	0.0059949	**0.0016357**
Constante		-0.0157361		**-0.0157361**
Sub Total	**-0.009739**	**0.0722947**	**-0.038971**	**0.0235847**
***** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1**				

Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento para este estudio

Conclusiones

Los datos relevados dan cuenta de la existencia del denominado techo de cristal para las mujeres en los Entes Autónomos y Servicios Descentralizados estudiados.

> *"La expresión «techo de cristal» se emplea para describir los obstáculos invisibles y artificiales provocados fundamentalmente por sesgos o preferencias constantes instalados en las estructuras institucionales que favorecen al sexo masculino e impiden a las mujeres acceder a altos puestos de adopción de decisiones y de dirección" (OIT, 2008).*

El techo de cristal no es solo la existencia de inequidad entre hombres y mujeres, sino que esta aumenta a medida que aumenta el nivel jerárquico.

Esto pone de manifiesto que, tanto en los grupos donde hay mayoría de mujeres como en los que hay mayoría de varones, el género influye en el nivel de conducción al que se alcanza, ya que en ambos casos las posibilidades de acceder a los cargos más altos aumentan para los varones, aún en los ámbitos con mayor presencia de mujeres.

Lo anterior nos permite observar que, aún en los Incisos con mayor proporción de mujeres en la totalidad de sus vínculos, la presencia de mujeres ejerciendo la conducción disminuye a medida que se asciende en la jerarquía piramidal, de modo que la concentración de mujeres ocupando posiciones de mayor poder y asumiendo las mayores responsabilidades laborales es menor.

En cuanto a las retribuciones, se observaron comportamientos muy disímiles tanto a nivel de grupos de incisos como de niveles jerárquicos, siendo la brecha de género favorable a los varones en la mayoría de los casos analizados.

Sobre los hallazgos en la brecha salarial de género, el salario promedio de las mujeres es menor, sin embargo, las características de las mujeres las deberían hacer más proclives a percibir una mayor remuneración que la que perciben los hombres.

Bibliografía

- **Actis E. y Atucha A. (2002).** Brechas salariales: discriminación o diferencias de productividad. Momento Económico 126, pp. 23-33 .
- **Amarante V. (2001).** Diferencias salariales entre trabajadores del sector público y privado. Documento de Trabajo 2/01, Instituto de Economía, Facultad de Ciencias Económicas y Administración.
- **Amarante V. (2002).** Salarios públicos y privados: los diferentes segmentos del mercado laboral. 1991-2000. Documento de Trabajo 4/02, Instituto de Economía, Facultad de Ciencias Económicas y Administración.
- **Amarante V. y Espino A. (2002).** La segregación ocupacional de género y las diferencias en las remuneraciones de los asalariados privados. Documento de Trabajo 5/02, Instituto de Economía, Facultad de Ciencias Económicas y Administración.
- **Amorós, C. (1994).** Espacio público, espacio privado y definiciones ideológicas de "lo masculino" y "lo femenino". En C. Amorós, Feminismo, igualdad y diferencia. México: UNAM.
- **Banco Mundial. (2020).** *Jugar un partido desigual; Diagnóstico de Género en Uruguay.* Washington, DC.: Banco Mundial.
- **Calvo, J. J. (2014).** *El Atlas Sociodemográfico y de la Desigualdad del Uruguay.* Montevideo: Programa de Población, Unidad Multidisciplinaria, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de la República.
- **Espino, A., & Salvador, S. (2016).** *El semáforo de género de las políticas públicas que promueven el empoderamiento económico de las mujeres.* CIEDUR, CEDLAS, ONU Mujeres.
- **García Prince, E. (2010).** *Mainstreaming de Género y Políticas de Igualdad.* RSCLAC - PNUD.
- **Johnson, N., & Pérez, V. (2010).** *Representación (s)electiva. Una mirada feminista a las elecciones uruguayas 2009.* Montevideo: Cotidiano Mujer, UNIFEM.
- **OIT. (2008).** *ABC de los derechos de las trabajadoras y la igualdad de género.* Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- **OIT. (2009).** *Conferencia Internacional del Trabajo. La igualdad de género como eje del trabajo decente. Informe VI.* Ginebra.

- **OIT. (2015).** *La mujer en la gestión empresarial. Cobrando impulso.* Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- **OIT. (2016).** *Las mujeres en el trabajo.*
- **ONSC. (2020).** *Análisis de la estructura etaria de la Administración Central, 2019.* Obtenido de https://www.gub.uy/oficina-nacional-servicio-civil/comunicacion/publicaciones/analisis-estructura-etaria-administracion-central-2019
- **Perrot, M. (2009).** *Mi historia de las mujeres.* Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- **Rivera, E. (2013).** Los estudios de género y su relación con la Historia. La historiografía reciente. En S. (. Guardia, *Historia de las mujeres en América Latina.* CEMHAL.
- **Sanz, L. (2017).** La relación entre los niveles laborales y los roles en la empresa para la creatividad. *TEINNOVA*, 54. Recuperado el 11 de 09 de 2018, de http://revistas.sena.edu.co/index.php/CDITI/
- **Scott, J. (1996).** El género: Una categoría útil para el análisis histórico. En M. Lamas, *El género: la construcción cultural de la diferencia sexual.* (págs. 265-302). México: PUEG.
- **Soto, I. (2015).** *Plan de Acción 2016-2019: Por una vida libre de violencia de género con mirada generacional. Consejo Nacional Consultivo de Lucha contra la violencia doméstica.*
- **Wright, E. O., Baxter, J., & Birkelund, G. E. (1995).** The gender gap in workplace authority: A cross-national study. *American sociological review*, 407-435.

ONSC
Oficina Nacional
del Servicio Civil

Escaneá el código
y accedé a todos
los informes