

REDUCCIÓN DE LAS BRECHAS DE GÉNERO EN LA ECONOMÍA DE LA FUERZA LABORAL MÓVIL

Resultados de investigación, recomendaciones prácticas y herramientas para fortalecer la participación, retención y desarrollo profesional de las mujeres en modelos de trabajo móvil.



Contenido

Contenido	02
Resumen ejecutivo	03
1. Objetivo y preguntas de investigación	12
2. La economía de la fuerza laboral móvil: alcance operativo	12
3. Patrones estructurales en la economía de la fuerza laboral móvil	13
4. Validación operativa mediante investigación primaria	17
5. Recomendaciones para las empresas	23
6. Cómo pueden los inversionistas y aliados del ecosistema apoyar modelos de fuerza laboral móvil con perspectiva de género	27
7. Preparar el terreno para el conjunto de herramientas	32
8. Conclusiones finales integradas	36
Anexo A. Glosario de términos clave	38
Anexo B. Matriz de la fuerza laboral con perspectiva de género: definiciones de las variables	40
Anexo C. Enfoque metodológico	42

Resumen ejecutivo

Las organizaciones que operan en la economía de la fuerza laboral móvil se enfrentan a un reto común: muchos modelos de negocio dependen de fuerza laboral móvil distribuida a lo largo de la cadena de valor; sobre el terreno, subcontratada o móvil, pero los sistemas utilizados para contratar, asignar, apoyar y retener a ese tipo de mano de obra a menudo perpetúan brechas de género que permanecen invisibles en las métricas estándar de negocio y de impacto.

Las brechas de género en la economía de la fuerza laboral móvil no solo se manifiestan como problemas de inclusión, también se traducen en rotación de personal, talento técnico subutilizado, bajo rendimiento de los proveedores, limitaciones en el despliegue sobre el terreno, progresión limitada hacia puestos de mayor valor, exposición a riesgos ASG y una medición incompleta del impacto. Para las empresas, la cuestión relevante es si los sistemas de gestión de la fuerza laboral móvil permiten a las mujeres permanecer, progresar y generar valor.

ALIVE Ventures decidió realizar este estudio para comprender cómo las dinámicas de género afectan a la participación, la retención, la progresión y la generación de valor de las mujeres en la economía de la fuerza laboral móvil en América Latina, prestando especial atención a Colombia, Perú y determinados contextos comparables.

La economía de la fuerza laboral móvil se refiere al trabajo que se realiza sobre el terreno, es descentralizado, distribuido o depende de la movilidad física, incluyendo los servicios de infraestructura, la energía distribuida, las cadenas

de valor agrícolas, la logística, los servicios técnicos sobre el terreno y la prestación de servicios a nivel comunitario.

Con el fin de identificar el origen de las brechas de género en los modelos de trabajo móvil, su impacto en las operaciones y cadenas de valor, y las estrategias que empresas, fondos y aliados pueden adoptar para mitigarlas, este estudio analizó investigaciones sectoriales, marcos de inversión de impacto y entrevistas cualitativas con empresas, actores clave y centros de formación técnica. Los detalles de la metodología se encuentran en el **Anexo C**.

La conclusión principal es clara: la desigualdad de género en la economía de la fuerza laboral móvil no es un problema de participación. Las mujeres están presentes en muchos de los sistemas estudiados, pero a menudo se concentran fuera de los puestos en los que se concentran los ingresos, los activos, la certificación, la responsabilidad técnica y la toma de decisiones. Esto crea una brecha persistente entre la presencia y el poder.

En el caso de las empresas en etapa temprana, esta brecha es de carácter operativo. Las mujeres pueden incorporarse a puestos de atención al cliente, de base comunitaria, administrativos o de apoyo, mientras que los puestos técnicos, de supervisión, que requieren un uso intensivo de activos y con ingresos más elevados siguen siendo de más difícil acceso. Como resultado, las empresas pueden reportar participación femenina y, al mismo tiempo, perpetuar un acceso desigual a la progresión salarial, la movilidad técnica y la autoridad en la toma de decisiones.

La investigación también muestra que la formalización por sí sola no es suficiente. En los modelos de fuerza laboral móvil, la participación efectiva suele depender de recursos habilitadores como dispositivos móviles, conectividad, transporte, equipos de protección, infraestructuras de campo seguras y acceso a instalaciones sanitarias. Sin estos recursos, el personal puede estar incluido formalmente, pero ser incapaz de acceder a los sistemas de nóminas, historiales sanitarios, billeteras digitales, asignación de tareas, sistemas de información u otras prestaciones vinculadas a su puesto.

La retención es un tema adicional fundamental. La salida de las mujeres de los puestos de trabajo móvil no se debe a un único factor. La investigación identifica diferentes causas, entre las que se incluyen la discontinuidad de los proyectos, las limitaciones relacionadas con el cuidado de personas y la movilidad, las condiciones de trabajo inseguras o inadecuadas sobre el terreno, la falta de infraestructuras sanitarias y las limitaciones

presupuestarias que obligan a las empresas a concentrar demasiadas funciones en un solo puesto. Esto significa que las empresas deben diagnosticar la causa específica de la rotación de personal antes de diseñar estrategias de retención. El estudio también muestra que el avance hacia puestos de mayor valor suele verse obstaculizado por los sistemas de certificación, los criterios de promoción informales, las brechas geográficas en el talento técnico y la escasa visibilidad de las trabajadoras certificadas. Para las organizaciones, esto plantea un reto práctico: pueden percibir una falta de mujeres cualificadas cuando la verdadera limitación radica en la baja visibilidad de las mujeres cualificadas, los canales de selección, el diseño de los puestos o el acceso a las instituciones de formación.

Las recomendaciones son prácticas. Las empresas deben ir más allá de la participación femenina agregada y examinar dónde se encuentran las mujeres en los distintos puestos, niveles de ingresos, tipos de contrato, responsabilidad



técnica, acceso a activos, autoridad de supervisión y vías de promoción. Deben hacer un seguimiento del acceso efectivo a los recursos habilitadores, no solo del registro formal. Deben diagnosticar la rotación de personal por mecanismo, hacer explícitos los criterios de progresión, revisar el lenguaje de reclutamiento, identificar el talento femenino certificado, mejorar los estándares de preparación para el trabajo de campo y utilizar las relaciones con proveedores o contratistas para extender las prácticas con perspectiva de género a lo largo de toda la cadena de valor.

Algunas medidas son de bajo costo y de aplicación inmediata, como el lenguaje inclusivo en la contratación, los diagnósticos básicos, los datos desglosados por género, la revisión de los requisitos del puesto y los criterios de promoción transparentes. Otras requieren inversión, asistencia técnica o coordinación del ecosistema, incluyendo los recursos habilitadores, el rediseño de funciones, los protocolos de seguridad sobre el terreno, la identificación de la base de talento certificado, la implicación de los proveedores y la gobernanza a nivel de la junta directiva.

Hallazgos clave

- | | |
|---|---|
| 1 | <p>Las brechas de género no son principalmente brechas de participación, sino brechas de posicionamiento en la cadena de valor.:</p> <ul style="list-style-type: none"> » Las mujeres están presentes, pero a menudo se concentran en puestos de menor valor. » Los hombres siguen estando más representados en puestos técnicos, de supervisión, vinculados a activos y con ingresos más elevados. » La principal brecha no es la presencia, sino el acceso a los ingresos, los activos, la progresión profesional y la toma de decisiones. » La inclusión tiene un impacto económico limitado cuando las mujeres no acceden a puestos de mayor valor. |
| 2 | <p>La concentración en determinadas trayectorias profesionales es estructural y comienza antes de la contratación:</p> <ul style="list-style-type: none"> » La segregación ocupacional se configura antes de la contratación, a través de las opciones de formación, las vías de certificación y las expectativas de género. » Para cuando las empresas contratan para puestos técnicos o de campo, la base de candidatos disponibles puede estar ya segmentada. » Los títulos de los puestos, las descripciones de las funciones, la inducción y las suposiciones de los supervisores pueden reforzar esta segmentación. » Sin una corrección deliberada, las mujeres son canalizadas hacia puestos de apoyo, mientras que los hombres acceden a puestos técnicos y relacionados con los activos. |

3	La formalización es necesaria, pero insuficiente sin los activos que la hagan posible: » El registro legal no garantiza un acceso efectivo a las prestaciones o protecciones. » El personal puede seguir excluido si carece de dispositivos, conectividad, transporte, EPI (Equipo de protección individual) o acceso a sistemas digitales. » En los modelos de fuerza laboral móvil, los recursos habilitadores determinan si la formalización se traduce en una inclusión real.
4	La rotación de personal refleja el diseño operativo, no solo las decisiones individuales: » Los retos de retención suelen reflejar cómo está estructurado el trabajo, no solo las decisiones individuales. » Entre los factores clave se encuentra la discontinuidad de los proyectos, las limitaciones relacionadas con el cuidado de familiares y la movilidad, las condiciones inseguras sobre el terreno, las deficiencias en materia de saneamiento y las funciones excesivamente amplias. » Las empresas deben identificar el mecanismo específico de rotación antes de diseñar una estrategia de retención.
5	Las condiciones sobre el terreno determinan si el trabajo móvil es viable para equipos mixtos: » Los puestos de trabajo de campo suelen implicar zonas alejadas, domicilios particulares, ubicaciones aisladas o entornos con escasa supervisión. » Cuando las operaciones se diseñan pensando en un trabajador varón, la participación de las mujeres se ve limitada. » El alojamiento, el saneamiento, el transporte, el EPI (Equipo de protección individual), los protocolos de seguridad y los canales de reclamación son requisitos fundamentales para una participación segura y eficaz.
6	La certificación actúa como puerta de acceso a puestos de mayor valor: » La certificación técnica es una puerta de acceso a puestos mejor remunerados, de trabajo de campo y de supervisión. » Las barreras surgen antes, durante y después de la formación, desde las elecciones profesionales hasta las limitaciones institucionales y el acceso geográfico. » El escaso número de candidatas no debe interpretarse como una falta de capacidad; las empresas necesitan una mayor visibilidad del talento femenino certificado.

7	El ascenso a puestos de mayor valor sigue siendo informal y desigual: » La participación de las mujeres no se traduce automáticamente en un ascenso. » Los criterios informales, la discrecionalidad de los supervisores y el acceso limitado a la certificación pueden bloquear el paso a puestos técnicos o de supervisión. » Se necesitan criterios de promoción claros, escalas salariales y un seguimiento desglosado por género para que la progresión sea visible y justa.
8	Algunas barreras requieren inversión; otras, una corrección operativa inmediata: » Algunas barreras requieren capital, como dispositivos, transporte, equipamiento, infraestructura sobre el terreno o el rediseño de funciones. » Otras pueden abordarse mediante cambios de bajo costo, como un lenguaje de contratación neutro, descripciones de puestos más claras y criterios de promoción documentados. » Las empresas deben distinguir entre las barreras que requieren medidas de la dirección, apoyo técnico o financiación específica.
9	La actuación de la empresa tiene límites cuando la restricción se encuentra en el ecosistema: » Algunas barreras están bajo el control de la empresa, como el lenguaje utilizado en la contratación, el diseño de los puestos, las condiciones sobre el terreno y los criterios de promoción. » Otras dependen de las condiciones del ecosistema, como los programas de formación, los sistemas de certificación, la disponibilidad de talento local y las normas sociales. » Las empresas deben diferenciar lo que puede rediseñarse internamente de lo que requiere colaboraciones con instituciones de formación, proveedores, compradores o intermediarios laborales.
10	La oportunidad fundamental reside en el rediseño operativo » La inclusión de género no puede resolverse únicamente mediante objetivos de representación o formación genérica en materia de género. » La prioridad es cambiar la forma en que las empresas definen los puestos, contratan, estructuran los contratos, apoyan el trabajo de campo, gestionan la seguridad y hacen un seguimiento de los resultados. » La inclusión de género se convierte en algo viable cuando se integra en la forma en que la empresa diseña y gestiona su contratación.

Recomendaciones

- | | |
|---|--|
| 1 | <p>Pasar de las métricas de participación al análisis del posicionamiento en la cadena de valor:</p> <ul style="list-style-type: none"> » Evaluar no solo cuántas mujeres hay en la nómina sino también en qué puntos de la cadena de valor se encuentran. » Trazar un mapa de la distribución de mujeres y hombres por tipo de puesto, nivel de ingresos, modalidad contractual, acceso a activos y responsabilidad técnica. » Determinar si las mujeres acceden a puestos vinculados a ingresos más elevados, acumulación de competencias, autoridad operativa y movilidad a largo plazo. |
| 2 | <p>Revisar los sistemas de selección, inducción y asignación de puestos:</p> <ul style="list-style-type: none"> » Analizar si los requisitos académicos de los puestos, las descripciones de las funciones, los canales de selección de personal y los procesos de incorporación refuerzan la segregación laboral. » Utilizar un lenguaje neutro y basado en las competencias para los puestos técnicos, de instalación, de campo, de mantenimiento y de supervisión. » Cuando el número de postulaciones femeninas sea bajo, evaluar si los requisitos del puesto, los canales de selección o la visibilidad del proceso de selección están limitando el acceso. |
| 3 | <p>Considerar los recursos habilitadores como parte de una formalización efectiva:</p> <ul style="list-style-type: none"> » Definir la formalización como el acceso efectivo a los derechos y prestaciones, y no solo como el registro legal o la situación contractual. » Evaluar si el personal cuenta con los dispositivos, la conectividad, el transporte, el acceso a los medios de pago, el equipo de seguridad y la infraestructura sobre el terreno necesarios para hacer uso de esas prestaciones. » En el caso de los puestos de trabajo itinerantes, los recursos habilitadores son condiciones fundamentales para la participación, la protección y la progresión. |
| 4 | <p>Analizar los mecanismos de rotación antes de diseñar estrategias de retención:</p> <ul style="list-style-type: none"> » Abordar la rotación como un conjunto de mecanismos distintos, no como un problema genérico de retención. » Distinguir entre la discontinuidad de los proyectos, las limitaciones relacionadas con el cuidado de personas y la movilidad, las condiciones sobre el terreno, los riesgos de seguridad, la volatilidad de los ingresos y las funciones excesivamente amplias. » Diseñar respuestas de retención en función de la limitación específica, en lugar de aplicar una solución estándar. |

5	Establecer normas mínimas de preparación para el trabajo sobre el terreno para equipos mixtos: » Definir normas operativas mínimas para el trabajo sobre el terreno y el trabajo móvil en el que participen equipos mixtos. » Abarcar condiciones fundamentales como el alojamiento, el saneamiento, el transporte, el EPI, los protocolos de seguridad, los canales de reclamación y la respuesta ante emergencias. » Integrar los estándares de preparación para el trabajo sobre el terreno en la planificación operativa, la elaboración de presupuestos y la rendición de cuentas de los supervisores.
6	Analizar las vías de certificación y captación de talento técnico antes de dar por sentada la escasez de personal cualificado: » Identificar dónde se encuentran las mujeres certificadas y qué instituciones de formación forman a mujeres con competencias técnicas. » Evaluar si la baja participación femenina se debe al acceso a la certificación, la disponibilidad geográfica, los canales de contratación o los requisitos de los puestos. » Establecer colaboraciones, programas de formación en prácticas y itinerarios técnicos de iniciación allí donde sea necesario reforzar la base de talento femenino.
7	Crear itinerarios de progresión documentados hacia puestos de mayor valor: » Hacer que los criterios de promoción sean explícitos, auditables y estén vinculados a la progresión técnica y de supervisión. » Definir los requisitos de competencias, las bandas salariales, las necesidades de certificación, las vías de tutoría y los pasos para la transición entre puestos. » Monitorear si las mujeres transitan de roles administrativos o de soporte hacia puestos técnicos, operativos de campo, de supervisión o vinculados a activos estratégicos.
8	Distinguir entre correcciones operativas de bajo costo y obstáculos que dependen de la inversión: » Clasificar las barreras según el tipo de respuesta necesaria: medidas de gestión, apoyo técnico o financiación. » Abordar las barreras de bajo costo mediante un lenguaje de contratación neutro, descripciones de puestos más claras, una mejor divulgación y criterios de promoción documentados. » Dar prioridad a la inversión cuando las barreras requieran dispositivos, transporte, equipamiento adaptado, infraestructura sobre el terreno, división de funciones o colaboraciones en materia de formación.

9	Establecer alianzas en el ecosistema cuando las limitaciones se sitúen más allá de la empresa: » Distinguir entre las barreras que pueden rediseñarse internamente y aquellas que requieren una actuación a nivel del ecosistema. » Utilizar las alianzas para abordar las limitaciones relacionadas con los programas de formación, la disponibilidad de certificaciones, la distribución del talento local y las prácticas de los proveedores. » Involucrar a instituciones de formación, intermediarios laborales, proveedores, compradores y plataformas sectoriales para reforzar el acceso a talento femenino preparado para el mercado laboral.
10	Incorporar la inclusión de género en el diseño de la contratación: » Considerar la inclusión de género como parte del diseño de la contratación, no como una actividad aislada de sensibilización o cumplimiento normativo. » Rediseñar la forma en que se estructura, asigna, apoya, supervisa y recompensa el trabajo. » Integrar prácticas con perspectiva de género en el diseño de puestos, la contratación, los contratos, la logística sobre el terreno, los sistemas de seguridad, las vías de progresión y los datos operativos.

El resultado final de esta iniciativa es el “Kit de herramientas para una fuerza laboral móvil con perspectiva de género”, una herramienta interactiva diseñada para traducir la investigación en acciones prácticas para las empresas y los fondos o socios del ecosistema que las apoyan. El kit de herramientas tiene dos puntos de acceso. La “Ruta de Autodiagnóstico” ayuda a las empresas a identificar dónde se encuentran sus principales barreras u oportunidades relacionadas con el género en ocho dimensiones, entre las que se incluyen la distribución de funciones, el diseño de puestos de trabajo que tengan en cuenta las necesidades de cuidado, la protección laboral efectiva, la retención y la progresión profesional, la inclusión en la cadena de suministro, los datos desglosados por género, el acceso a herramientas que faciliten el trabajo y la influencia de los compradores clave. El segundo punto de acceso es el “Catálogo Temático”. Está

diseñado para empresas que ya saben qué área desean mejorar. A través de esta vía, los usuarios pueden navegar directamente por temas y acceder al conjunto completo de herramientas asociadas a esa área. El kit está organizado en torno a cuatro temas centrales: Ciclo de empleo, Cadena de valor, Datos y gobernanza, y Liderazgo. Dentro de cada tema, las empresas pueden acceder a herramientas prácticas, plantillas, listas de verificación, matrices y protocolos diseñados para su uso directo por parte de los equipos de la empresa.

El conjunto de herramientas es el puente entre la evidencia y la implementación. Ayuda a las organizaciones de reciente creación, a los fondos secundarios y a los socios del ecosistema a pasar de compromisos generales a un rediseño práctico de la contratación.

Este toolkit fue desarrollado por ALIVE Ventures y Briter para apoyar a empresas vinculadas a la economía de la fuerza laboral móvil en la reducción de brechas de género dentro de sus operaciones y cadenas de valor. Surge de una investigación secundaria rigurosa y de entrevistas con empresas y actores del ecosistema en América Latina. Su propósito es convertir los hallazgos del estudio en herramientas prácticas que ayuden a diagnosticar retos, priorizar acciones y avanzar hacia modelos laborales más inclusivos, equitativos y sostenibles.

¿Cómo desea explorar el toolkit?

Dos formas de acceder a las herramientas según sus necesidades



Haciendo el Diagnóstico

Evalúe su nivel de madurez organizacional y descubra herramientas específicas según su resultado

[Comenzar evaluación →](#)



Por Tema

Navegue directamente a un tema específico y explore su catálogo completo de herramientas

[Explorar temas →](#)

 PARTE 1

Objetivo y alcance

1. Objetivo y preguntas de investigación

ALIVE Ventures encargó este estudio para comprender cómo las dinámicas de género afectan a la participación, la retención y la progresión de las mujeres en la economía de la fuerza laboral móvil en América Latina, con especial énfasis en Colombia y

Perú, y para identificar estrategias prácticas que las empresas y los inversionistas puedan adoptar para reducir las brechas de género en sus operaciones y cadenas de valor.

La investigación se estructuró en torno a cinco preguntas:

- ¿En qué se diferencian las dinámicas de género a lo largo de las cadenas de valor?
- ¿Qué barreras limitan la capacidad de las mujeres para acceder, conseguir, mantenerse y progresar en puestos de trabajo móvil en distintos sectores y contextos operativos?
- ¿Cómo influyen en estas dinámicas los actores del ecosistema, incluidos los proveedores, los contratistas, las instituciones de formación y las empresas de referencia?
- ¿Qué prácticas empresariales con perspectiva de género son más viables en los distintos sectores y cadenas de valor?
- ¿Qué mecanismos permiten a las empresas adoptar, interiorizar y ampliar las prácticas con perspectiva de género en todas sus operaciones?

2. La economía de la fuerza laboral móvil: alcance operativo

La economía de la fuerza laboral móvil se refiere a las actividades económicas en las que el personal debe desplazarse físicamente, operar en entornos de campo o realizar tareas fuera de los lugares de trabajo centralizados para desempeñar sus

funciones. Incluye los servicios de infraestructura, los sistemas de energía distribuida, las cadenas de valor agrícolas, las redes logísticas, los servicios técnicos de campo y la prestación de servicios a nivel comunitario.

Estas funciones comparten tres características definitorias:

- movilidad geográfica,
- operaciones descentralizadas
- la interacción directa con activos físicos, infraestructuras, clientes o ecosistemas sobre el terreno.

Para obtener una descripción exhaustiva de la metodología, consulte el **anexo C**.

 PARTE 2

Resultados: patrones estructurales y validación operativa

3. Patrones estructurales en la economía de la fuerza laboral móvil

La investigación secundaria identificó diez patrones recurrentes a través de los cuales se reproduce la desigualdad de género en los sistemas de fuerza laboral móvil. No se trata de barreras aisladas, sino

de componentes que se refuerzan mutuamente a lo largo de la cadena de valor de la fuerza laboral móvil.

Patrón	Breve descripción
1. Concentración en determinadas trayectorias profesionales y exclusión del capital	Las mujeres suelen estar presentes en los sistemas de fuerza laboral móvil, pero se concentran en puestos con menores ingresos, menor autoridad y acceso limitado a los activos. Están menos representadas en puestos técnicos, de supervisión, de propiedad de activos o de toma de decisiones.
2. El acceso digital y la alfabetización digital como barreras de entrada	El acceso digital suele ser la puerta de entrada al trabajo: las solicitudes, la asignación de tareas, los pagos y las prestaciones dependen cada vez más de los dispositivos y la conectividad. Las mujeres que carecen de un acceso fiable o de alfabetización digital pueden quedar excluidas incluso antes de que se evalúen sus competencias o su rendimiento.
3. Penalizaciones por disponibilidad y rotación de personal motivada por las responsabilidades de cuidado	Muchos sistemas de fuerza laboral móvil premian la disponibilidad constante y la rápida aceptación de tareas. Cuando las responsabilidades de cuidados interrumpen la disponibilidad, el sistema puede interpretarlo como un bajo rendimiento en lugar de como una limitación estructural.
4. Orientación profesional según el género en la inducción	Las mujeres y los hombres pueden ser canalizados hacia roles diferentes desde el momento en que acceden a una plataforma, una empresa o un proceso de inducción. Esto puede situar a las mujeres en puestos de atención al cliente o de apoyo, mientras que los hombres pasan a ocupar puestos técnicos o relacionados con los activos.

5. Riesgos de seguridad y acoso en el trabajo sobre el terreno	Las mujeres que trabajan en domicilios particulares, lugares aislados o entornos con escasa supervisión pueden enfrentarse a riesgos de seguridad, acoso o violencia. Estos riesgos suelen pasar desapercibidos y pueden manifestarse indirectamente como rotación de personal, en lugar de como incidentes de seguridad.
6. El “impuesto de seguridad” de la movilidad y la compresión salarial	Las mujeres pueden evitar determinadas rutas, horarios o ubicaciones por motivos de seguridad. Estas decisiones racionales pueden reducir sus ingresos, el volumen de tareas o su clasificación cuando los sistemas las interpretan como una menor disponibilidad o una menor productividad.
7. Desajuste ergonómico y de EPI en las operaciones sobre el terreno	Las herramientas, los uniformes, el equipamiento y las normas de seguridad suelen diseñarse en función de las normas físicas masculinas. Esto puede hacer que el trabajo de campo resulte menos seguro, menos cómodo o menos accesible para las mujeres.
8. Seguimiento del rendimiento que malinterpreta las interrupciones	Las plataformas y las empresas pueden hacer un seguimiento de la disponibilidad, la rapidez, las valoraciones y la finalización de tareas sin tener en cuenta las razones que subyacen a las interrupciones. Como resultado, las limitaciones relacionadas con el cuidado de otras personas, la seguridad o la movilidad pueden interpretarse erróneamente como problemas de rendimiento.
9. Clasificación como contratistas y lagunas en la protección social	Cuando se clasifica al personal como independiente, pueden carecer de acceso a prestaciones, protecciones, permisos, seguros o mecanismos de reclamación. Esto puede afectar de manera desproporcionada a las mujeres, especialmente cuando las responsabilidades de cuidados y la protección de la salud son fundamentales.
10. Sistemas de datos y gobernanza deficientes	Muchas empresas no recopilan datos desglosados por género sobre funciones, retención, remuneración, ascensos, seguridad o situación de los contratistas. Sin estos datos, los riesgos relacionados con el género siguen siendo invisibles y difíciles de gestionar.

Grupo 1: Diseño de funciones, incorporación y generación de valor

El primer grupo se refiere a quiénes acceden al sistema, dónde se les asigna una vez que lo hacen y qué pueden obtener en última instancia. Las mujeres están presentes, pero en gran medida ausentes de los puestos de mayor valor, de la autoridad en la toma de decisiones y de la propiedad

de activos (concentración en determinadas trayectorias profesionales y exclusión del capital). La segregación no siempre comienza en la contratación: las plataformas y los sistemas de incorporación suelen orientar al personal femenino hacia categorías de puestos ya estructuradas

según criterios de género (orientación profesional en función del género en el momento del registro). Estos dos mecanismos permiten que una empresa registre una amplia participación femenina y, al mismo tiempo, muestre la misma brecha persistente entre presencia y poder.

En la distribución de última milla, este patrón se manifiesta en que las mujeres dominan los puestos de ventas y servicios orientados a la comunidad, mientras que los puestos de almacén, logística y supervisión sobre el terreno siguen siendo masculinos. En la energía distribuida y las infraestructuras climáticas, se observa que las mujeres se concentran en la captación de clientes, la sensibilización y la atención posventa,

mientras que la instalación, el mantenimiento y las especificaciones técnicas siguen siendo competencia de los hombres.

En las cadenas de valor agrícolas, por ejemplo, se observa que las mujeres realizan la mayor parte del trabajo familiar no remunerado y de la cosecha estacional, mientras que la propiedad de la tierra, los equipos y la condición de productor certificado siguen siendo predominantemente masculinas. En los tres casos, el patrón es el mismo: Las mujeres están presentes, pero tienen menor participación en puestos mejor remunerados, vinculados a activos o que requieren certificación avanzada.

Grupo 2: Diseño operativo, seguimiento y la penalización por la disponibilidad para el cuidado

El segundo grupo se refiere a los mecanismos cotidianos de cómo se asigna y evalúa el trabajo. Muchos sistemas de fuerza laboral móvil premian la disponibilidad continua y la rápida aceptación de tareas. Esto puede afectar de manera desproporcionada a las mujeres, que a menudo dedican más tiempo a las responsabilidades familiares y de cuidados, ya que las interrupciones reducen su capacidad para permanecer constantemente disponibles o aceptar tareas con poca antelación. En estos sistemas, las interrupciones relacionadas con los cuidados pueden registrarse como un menor rendimiento en lugar de como una limitación estructural.

Cuando las condiciones laborales complejas se simplifican en métricas de plataforma, las limitaciones de programación, la evitación de rutas por motivos de seguridad y las interrupciones por cuidados se registran habitualmente como fallos de rendimiento en lugar de como factores contextuales

(sistemas de vigilancia y estrés psicosocial derivado de las interrupciones penalizadas).

El “impuesto de seguridad de la movilidad” agrava esta situación: las mujeres restringen las rutas, los horarios o los territorios para gestionar el riesgo, y estas decisiones racionales son interpretadas por los sistemas de gestión como señales de menor disponibilidad o productividad reducida.

Este fenómeno es especialmente visible en el trabajo mediado por plataformas, donde una mujer que rechaza una tarea a altas horas de la noche o evita un barrio de alto riesgo puede ver cómo, como consecuencia, desciende su clasificación en la plataforma y se reduce la asignación de tareas futuras. Es igualmente visible en los trabajos de mantenimiento sobre el terreno, donde los despliegues prolongados sin rotación programada se vuelven incompatibles con las responsabilidades de cuidado y contribuyen a la rotación de personal,

que la empresa interpreta como un problema de contratación en lugar de uno de diseño.

La cuestión subyacente es que estos sistemas no son neutros en cuanto al género: están diseñados

para una persona sin responsabilidades de cuidado y penalizan a cualquiera que no se ajuste a ese perfil.

Grupo 3: Infraestructura, contratos y gobernanza

El tercer grupo se refiere a las condiciones en las que se realiza el trabajo y a los sistemas jurídicos y de datos que lo enmarcan. El acceso digital funciona como una barrera estructural de entrada, ya que el trabajo, la coordinación y el pago se gestionan a través de dispositivos que la trabajadora no es dueña. Las herramientas, el equipamiento y las normas de seguridad siguen siendo diseñadas en función de las normas físicas masculinas, lo que genera un desajuste ergonómico en el equipo de protección individual (EPI) en las operaciones sobre el terreno, así como un elevado riesgo de lesiones.

La prestación de servicios y la entrega de productos en domicilios particulares o en lugares con escasa supervisión generan riesgos de seguridad y de acoso que rara vez se detectan mediante los sistemas de supervisión habituales. La clasificación errónea de los contratistas limita el acceso a las protecciones laborales. La opacidad de las plataformas y la debilidad de los sistemas de datos hacen que estas barreras de género sean invisibles y se refuercen a sí mismas.

Este grupo presenta los puntos ciegos más trascendentales para los inversionistas. Una empresa puede gestionar un sistema laboral que cumpla formalmente con la normativa, pero

en el que la ausencia de instalaciones sanitarias en campamentos remotos, la falta de EPI de la talla adecuada o la inexistencia de canales de reclamación ante el acoso por parte de los clientes en domicilios particulares ahuyenta a las mujeres más rápido de lo que cualquier esfuerzo de contratación puede atraerlas.

Dado que la rotación resultante rara vez se atribuye a cuestiones de género, la empresa la percibe como un costo laboral, no como una condición estructural. La misma lógica se aplica a los modelos basados en contratistas, en los que la formalización aparente a través del registro puede dejar a gran parte de las personas sin acceso efectivo a la protección social. Los sistemas de datos que deberían detectar estas condiciones no suelen captarlas.

En conjunto, los diez patrones plantean el mismo argumento: la desigualdad de género en la economía de la fuerza laboral móvil es estructural, operativa y está arraigada en el diseño de los puestos, los contratos, los activos, los sistemas de datos y las cadenas de valor. No es el resultado de decisiones individuales, y no puede abordarse únicamente mediante indicadores de participación.

4. Validación operativa mediante investigación primaria

La fase de investigación primaria comprobó si los patrones se dan en la práctica operativa de empresas reales. Los datos aportan un sólido respaldo cualitativo a las cuatro hipótesis derivadas

de la revisión secundaria y revelan un conjunto de conclusiones que constituyen la capa más aplicable de todo el estudio.

Hipótesis	Qué se comprobó	Principal hallazgo de las entrevistas	Implicaciones prácticas
H1: Concentración en la trayectoria profesional	Si las mujeres se concentran en puestos de menor valor.	Las mujeres están presentes en la contratación, pero suelen ocupar con mayor frecuencia puestos de atención al cliente, administración, relación con la comunidad y apoyo. Los hombres se concentran más en puestos técnicos, de instalación, de campo y de mayor valor.	Las empresas deben ir más allá de la participación femenina global y evaluar dónde se sitúan las mujeres en los distintos puestos, niveles salariales y vías de progresión.
H2: La formalización como brecha de protección	Si la formalización por sí sola garantiza el acceso a las protecciones laborales.	El registro formal no siempre significa que el personal pueda acceder a las prestaciones. Sin recursos habilitadores como teléfonos, conectividad, transporte o acceso digital, el personal puede estar incluido formalmente, pero excluido en la práctica.	Las empresas deberían hacer un seguimiento del acceso efectivo a las prestaciones, y no solo del registro formal. Esto es especialmente importante cuando la nómina, la asistencia sanitaria, las billeteras digitales o la asignación de trabajo dependen de herramientas digitales.

H3: La rotación de personal como problema de diseño	Si las bajas de las mujeres se deben al diseño operativo más que a las preferencias individuales.	La rotación se relacionó con diferentes mecanismos, entre ellos la discontinuidad de los proyectos, las limitaciones relacionadas con el cuidado de personas y la movilidad, las condiciones inadecuadas sobre el terreno, la falta de infraestructuras sanitarias y la sobrecarga de funciones multifuncionales.	La retención no debe tratarse como un problema único. Las empresas deben diagnosticar la razón específica por la que las mujeres abandonan la empresa antes de diseñar estrategias de retención.
H4: La certificación como puerta de acceso a puestos de mayor valor	Si los sistemas de certificación determinan el acceso a puestos técnicos y de mayor valor.	Las barreras surgen antes, durante y después de la formación: elecciones profesionales condicionadas por el género, entornos de formación sesgados, retrasos institucionales y un acceso geográfico desigual al talento femenino certificado.	Las empresas deberían identificar dónde se encuentra el talento femenino certificado y colaborar con las instituciones de formación, en lugar de dar por sentado que no hay mujeres cualificadas disponibles.

4.1 Las cuatro hipótesis, respaldadas cualitativamente

H1 · Concentración en determinadas funciones.

Respaldada por todo el conjunto de datos. Las mujeres se concentran en puestos de atención al cliente, administración y apoyo; los hombres ocupan puestos de instalación técnica, de campo y de mayor valor.

La conclusión más reveladora es que la segregación comienza antes de la contratación. Los datos de una institución de formación técnica muestran que

se produce en una fase anterior, en el momento de la elección de la carrera profesional, alrededor de los 15-16 años. La matriculación femenina en los centros públicos de formación profesional se sitúa en torno al 22-23 % y se concentra en una gama limitada de programas, como informática, administración, confección y diseño. La implicación es que una respuesta centrada únicamente en la contratación resulta insuficiente.

«Si nos fijamos en el segmento técnico, la proporción entre hombres y mujeres es fácilmente de 80/20 o 70/30. Las oportunidades salariales y de promoción profesional más importantes se encuentran en el ámbito técnico, al que las mujeres acceden en mucha menor medida».

Director de una empresa de tecnologías limpias

Implicaciones prácticas para las empresas y los inversionistas. Dado que la segregación se produce antes de la contratación, ninguna empresa de fuerza laboral móvil puede resolver el problema únicamente mediante la contratación. Las empresas que deseen aumentar la participación femenina deberán combinar la contratación con alianzas

estratégicas de captación, una colaboración deliberada con instituciones de formación profesional en las zonas donde operan y, como se demostrará más adelante, un rediseño intencional de cómo se distribuyen y describen los puestos de trabajo.

H2 · La formalización es necesaria, pero no suficiente. Respaldada y replanteada de manera significativa por la investigación primaria. El acceso legal a las prestaciones laborales no garantiza un acceso efectivo si el personal carece de los recursos necesarios para hacer uso de dichas prestaciones. La brecha tecnológica es el hallazgo principal más relevante: una empresa informó de que sólo alrededor del 10 % de los aproximadamente 14.000

trabajadores registrados poseía un teléfono móvil. Sin un dispositivo, las personas no pueden acceder a carteras digitales, nóminas electrónicas, historiales médicos u otras prestaciones a las que, en teoría, tienen derecho. Esto apunta a dos niveles de exclusión que se retroalimentan: el legal y el basado en los activos, de los cuales solo el primero queda reflejado actualmente en los marcos estándar.

«Solo alrededor del 10 % de los 14.000 trabajadores registrados reciben su nómina a través de una billetera digital, lo que sugiere que tienen acceso a su propio número de teléfono o dispositivo. Muchos trabajadores siguen dependiendo del teléfono de un hijo o de un familiar, pero el acceso a la nómina, a las citas médicas y a las prestaciones de la seguridad social les exige cada vez más mantener actualizados sus propios datos y utilizar su propio acceso digital».

Fundador de una empresa de tecnología de recursos humanos

Implicaciones prácticas para empresas e inversionistas. Los indicadores de formalización que

contabilizan al personal registrado sin comprobar si pueden, de hecho, acceder a las prestaciones

asociadas a su registro sobreestiman el impacto alcanzado. El conjunto de datos sugiere que el indicador de género más relevante que un fondo puede adoptar en este ámbito no es la tasa de

H3 · La rotación de personal está vinculada al diseño operativo. Esta hipótesis se sustenta y se desglosa en cuatro mecanismos distintos: finalización del proyecto sin continuidad; incompatibilidad geográfica y de cuidados; ausencia de infraestructuras sanitarias sobre el terreno; y restricciones presupuestarias que obligan a desempeñar un papel polivalente.

Una empresa que pierde a las mujeres porque los proyectos finalizan sin continuidad necesita una respuesta diferente a la de una empresa que las pierde porque los campamentos sobre el terreno carecen de instalaciones básicas. Un conjunto de herramientas que trate la retención como un único problema generará recomendaciones erróneas

H4 · La certificación como puerta de acceso a puestos de mayor valor. Se respalda. Las barreras se manifiestan antes de la formación (elección de carrera condicionada por el género desde la adolescencia, formadores con prejuicios), durante la formación (burocracia institucional que ralentiza la implantación de nuevos planes de estudios) y después de la formación (cobertura geográfica desigual del talento femenino certificado).

La barrera previa a la formación se solapa con la segregación en las fases iniciales observada en la hipótesis de la concentración de trayectorias profesionales, que demostró que las mujeres suelen ser canalizadas hacia puestos de menor valor antes de incorporarse al mercado laboral. La certificación como puerta de acceso al capital añade una segunda capa: incluso cuando las mujeres cursan formación

formalización legal, sino la tasa efectiva de acceso a las prestaciones, desglosada por género.

para la mayoría de los casos observados.

Implicaciones prácticas para las empresas y los inversionistas. Una empresa con una sólida ejecución basada en proyectos en un sector donde los contratos están intrínsecamente limitados en el tiempo no está, por el mero hecho de tener una alta rotación de personal, fallando en materia de género; puede que simplemente esté operando sin condiciones laborales a largo plazo. Por el contrario, una empresa con operaciones estables y una alta rotación de personal femenino debería llevar a cabo un diagnóstico para identificar el mecanismo específico que está en juego antes de diseñar cualquier intervención de retención.

técnica, los factores institucionales y geográficos pueden seguir limitando su acceso a puestos de mayor valor. Una recomendación genérica del tipo “formar a más mujeres” no puede tener éxito sin identificar primero dónde existe ya talento femenino certificado y dónde aún es necesario diseñar y desplegar programas de formación.

Implicaciones prácticas para empresas e inversionistas. Esta es la hipótesis con mayor dimensión territorial. Allí donde instituciones como el SENA de Colombia se han comprometido con una comunidad determinada, existe una base de mujeres certificadas y es posible localizarla. Allí donde no lo han hecho, la contratación genérica no puede crear oferta donde no existe oferta institucional.

4.2 Conclusiones adicionales de las entrevistas: el nivel más aplicable

De la investigación primaria surgieron seis hallazgos que las hipótesis originales no habían previsto. Se trata del material más preciso desde el punto de

vista operativo del estudio porque, en la mayoría de los casos, el problema, la solución y el obstáculo son visibles al mismo tiempo.

- Eficiencia sin retención. Una organización documentó que las mujeres eran 2,5 veces más eficientes que los hombres en condiciones físicas y de campo extremas. Sin embargo, el equipo de alto rendimiento se disolvió al final del proyecto porque no había ningún plan para garantizar la continuidad una vez finalizado este. Esto demuestra que un buen rendimiento no conduce automáticamente a la retención si el trabajo se organiza en torno a proyectos a corto plazo sin oportunidades de continuidad.
- Rediseñar funciones ampliadas para crear vías de acceso para las mujeres. Algunas empresas en fase inicial saben que dividir una función amplia y polivalente en funciones más específicas podría crear vías de acceso más realistas para las mujeres. Sin embargo, a menudo no pueden permitirse la contratación adicional. En estos casos, es posible que la empresa ya comprenda tanto el problema como la solución, pero carece del presupuesto o del apoyo técnico para ponerla en práctica.

«Necesitamos a una persona que se encargue de dos o tres actividades diferentes. Dividir los puestos sería estupendo, pero no puedo pagar a otra persona solo para esa función».

Director general, empresa de tecnologías limpias

- Lenguaje neutral en la contratación. Sustituir “instalador” por “técnico” en las ofertas de empleo cambió la composición de la cartera de candidatos de una empresa sin ningún costo. El efecto está bien documentado a nivel de empresa y representa la intervención que menos fricción genera de las identificadas en el estudio.
- La seguridad y la salud en el trabajo como palanca ya existente. La normativa de seguridad y salud en el trabajo (SST) ya exige unas condiciones de infraestructura sobre el terreno que, si se aplican correctamente, obligan a las empresas a adaptarse a equipos mixtos. La palanca existe; simplemente no se está planteando ni utilizando como argumento a favor de la inclusión de género.
- Los grandes compradores y los requisitos de las licitaciones como mecanismos principales. Los requisitos de los grandes clientes o de las licitaciones aumentaron la participación de las

mujeres en puestos de trabajo sobre el terreno en varios de los casos observados. El mecanismo más poderoso no suele ser la recomendación directa a la empresa, sino la condición contractual impuesta por el comprador o el financiador.

- La brecha en materia de dispositivos es una brecha de medición. La falta de dispositivos móviles no se refleja adecuadamente en los marcos 2X o alineados con los ODS, lo que crea una clara oportunidad para desarrollar métricas personalizadas que midan el acceso efectivo en lugar del formal a los beneficios de la formalización.

4.3 Tres mensajes estratégicos

- El punto crítico no es la presencia de las mujeres, sino su ubicación en la cadena de valor. En las empresas participantes, las mujeres suelen ocupar puestos de menor valor con acceso limitado a activos, desarrollo técnico o autoridad.
- La formalización declarada y el impacto real son diferentes. Una trabajadora puede estar registrada formalmente y, aun así, no poder acceder a prestaciones digitales, nómina, asistencia sanitaria o protección sin disponer de recursos habilitadores como un teléfono, transporte, conectividad o EPI.
- La intervención adecuada depende del perfil de la empresa. Algunas empresas necesitan un diagnóstico y mayor visibilidad. Otras ya han identificado el problema y necesitan apoyo metodológico. Un tercer grupo conoce la solución, pero se ve limitado por el presupuesto o la capacidad técnica. El conjunto de herramientas y la asistencia técnica impulsada por los inversionistas deben reflejar estos tres perfiles.

PARTE 3

Implicaciones y recomendaciones

5. Recomendaciones para las empresas

Los resultados de la investigación demuestran que muchas de las brechas de género observadas en la economía de la fuerza laboral móvil se producen a través de decisiones operativas cotidianas, más que por una exclusión explícita. En todos los sectores, las mujeres participan en los sistemas de fuerza laboral móvil, pero a menudo siguen concentradas en puestos de menor valor, se enfrentan a barreras para acceder a puestos técnicos y de campo, están más expuestas a limitaciones operativas y cuentan con vías limitadas de progresión. Estos resultados están determinados por la forma en que las empresas diseñan, asignan, apoyan y supervisan el trabajo.

Las siguientes recomendaciones traducen los resultados de la investigación en medidas prácticas que las empresas pueden adoptar para reforzar la inclusión. En lugar de centrarse en iniciativas de género aisladas, abordan los sistemas operativos que influyen en el acceso a las oportunidades, la retención, la productividad y la promoción. En conjunto, proporcionan una hoja de ruta para las empresas que deseen identificar y corregir las barreras existentes en la organización de sus recursos humanos al tiempo que mejoran el rendimiento empresarial y el desarrollo del talento a largo plazo.



Recomendaciones

- 1 Pasar de las métricas de participación al análisis del posicionamiento en la cadena de valor**
Las empresas deben evaluar la inclusión de género examinando dónde se sitúan las mujeres a lo largo de la cadena de valor, y no solo contando el número o el porcentaje de mujeres en la contratación. Esto requiere trazar un mapa de la distribución de mujeres y hombres por tipo de puesto, nivel de ingresos, modalidad contractual, acceso a activos, supervisión, responsabilidad técnica y oportunidades de promoción. El análisis debe identificar si las mujeres se concentran en puestos de menor valor o si tienen acceso a puestos que generan mayores ingresos, acumulación de competencias, autoridad operativa y movilidad a largo plazo.

2	Revisar los sistemas de contratación, inducción y asignación de puestos Las empresas deben examinar cómo el lenguaje utilizado en la contratación, los títulos de los puestos, las descripciones de las funciones, los procesos de inducción y las suposiciones de los supervisores pueden reforzar la segregación ocupacional. Un primer paso operativo consiste en utilizar un lenguaje neutro y basado en las competencias en las ofertas de empleo, especialmente para puestos técnicos, de instalación, de campo, de mantenimiento y de supervisión. Las empresas también deberían revisar si se está orientando a las mujeres hacia puestos de apoyo, administrativos o de atención al cliente, mientras que a los hombres se les dirige hacia puestos técnicos o vinculados a activos. Cuando el número de postulaciones femeninas sea bajo, las empresas no deben dar por sentado que se debe a una falta de interés o de capacidad. Deben evaluar si los canales de selección, los requisitos de los puestos o la visibilidad del proceso de selección están limitando el acceso.
3	Considerar los recursos habilitadores como parte de una formalización efectiva Las empresas deben definir la formalización como el acceso efectivo a los derechos y prestaciones, y no solo como el registro legal o la situación contractual. Esto implica evaluar si el personal dispone de los dispositivos, la conectividad, el transporte, el acceso a los medios de pago, el equipo de seguridad y la infraestructura sobre el terreno necesarios para utilizar efectivamente los sistemas de nómina, las billeteras digitales, los historiales sanitarios, las plataformas de formación y las prestaciones laborales. En el caso de los puestos de trabajo de la fuerza laboral móvil, los recursos habilitadores pueden incluir teléfonos móviles, acceso a datos, apoyo al transporte, motocicletas o cursos de conducción cuando sea pertinente, EPI adaptado, herramientas, instalaciones sanitarias y una logística de campo segura.
4	Analizar los mecanismos de rotación antes de diseñar estrategias de retención Las empresas no deben abordar la rotación como un problema genérico de retención. En primer lugar, deben identificar el mecanismo que provoca la salida, la menor implicación o la incapacidad para permanecer en el puesto. Como mínimo, el diagnóstico de la rotación de personal debe distinguir entre la discontinuidad de los proyectos, la incompatibilidad con el cuidado de familiares o por motivos geográficos, las condiciones inadecuadas sobre el terreno, la falta de infraestructuras sanitarias, los riesgos de seguridad, la volatilidad de los ingresos y las restricciones presupuestarias que obligan a perfiles de puesto excesivamente amplios. Cada mecanismo requiere una respuesta diferente. La planificación de la continuidad, el despliegue local, la programación compatible con el cuidado de familiares, la infraestructura sobre el terreno, la división de funciones y el apoyo al transporte abordan diferentes limitaciones y no deben tratarse como soluciones intercambiables.

5	Establecer normas mínimas de preparación sobre el terreno para equipos mixtos Las empresas deben definir y hacer cumplir normas operativas mínimas para el trabajo de campo y el trabajo móvil en el que participen equipos mixtos. Estas normas deben abarcar el alojamiento seguro, la infraestructura sanitaria, el transporte, la gestión de riesgos en las rutas, la respuesta ante emergencias, la privacidad, el EPI adaptado, la prevención del acoso, los canales de reclamación y los protocolos de escalado. Las condiciones sobre el terreno son requisitos fundamentales para una participación segura en funciones técnicas y móviles, y deben integrarse en la planificación operativa, la elaboración de presupuestos y la rendición de cuentas de los supervisores.
6	Identificar las vías de certificación y captación de talento técnico antes de dar por sentada la escasez de talento Las empresas deben identificar dónde se encuentran las mujeres certificadas, qué instituciones de formación forman a mujeres con perfil técnico y qué canales de selección son más eficaces para llegar a ellas. Antes de llegar a la conclusión de que no hay talento técnico femenino disponible, las empresas deben examinar si el problema radica en el acceso a la certificación, la disponibilidad geográfica, una divulgación insuficiente, los requisitos de los puestos, los prejuicios institucionales o la escasa visibilidad de las candidatas existentes. Cuando la base sea escasa, las empresas deberían establecer colaboraciones con instituciones de formación técnica, desarrollar programas de aprendizaje, apoyar las vías de certificación y crear puestos técnicos de nivel inicial que permitan a las mujeres ascender a puestos de mayor valor.
7	Crear itinerarios de progresión documentados hacia puestos de mayor valor Las empresas deben hacer que los criterios de promoción sean explícitos, auditables y estén vinculados a la progresión técnica y de supervisión. Esto incluye definir los requisitos de competencias, las bandas salariales, los requisitos de certificación, los criterios de promoción, las vías de tutoría, los pasos para la transición entre puestos y los protocolos de revisión. Las empresas deben realizar un seguimiento de la transición desde puestos de apoyo, administrativos o de atención al público hacia puestos técnicos, de campo, de supervisión y vinculados a activos. Cuando la promoción sigue siendo informal, la exclusión también lo sigue siendo. Es necesario contar con criterios documentados para que la progresión sea visible, medible y corregible.

8	Distinguir entre correcciones operativas de bajo costo y barreras que dependen de la inversión Las empresas deben clasificar las barreras según el tipo de respuesta que requieran. Algunas barreras pueden abordarse de inmediato mediante cambios operativos de bajo costo, como un lenguaje neutral en la contratación, descripciones de puestos más claras, mejores canales de divulgación, el uso de las normas de seguridad laboral existentes, criterios de promoción documentados y un mejor diagnóstico de la rotación de personal. Otras barreras requieren inversión, como el suministro de dispositivos, transporte, equipamiento adaptado, infraestructura sobre el terreno, división de funciones o colaboraciones formales en materia de formación. Las empresas deben identificar qué limitaciones pueden corregirse mediante prácticas de gestión y cuáles requieren financiación, una implementación por fases o apoyo externo.
9	Establecer alianzas en el ecosistema cuando las limitaciones se sitúen más allá de la empresa Las empresas deben distinguir entre las barreras que pueden rediseñar internamente y las limitaciones que requieren una acción a nivel del ecosistema. Las barreras internas incluyen el lenguaje utilizado en la contratación, la asignación de funciones, las condiciones sobre el terreno, los recursos habilitadores, los sistemas de reclamación, el diagnóstico de la rotación de personal y los criterios de promoción. Las limitaciones del ecosistema incluyen los itinerarios de formación técnica, la disponibilidad de certificaciones, la distribución geográfica del talento femenino, las normas sociales en torno a las carreras técnicas y las prácticas de los proveedores o subcontratistas. Cuando la limitación se encuentra fuera de la empresa, la respuesta adecuada es la colaboración. Las empresas deben involucrar a instituciones de formación, intermediarios locales del mercado laboral, proveedores, compradores, actores comunitarios y plataformas sectoriales para reforzar el acceso a talento femenino certificado y preparado para el trabajo.
10	Incorporar la inclusión de género en el diseño de la contratación Las empresas deben abordar la inclusión de género como una cuestión de diseño operativo, no como una actividad aislada de sensibilización o cumplimiento normativo. La prioridad es rediseñar la forma en que se estructura, asigna, apoya, supervisa y recompensa el trabajo. Esto incluye el diseño de funciones, la contratación, la incorporación, los contratos, los recursos habilitadores, la logística de campo, los sistemas de seguridad, el análisis de la rotación de personal, las vías de progresión y los datos operativos desglosados por género. La formación puede resultar útil cuando la barrera es una carencia de competencias o de certificación. No debería ser la intervención por defecto cuando la barrera radica en el diseño de los puestos, el acceso a los recursos, las condiciones sobre el terreno, la promoción informal, la infraestructura de seguridad o la continuidad de los proyectos. En conjunto, estas recomendaciones sitúan la inclusión de género como parte del rendimiento de la empresa, la resiliencia de la contratación y el diseño de la cadena de valor.

En conjunto, estas recomendaciones sitúan la inclusión de género como una cuestión de gestión operativa y de la contratación, más que como un mero ejercicio de cumplimiento normativo, presentación de informes o sensibilización. Los resultados sugieren que muchas de las barreras que limitan la participación y la progresión de las mujeres no son inevitables ni ajenas a la empresa. A menudo están arraigadas en los sistemas de contratación, las prácticas de asignación de funciones, las condiciones sobre el terreno, las vías de certificación, el acceso a los recursos habilitadores y las estructuras de promoción, que pueden revisarse y mejorarse con el tiempo.

Si bien algunas limitaciones requieren una acción más amplia a nivel del ecosistema, muchas

pueden abordarse mediante cambios operativos relativamente sencillos. Las empresas que evalúen sistemáticamente la estructura de su contratación y la gestionen, refuercen las vías de acceso, mejoren las condiciones de trabajo, formalicen los mecanismos de progresión y utilicen datos desglosados por género para fundamentar la toma de decisiones estarán mejor posicionadas para atraer, retener y desarrollar el talento en toda su fuerza laboral. En última instancia, reducir las brechas de género en la economía de la fuerza laboral móvil requiere ir más allá del mero recuento de la participación y avanzar hacia una gestión activa de los sistemas que determinan quién puede acceder, crear y capturar valor.

6. Cómo pueden los inversionistas y aliados del ecosistema apoyar modelos de fuerza laboral móvil con perspectiva de género

Partiendo de esta perspectiva de riesgo, los inversionistas, los financiadores y los socios del ecosistema tienen un papel importante que desempeñar a la hora de ayudar a las empresas que operan en la economía de la fuerza laboral móvil a reducir las brechas de género. Aunque muchos de los cambios pertinentes se producen dentro de las

propias empresas en los procesos de selección, incorporación, diseño de funciones, operaciones sobre el terreno, sistemas de datos y relaciones con los proveedores, los inversionistas pueden crear las condiciones para que dichos cambios se identifiquen, se prioricen y se implementen.

Riesgo	Cómo se manifiesta en la cartera
Riesgo de rendimiento operativo	Los costos de rotación de personal, lagunas en la cobertura, reducción de la productividad, fragilidad de los proveedores y talento subutilizado. Estos son los costos que afectan más directamente los resultados de la empresa y que, por lo general, no se clasifican como relacionados con el género.
Riesgo de patrones sectoriales	Cuando los mismos costos vinculados al género se repiten en varias empresas de un mismo segmento de inversión, el problema deja de ser específico de una empresa concreta. Se convierte en una dinámica a nivel de segmento que requiere una respuesta que vaya más allá de las medidas individuales de cada empresa.

Riesgo ASG y de reputación	Exposición en el marco de auditorías ASG, revisiones de instituciones financieras de desarrollo (IFD), informes a socios (LP) o rendición de cuentas pública, especialmente cuando se hace referencia a marcos estándar en informes de marketing o de impacto, pero los problemas estructurales siguen sin medirse. Es aquí donde la brecha entre la formalización declarada y el acceso efectivo se convierte en un riesgo reputacional.
Riesgo de gobernanza de la cartera	Sistemas de asignación de capital, modelización de riesgos y presentación de informes que no tienen en cuenta condiciones estructurales que son medibles y significativas. Este riesgo opera a nivel de la estrategia de la cartera y suele ser el más relevante para los gestores de fondos.

Estos riesgos no son hallazgos aislados; indican dónde pueden intervenir de forma más eficaz los inversionistas y los socios del ecosistema. Al reconocer cómo las brechas de género se traducen en costos operativos, fragilidad de los proveedores, retos de retención y lagunas de medición, los inversionistas pueden pasar de la identificación de riesgos al apoyo práctico a la cartera.

Los inversionistas, los financiadores y los socios del ecosistema tienen un papel importante que desempeñar a la hora de ayudar a las empresas que operan en la economía de la fuerza laboral móvil a reducir las desigualdades de género. Aunque muchos de los cambios pertinentes se producen dentro de las propias empresas en la contratación, la incorporación de nuevos empleados, el diseño de puestos, las operaciones sobre el terreno,

los sistemas de datos y las relaciones con los proveedores, los inversionistas pueden crear las condiciones necesarias para que dichos cambios se identifiquen, se prioricen y se pongan en práctica.

Las recomendaciones que se presentan a continuación están diseñadas para complementar los procesos existentes de inversión, apoyo a la cartera y asistencia técnica. No exigen a los inversionistas que creen sistemas de género paralelos. Más bien, sugieren formas prácticas de formular preguntas más precisas, mejorar el seguimiento posterior a la inversión, orientar la asistencia técnica y apoyar a las empresas a la hora de abordar las barreras operativas que limitan la participación, la retención y la progresión de las mujeres en puestos de fuerza laboral móvil.

R1 · Utilizar preguntas orientativas sobre cuestiones de género durante la selección y el análisis inicial

Los inversionistas pueden incorporar un conjunto conciso de preguntas relacionadas con el género en los procesos de selección, diligencia debida o evaluación de impacto. Estas preguntas ayudan a los equipos de inversión a ir más allá de la participación

femenina agregada y a evaluar en qué puestos se encuentran las mujeres en las operaciones de la empresa, la cadena de valor y los puestos de mayor valor.

Entre las preguntas orientativas se incluyen:

- ¿En qué puestos y en qué parte de la cadena de valor de la empresa se encuentran las mujeres?
- ¿Hay mujeres en puestos técnicos, de campo, de supervisión o con ingresos más elevados?
- ¿Existen diferencias en la retención, la progresión profesional o los ingresos según el género?
- ¿Qué barreras limitan el acceso de las mujeres a puestos de mayor valor?
- ¿Qué datos recopila la empresa para hacer un seguimiento de estas dinámicas?

Estas preguntas no deben servir como criterios de exclusión. Proporcionan una perspectiva analítica para identificar áreas que requieren un análisis más

exhaustivo, asistencia técnica específica o apoyo tras la inversión.

R2 · Realizar un seguimiento del acceso efectivo a los beneficios de la formalización

Los inversionistas pueden complementar los indicadores convencionales de formalización con una métrica que permita comprobar si el personal puede acceder efectivamente a los beneficios vinculados a la formalización. En los modelos de fuerza laboral móvil, el registro legal no siempre garantiza el acceso a la nómina, la asistencia sanitaria, las billeteras digitales, los sistemas de asignación de tareas u otros beneficios, especialmente cuando estos dependen de dispositivos móviles, conectividad o plataformas digitales.

Un indicador práctico es el porcentaje de personal registrado formalmente que tiene acceso activo al canal de prestaciones correspondiente, como la actividad en la cuenta de nómina, la activación de la cartera digital, el acceso a la plataforma de asistencia sanitaria o el uso del sistema. Siempre que sea posible, este dato debería desglosarse por género y tipo de función para identificar las brechas entre la inclusión formal y el acceso efectivo.

R3 · Utilizar la influencia en la cadena de valor para fomentar prácticas con perspectiva de género

Los inversionistas pueden apoyar a las empresas para que utilicen sus relaciones en la cadena de valor con el fin de promover prácticas con perspectiva de género más allá de su contratación directa. En los modelos de fuerza laboral móvil, el personal suele estar repartido entre proveedores, contratistas, distribuidores, agentes o prestadores de servicios locales, lo que convierte estas relaciones en un mecanismo importante para la inclusión.

Las empresas pueden introducir requisitos graduales, como datos sobre la fuerza laboral desglosados por género, un lenguaje inclusivo en la contratación, normas mínimas de seguridad, acceso a recursos habilitadores y mejoras graduales en la participación de las mujeres en puestos de campo o técnicos.

Este enfoque fomenta la medición práctica, la rendición de cuentas y la acción en toda la fuerza

laboral más amplia vinculada a las operaciones de la empresa, sin generar cargas contractuales

desproporcionadas.

R4 · Diferenciar la asistencia técnica según el perfil de la empresa

No todas las empresas que operan en la economía de la fuerza laboral móvil parten del mismo punto. Algunas aún no han identificado las barreras de género en sus operaciones. Otras reconocen el problema, pero no han diseñado una respuesta. Un tercer grupo ya comprende la solución, pero carece del presupuesto, la capacidad técnica o el apoyo para la implementación necesarios para actuar.

Por este motivo, los inversionistas y los socios del ecosistema deben evitar ofrecer un apoyo en materia de género «único para todos». La asistencia técnica es más eficaz cuando se adapta a la madurez, las limitaciones y el modelo operativo de la empresa.

Una tipología práctica permite distinguir entre:

- Perfil de diagnóstico: empresas que necesitan identificar dónde existen las barreras de género.
- Perfil de diseño: empresas que reconocen el problema, pero necesitan apoyo para traducirlo en cambios operativos.
- Perfil de implementación: empresas que saben qué hay que cambiar, pero necesitan presupuesto, capacidad técnica o alianzas para llevarlo a cabo.

Nota de aplicación: Cada perfil requiere un tipo de apoyo diferente. Las empresas en fase de diagnóstico pueden beneficiarse de herramientas de evaluación y plantillas de datos. Las empresas en fase de diseño pueden necesitar apoyo para el rediseño de funciones, herramientas de RR. HH.,

protocolos de seguridad u orientación sobre la implicación de los proveedores. Las empresas en fase de implementación pueden requerir cofinanciación, asistencia técnica, aprendizaje entre pares o colaboraciones específicas.

R5 · Apoyar a las empresas con información sobre talento femenino certificado

Los inversionistas y aliados del ecosistema pueden ayudar a las empresas a identificar dónde existe talento femenino certificado y qué barreras limitan su acceso a puestos técnicos, de campo o de supervisión. En muchos casos, la baja participación de mujeres en estos puestos no refleja una falta de capacidad, sino una visibilidad limitada sobre las instituciones de formación, las zonas donde se

concentra el talento certificado y los canales más efectivos para llegar a estas candidatas.

Este apoyo puede incluir el mapeo de instituciones de formación técnica, la identificación de programas con participación femenina, la creación de alianzas con centros de certificación y el diseño de rutas de entrada para mujeres con formación técnica.

Al mejorar la información disponible sobre talento femenino certificado, las empresas pueden evitar asumir que no existen candidatas cualificadas y

diseñar estrategias de contratación, formación y progresión más ajustadas a la realidad del ecosistema.

R6 · Ayudar a las empresas a pasar de las métricas de participación a los indicadores operativos

Muchas empresas ya realizan un seguimiento del número o porcentaje de mujeres en su fuerza laboral. Aunque útil, esta métrica es insuficiente por sí sola. En el caso de los modelos de fuerza laboral móvil, los inversionistas deberían animar

a las empresas a hacer un seguimiento de dónde se sitúan las mujeres en la cadena de valor, qué funciones desempeñan, si permanecen en la empresa, si progresan y si obtienen ingresos, activos o autoridad a lo largo del tiempo.

Entre los indicadores operativos relevantes pueden figurar:

- La distribución de las mujeres por tipos de funciones y niveles jerárquicos.
- Retención y rotación desglosadas por género y por puesto.
- Proporción de mujeres en puestos técnicos, de campo, de supervisión o con ingresos más elevados.
- Acceso efectivo a recursos habilitadores, como dispositivos, EPI, transporte o conectividad.
- Acceso, desglosado por género, a la formación, la certificación y las vías de promoción.
- Proporción de proveedores dirigidos o propiedad de mujeres en las categorías de contratación pertinentes.

R7 · Utilizar el conjunto de herramientas como instrumento de implementación compartido

El conjunto de herramientas del "Kit de herramientas para una fuerza laboral móvil con perspectiva de género" ofrece un marco práctico para que los inversionistas, los proveedores de asistencia técnica y las empresas diagnostiquen las brechas de género y prioricen las medidas a adoptar.

Los inversionistas pueden utilizarlo para estructurar las conversaciones sobre carteras, orientar la asistencia técnica e identificar dónde se requiere

apoyo adicional. Las empresas pueden utilizarlo para evaluar su madurez y aplicar herramientas prácticas en los ámbitos del empleo, las cadenas de valor, los datos, la gobernanza y el liderazgo.

El conjunto de herramientas debe aplicarse de forma colaborativa, comenzando bien por la vía del autodiagnóstico, bien por el catálogo temático cuando el ámbito prioritario ya esté claro.

7. Preparar el terreno para el conjunto de herramientas

La investigación pone de manifiesto una clara brecha en la implementación. Las empresas que operan en el sector de la fuerza laboral móvil suelen ser conscientes de que existen brechas de género, pero no siempre saben dónde se sitúan esas brechas dentro de su modelo operativo, qué mecanismos las impulsan o qué medidas prácticas deberían adoptarse en primer lugar. Por eso, el resultado final de este trabajo no es solo un informe de investigación, sino un conjunto de herramientas prácticas diseñadas para ayudar a las empresas a pasar del diagnóstico a la acción.

La investigación primaria y secundaria ha dado lugar a varios principios de diseño para el conjunto de herramientas.

En primer lugar, las empresas necesitan una herramienta de diagnóstico antes de intervenir. No todas las empresas se enfrentan al mismo tipo de barrera de género. Algunas aún no han identificado el problema; otras lo reconocen, pero no han diseñado una respuesta; otras saben qué hay que cambiar, pero carecen del presupuesto, la capacidad técnica o el mandato interno para actuar. Por lo tanto, el conjunto de herramientas comienza con un proceso de autoevaluación para aquellas empresas que aún no saben por dónde empezar.

En segundo lugar, el lenguaje utilizado en las ofertas de empleo puede ser un primer paso sin costo alguno. La investigación primaria reveló que pequeños cambios en la forma de describir los puestos pueden influir en el perfil de los candidatos, especialmente en el caso de puestos técnicos y de trabajo sobre el terreno. Esto convierte el lenguaje de las descripciones de puestos en uno de los puntos de partida que menos resistencia plantean a la hora de actuar.

En tercer lugar, los recursos habilitadores deben considerarse parte de una formalización efectiva. En los modelos de fuerza laboral móvil, un contrato por sí solo no garantiza el acceso a las prestaciones ni una participación efectiva. Los dispositivos, la conectividad, el transporte, el EPI, las herramientas, la infraestructura sanitaria y las condiciones de seguridad sobre el terreno pueden determinar si el personal puede acceder realmente a las prestaciones y oportunidades vinculadas a su puesto.

En cuarto lugar, deben analizarse los mecanismos de rotación de personal antes de diseñar estrategias de retención. La investigación identificó diferentes factores que impulsan la rotación, entre ellos la discontinuidad de los proyectos, las limitaciones relacionadas con el cuidado de familiares y la movilidad, las condiciones sobre el terreno, la falta de infraestructura sanitaria y las restricciones presupuestales que obligan a las empresas a combinar demasiadas funciones en un único puesto. Un manual genérico de retención no tendrá en cuenta estas diferencias.

En quinto lugar, la progresión hacia puestos técnicos y de mayor valor requiere criterios documentados y auditables. Sin rutas de progreso laboral claras, las mujeres pueden seguir concentradas en puestos de apoyo, administrativos, de atención al cliente o comunitarios, incluso cuando tienen la capacidad de ascender a puestos técnicos, de supervisión o con mayores ingresos.

Por último, las relaciones de la cadena de suministro pueden utilizarse como palancas prácticas para la inclusión. Muchas empresas con fuerza laboral móvil dependen de proveedores, contratistas,

agentes, distribuidores o prestadores de servicios locales. Por lo tanto, las prácticas con perspectiva de género deben extenderse más allá del empleo directo a toda la cadena de valor.

Partiendo de estos principios, el “Kit de herramientas para una fuerza laboral móvil con perspectiva de género” se ha estructurado en torno a dos puntos de partida.

El primer punto de partida es la «Ruta de autodiagnóstico», diseñada para empresas que aún no tienen claro qué barreras relacionadas con el género son más relevantes para sus operaciones. A través de esta ruta, las empresas realizan una evaluación en ocho dimensiones: distribución de género en los puestos y el poder de decisión; diseño de los puestos de trabajo en relación con las responsabilidades de cuidado; informalidad y

protección laboral efectiva; retención y progresión de las mujeres; inclusión en la cadena de suministro; datos desglosados por género como aportación a la gobernanza; acceso efectivo a herramientas que facilitan el trabajo; y el uso de compradores de referencia como motor del cambio. La evaluación determina un nivel de madurez que ayuda a la empresa a identificar qué herramientas son más relevantes para su etapa actual.

El segundo punto de acceso es el “Catálogo Temático”, diseñado para empresas que ya saben qué área desean mejorar. A través de esta vía, los usuarios pueden acceder directamente a uno de los cuatro temas: Ciclo de empleo, Cadena de suministro, Datos y gobernanza, y Liderazgo. En estos cuatro temas, el conjunto de herramientas incluye 20 herramientas prácticas.

En el tema «Ciclo de empleo», el conjunto de herramientas incluye ocho herramientas centradas en cómo las empresas atraen, contratan, incorporan, retienen y promocionan al personal que desempeña funciones de fuerza laboral móvil:

- Auditoría del lenguaje de la descripción del puesto
- Protocolo de recursos habilitadores
- Diagnóstico de selección profesional
- Criterios de promoción auditables
- Diagnóstico de los cuatro mecanismos de rotación
- Auditoría de herramientas de acceso al trabajo
- Itinerarios de progresión técnica
- Cuadro de mando de bajas desglosado por género

Estas herramientas responden directamente a la evidencia de que las brechas de género suelen surgir a lo largo de todo el recorrido laboral: antes de la contratación, durante la incorporación, en

el acceso a las herramientas de campo, a través de los fallos en la retención y en el bloqueo de la progresión hacia puestos técnicos o de supervisión.

En el ámbito de la cadena de suministro, el conjunto de herramientas incluye cuatro herramientas centradas en extender las prácticas con perspectiva de género más allá de la contratación directa de la empresa:

- Matriz de género en la cadena de suministro
- Criterios de género en las compras
- Cláusulas de los contratos con proveedores
- Cuadro de mando de la cadena de suministro

Estas herramientas están diseñadas para empresas cuyo impacto depende de proveedores, contratistas, distribuidores, agentes o proveedores de servicios locales. Ayudan a las empresas a

identificar dónde se encuentran las brechas de género a lo largo de la cadena de valor en su conjunto e introducen mecanismos sencillos para la medición, la rendición de cuentas y la inclusión.

En el apartado «Datos y gobernanza», el conjunto de herramientas incluye tres herramientas centradas en hacer visibles las brechas de género y permitir que se actúe al respecto en la toma de decisiones de la empresa:

- Matriz de madurez de datos
- Lienzo de arquitectura de datos
- Plantilla de informe trimestral de género para la junta directiva.

Estas herramientas responden a una de las conclusiones más recurrentes de la investigación: muchas empresas ya disponen de algunos datos

relevantes sobre género, pero estos no están organizados, analizados ni se elevan a los espacios de gobernanza donde se toman las decisiones.

En el apartado «Liderazgo», el kit de herramientas incluye cinco herramientas centradas en ayudar a los equipos directivos a comprender la relevancia empresarial de las brechas de género y a sistematizar las prácticas que funcionan:

- Guía para la conversación sobre la identificación del perfil de la empresa
- Calculadora del costo de la brecha de género
- Lista de comprobación de gobernanza de género a nivel de la junta directiva
- Protocolo de codificación de prácticas contrastadas
- Herramienta de transferencia entre pares

Estas herramientas están diseñadas para ayudar a los equipos directivos, las juntas directivas, los inversionistas y los socios del ecosistema a ir más allá de iniciativas aisladas y avanzar hacia prácticas repetibles y basadas en la evidencia.

En su conjunto, el kit de herramientas traduce la investigación en un sistema operativo práctico para las empresas de la economía de la fuerza laboral móvil. No da por sentado que todas las empresas estén preparadas para la misma intervención. Por el contrario, permite a las empresas diagnosticar su punto de partida, seleccionar el tema más relevante y aplicar herramientas lo suficientemente

específicas como para ser implementadas, pero lo suficientemente flexibles como para adaptarse a distintos sectores.

El conjunto de herramientas es, por lo tanto, el puente entre la evidencia y la implementación. La investigación ha puesto de manifiesto los patrones subyacentes y ha mostrado cómo se manifiestan en las operaciones reales de las empresas. El conjunto de herramientas convierte esta evidencia en herramientas prácticas que las empresas, los inversionistas y los socios pueden utilizar para reducir las brechas de género en los sistemas de fuerza laboral móvil.

8. Conclusiones finales integradas

Este estudio apunta a una conclusión clara: reducir las brechas de género en la economía de la fuerza laboral móvil requiere pasar de la representación al rediseño operativo.

Según los datos, las mujeres no están ausentes de los sistemas de fuerza laboral móvil. A menudo están presentes, pero se concentran en puestos con menores ingresos, menor autoridad, acceso limitado a los activos y vías de progresión más débiles. Por lo tanto, el reto central no es solo cuántas mujeres participan, sino dónde se sitúan en la cadena de valor, si pueden permanecer en sus puestos y si pueden ascender a puestos en los que se crea y se captura valor.

Los resultados también muestran que muchas barreras están arraigadas en los sistemas empresariales habituales. El lenguaje utilizado en la contratación, los procesos de incorporación, la asignación de puestos, el acceso a dispositivos y equipos, las condiciones sobre el terreno, los requisitos de certificación, las estructuras contractuales, las relaciones con los proveedores y los sistemas de datos determinan en su conjunto si las mujeres pueden participar de forma segura y progresar de manera significativa. No se trata de cuestiones de género periféricas, sino de cuestiones relacionadas con el diseño de la fuerza laboral, el rendimiento operativo y la gestión de la cadena de valor.

Esto tiene importantes implicaciones para las empresas. Las prácticas con perspectiva de género no deben tratarse como una iniciativa aislada, sino como parte de la forma en que las empresas estructuran el trabajo, gestionan el talento,

diseñan los puestos, supervisan el rendimiento, apoyan las operaciones sobre el terreno y crean vías de progresión. Algunos cambios pueden implementarse rápidamente, como descripciones de puestos más claras, datos desglosados por género, un lenguaje de contratación neutro y criterios de promoción documentados. Otros requieren inversión, alianzas o asistencia técnica, incluyendo recursos habilitadores, infraestructura sobre el terreno, bases de talento certificadas y la implicación de los proveedores.

Para los inversionistas y los socios del ecosistema, la oportunidad consiste en ayudar a las empresas a identificar dónde se encuentran las barreras relacionadas con el género dentro de sus modelos operativos y apoyar el tipo de respuesta adecuado. Esto implica formular preguntas más precisas, hacer un seguimiento del acceso efectivo en lugar de limitarse únicamente a la inclusión formal, adaptar la asistencia técnica al grado de madurez de la empresa y utilizar las relaciones de la cartera y la cadena de valor para fomentar normas prácticas que tengan en cuenta las cuestiones de género.

El Kit de herramientas para una fuerza laboral móvil con perspectiva de género traduce estas conclusiones en una hoja de ruta práctica para la implementación. Ofrece a empresas, inversionistas y aliados del ecosistema una estructura común para diagnosticar barreras, priorizar acciones y aplicar herramientas concretas en los ámbitos del empleo, la cadena de suministro, los datos, la gobernanza y el liderazgo.

En general, los resultados sugieren que las brechas de género en la economía de la fuerza laboral móvil son visibles, cuantificables y abordables. No

se trata únicamente de retos de inclusión, sino de cuestiones operativas que afectan a la participación, la retención, la progresión y la generación de valor de la fuerza laboral móvil. El siguiente paso

consiste en trasladar estos hallazgos a la práctica empresarial, al apoyo a la cartera de inversiones y a la colaboración en el ecosistema.

Anexo A. Glosario de términos clave

Este glosario recoge las definiciones operativas utilizadas en este informe. Está pensado como referencia de trabajo para empresas, inversionistas,

proveedores de asistencia técnica y socios del ecosistema que utilicen el informe y el conjunto de herramientas.

Término	Definición
Economía de la fuerza laboral móvil	Actividades económicas en las que el personal debe desplazarse físicamente, operar en entornos sobre el terreno o realizar tareas fuera de lugares de trabajo centralizados. Incluye servicios de infraestructura, energía distribuida, cadenas de valor agrícolas, logística, servicios técnicos sobre el terreno y prestación de servicios a nivel comunitario.
Matriz de fuerza laboral con perspectiva de género	Herramienta desarrollada para este estudio con el fin de organizar los datos sobre dónde se producen las brechas de género en los distintos modelos de fuerza laboral móvil. Se trata de una matriz que organiza las configuraciones laborales en doce dimensiones, lo que permite una comparación estructurada de las dinámicas de género en los distintos sectores y etapas de la cadena de valor. Véase el anexo B para las definiciones de las variables.
Modelo de embudo	Modelo analítico de cinco etapas que abarca desde el acceso hasta la captura de valor, utilizado para describir cómo se reduce la participación de las mujeres a lo largo de la relación laboral.
Captura de valor	La acumulación de activos, margen, certificación o autoridad por parte de una persona dentro de un sistema laboral. Se distingue de la participación (presencia) o de la relevancia operativa (importancia funcional).
Posición en el continuo	Posición de una configuración a lo largo de un continuo de género que va desde los modelos "ciegos" y que se acomodan al "status quo", en los que la participación puede aumentar sin que se produzca un cambio estructural hasta los modelos «transformadores», en los que se producen cambios en los contratos, los activos y la gobernanza.
Acceso efectivo a las prestaciones	La proporción de personal registrado formalmente que, en la práctica, pueden acceder a las prestaciones asociadas a su formalización, siempre que dispongan de los activos necesarios (dispositivos, conectividad, transporte, EPI) para activar dichas prestaciones.

Brecha de dispositivos	La brecha entre la proporción de personal registrado formalmente en un sistema laboral y la proporción de aquellos que poseen el dispositivo digital necesario para acceder a las prestaciones vinculadas a dicho registro. La principal conclusión en la que se basa la Recomendación R2.
División de funciones	El rediseño de una única función multitarea (por ejemplo, «instalador, técnico de mantenimiento y agente de atención al cliente») en funciones especializadas, lo que a menudo crea vías de acceso para las mujeres a tareas específicas. Identificado en la investigación principal como una forma práctica de crear vías de acceso más realistas para las mujeres a puestos de trabajo en el sector móvil.
Penalización algorítmica por disponibilidad	Mecanismo estructural por el cual los sistemas de gestión de la fuerza laboral móvil que premian la disponibilidad continua y la rápida aceptación de tareas penalizan al personal de manera desproporcionada a las mujeres cuyas responsabilidades de cuidado provocan interrupciones en su disponibilidad.
Impuesto de seguridad por movilidad	La reducción de los ingresos y de la clasificación en la plataforma se produce cuando las mujeres restringen las rutas, los horarios o los territorios para gestionar los riesgos de seguridad, y esas decisiones son interpretadas por los sistemas de gestión de la contratación como fallos en el rendimiento.
Recursos facilitadores	Herramientas operativas, como dispositivos móviles, conectividad, transporte, EPI, infraestructura sanitaria y credenciales de formación, necesarias para que una persona pueda acceder a los beneficios de la formalización o desempeñar funciones de mayor valor.
Orientación profesional en función del género	Mecanismo por el cual las interfaces de las plataformas, los procesos de incorporación y el lenguaje de reclutamiento orientan al personal hacia categorías de puestos ya estructuradas según criterios de género, antes de que exista cualquier información sobre su rendimiento.
Gradiente de gravedad	La variación observada en la exposición operativa vinculada al género en los distintos sectores.
Tipología de tres perfiles	En la investigación primaria surgieron tres perfiles de empresa distintos: (i) empresas que no han identificado el problema; (ii) empresas que han identificado el problema, pero carecen de una metodología; (iii) empresas que conocen la solución, pero carecen de presupuesto o capacidad técnica. La base para una asistencia técnica diferenciada en el marco de R4.
Kit de herramientas «Gender-Smart» para la fuerza laboral móvil	Conjunto de instrumentos dirigidos a empresas e inversionistas, desarrollado en paralelo a este estudio, diseñado para convertir la base empírica en herramientas operativas para el diagnóstico, el rediseño de funciones, la retención, la progresión profesional, la participación en la cadena de suministro y el apoyo a los inversionistas.

Anexo B. Matriz de la fuerza laboral con perspectiva de género: definiciones de las variables

Las siguientes definiciones acompañan a la matriz de la fuerza laboral con perspectiva de género presentada en la sección 3.1. Cada variable aporta una pregunta estructurada que, aplicada a distintas configuraciones laborales, permite comparar las

dinámicas de género entre sectores y etapas de la cadena de valor. La matriz es el nexo de unión entre este informe y los instrumentos de diagnóstico del conjunto de herramientas.

Variable	Definición operativa
Etapas de la cadena de valor	El punto de la cadena de valor en el que se sitúa la configuración laboral (p. ej., suministro de insumos, producción, transformación, distribución, entrega de última milla, posventa).
Punto de contacto con la empresa	Conjunto de momentos en los que una persona interactúa con el modelo operativo de la empresa: incorporación, asignación de tareas, supervisión, pago, progresión, salida.
Lugar de trabajo	Si el trabajo se realiza en centros fijos, de forma distribuida sobre el terreno, en domicilios particulares, en plataformas o mediante configuraciones híbridas.
Organización laboral e intermediación	Si las personas son empleadas, contratistas, fuerza laboral móvil de plataformas, agentes, miembros de cooperativas u otras configuraciones; y qué intermediarios se interponen entre la persona y la empresa.
Modalidad de control	Cómo se asigna, supervisa y evalúa el trabajo: mediante supervisión directa, gestión algorítmica, métricas de rendimiento, evaluación entre pares o ninguna de estas.
Acceso y condiciones de incorporación en función del género	Las condiciones y señales que determinan qué personal accede a la configuración, incluyendo el lenguaje de las ofertas de empleo, las redes de recomendación, los requisitos de cualificación y las vías de incorporación.
Exposición al riesgo en función del género	Los riesgos diferenciales a los que está expuesto el personal incluyendo la seguridad durante el desplazamiento y en el lugar de trabajo, el acoso en los contextos de prestación de servicios, la inadecuación ergonómica y del EPI, y la exposición a la violencia de género.

Limitaciones de tiempo, cuidados y movilidad	Limitaciones en cuanto a disponibilidad y desplazamiento que interactúan con las responsabilidades de cuidados y las consideraciones de seguridad, incluyendo la rigidez de los horarios, la duración de los despliegues y la cobertura geográfica.
Dinámicas de retención y progresión	Los mecanismos por los que el personal permanece en la estructura y ascienden a puestos de mayor valor, incluyendo la continuidad de los contratos, las vías de formación y los criterios de progresión claramente definidos.
Ingresos, activos y generación de valor	Si el personal acumula ingresos, activos productivos, margen y estatus certificado dentro de la configuración, y de qué manera lo hacen.
Voz, capacidad de acción y poder	El grado en que el personal puede influir en sus condiciones laborales, acceder a mecanismos de reclamación y participar en las decisiones colectivas.
Respuesta de la empresa o la plataforma en materia de género	La respuesta observable de la empresa en materia de contratación, diseño de funciones, infraestructura, seguimiento y progresión: ciega, acomodaticia, receptiva o transformadora.

Aplicadas de forma coherente, estas variables generan una lectura comparable de cualquier configuración laboral de la empresa y de su fuerza laboral. El instrumento de diagnóstico del conjunto

de herramientas se basa en este mismo conjunto de variables, lo que permite la continuidad entre el marco analítico de este informe y las herramientas operativas que le siguen.

Anexo C. Enfoque metodológico

1. Investigación secundaria

La fase de investigación secundaria se diseñó para establecer una base empírica estructurada sobre las dinámicas de género en la economía de la fuerza laboral móvil. En ella se revisó una amplia gama de fuentes, entre las que se incluyen la literatura académica, la investigación sobre políticas internacionales, los estudios sobre el mercado laboral, los informes sectoriales, las publicaciones multilaterales, la documentación sobre inversiones con perspectiva de género y los marcos de medición de impacto relevantes para el trabajo descentralizado, sobre el terreno y móvil.

En lugar de resumir estas fuentes de forma descriptiva, el análisis utilizó marcos de género consolidados como aportaciones analíticas. Entre ellos se incluyeron el Marco Analítico de Harvard, la Matriz de Análisis de Género, el Marco de Planificación de Género de Moser, el Marco de Relaciones Sociales, los marcos "Género en el Trabajo" y "Empoderamiento Económico de las Mujeres". También se revisaron los Criterios 2X, el Proyecto de Gestión del Impacto y los indicadores alineados con los ODS para comprender cómo se mide y se informa actualmente sobre el género en la práctica de la inversión de impacto.

A partir de estos datos, el estudio desarrolló dos herramientas analíticas diseñadas específicamente para este fin. En primer lugar, se creó una Matriz de la Fuerza Laboral con Perspectiva de Género para organizar los datos secundarios en función de variables comparables, entre las que se incluyen la

etapa de la cadena de valor, los puntos de contacto de la fuerza laboral, la ubicación del trabajo, la organización laboral, la modalidad de control, las condiciones de acceso en función del género, la exposición al riesgo, las limitaciones relacionadas con los cuidados y la movilidad, la retención, la progresión, la captura de valor y la respuesta de la empresa. Esta matriz permitió que la investigación fuera más allá de las observaciones sector por sector e identifica mecanismos estructurales recurrentes en diferentes configuraciones de la fuerza laboral móvil.

En segundo lugar, se desarrolló un "modelo de embudo" para sintetizar los puntos en los que la participación de las mujeres se reduce a lo largo de la relación laboral: desde el acceso y la participación hasta la retención, la promoción y la captura de valor.

En conjunto, la matriz y el embudo proporcionaron la arquitectura analítica para la investigación secundaria, lo que permitió al estudio identificar patrones transversales, comparar su gravedad en los distintos segmentos de inversión y distinguir la participación de la capacidad de acción económica real y la captura de valor. Este enfoque sigue la metodología del encargo secundario, que pasa explícitamente de una revisión amplia de la evidencia a una matriz y un modelo de embudo diseñados específicamente para organizar los resultados de la investigación

1.1 Matriz de la fuerza laboral con perspectiva de género

La matriz de la fuerza laboral con perspectiva de género se desarrolló para organizar los datos recopilados durante la investigación secundaria de forma clara y comparable. Su objetivo era ayudar a identificar dónde aparecen las barreras relacionadas con el género en los diferentes tipos de modelos de fuerza laboral móvil.

En lugar de centrarse únicamente en los sectores, la matriz analiza cómo se organiza el trabajo en la práctica. Examina dónde se incorporan el personal al sistema, qué funciones desempeñan, dónde se lleva a cabo el trabajo, qué herramientas o recursos se requieren, cómo se supervisa al personal, cómo se les remunera y si pueden ascender a puestos mejor remunerados o de mayor especialización técnica.

Este enfoque es especialmente importante en la economía de la fuerza laboral móvil, ya que las desigualdades de género no solo se manifiestan en el momento de la contratación. Pueden surgir antes de que una persona solicite un puesto, durante la inducción, en la forma en que se asignan las tareas, en el acceso al equipo o al transporte, en las condiciones de seguridad sobre el terreno, en los sistemas de pago, en las vías de promoción o en la forma en que la fuerza laboral puede plantear sus inquietudes.

Por lo tanto, la matriz ayudó a ir más allá de la simple pregunta de si las mujeres están presentes en la

contratación. Planteó preguntas más específicas: ¿en qué puestos se encuentran las mujeres?, ¿qué tipo de trabajo realizan?, ¿a qué riesgos se enfrentan?, ¿qué herramientas necesitan?, ¿a qué ingresos o activos pueden acceder? y ¿cuánta influencia tienen sobre sus condiciones laborales? Por ejemplo, la matriz ayudó a poner de manifiesto cómo las mujeres pueden verse canalizadas hacia puestos con pocos activos o de atención al cliente, mientras que los hombres siguen concentrados en la instalación, el mantenimiento, la logística, la supervisión u otros puestos técnicos de mayor valor. También ayudó a identificar cómo las responsabilidades de cuidado, las preocupaciones en materia de seguridad, la falta de equipamiento adecuado, la debilidad de los mecanismos de reclamación o el acceso limitado a las herramientas digitales pueden afectar a la retención y la progresión profesional de las mujeres.

En este sentido, la matriz sirvió de puente entre la revisión de la evidencia y las conclusiones del informe. Proporcionó una forma estructurada de identificar patrones recurrentes en todos los sectores y de mostrar que las brechas de género en los sistemas de fuerza laboral móvil suelen estar arraigadas en el diseño de los puestos, las herramientas, los contratos, la supervisión, los sistemas de datos y las relaciones en la cadena de valor.

Patrón	Breve descripción
1. Concentración en determinadas trayectorias profesionales y exclusión del capital	Las mujeres suelen estar presentes en los sistemas de fuerza laboral móvil, pero se concentran en funciones con ingresos más bajos, menor autoridad y acceso limitado a los activos. Están menos representadas en puestos técnicos, de supervisión, de propiedad de activos o de toma de decisiones.
2. El acceso digital y la alfabetización digital como barreras de entrada	El acceso digital suele ser la puerta de entrada al trabajo: las solicitudes, la asignación de tareas, los pagos y las prestaciones dependen cada vez más de los dispositivos y la conectividad. Las mujeres que carecen de un acceso fiable o de alfabetización digital pueden quedar excluidas incluso antes de que se evalúen sus competencias o su rendimiento.
3. Penalizaciones por disponibilidad y rotación de personal motivada por las responsabilidades de cuidado	Muchos sistemas de fuerza laboral móvil premian la disponibilidad constante y la rápida aceptación de tareas. Cuando las responsabilidades de cuidados interrumpen la disponibilidad, el sistema puede interpretarlo como un bajo rendimiento en lugar de como una limitación estructural.
4. Orientación profesional según el género en la incorporación	Las mujeres y los hombres pueden ser canalizados hacia roles diferentes desde el momento en que acceden a una plataforma, una empresa o un proceso de incorporación. Esto puede situar a las mujeres en puestos de atención al cliente o de apoyo, mientras que los hombres pasan a ocupar puestos técnicos o relacionados con los activos.
5. Riesgos de seguridad y acoso en el trabajo de campo	Las mujeres que trabajan en domicilios particulares, lugares aislados o entornos con escasa supervisión pueden enfrentarse a riesgos de seguridad, acoso o violencia. Estos riesgos suelen pasar desapercibidos y pueden manifestarse indirectamente como rotación de personal, en lugar de como incidentes de seguridad.
6. El «impuesto de seguridad» de la movilidad y la compresión salarial	Las mujeres pueden evitar determinadas rutas, horarios o ubicaciones por motivos de seguridad. Estas decisiones racionales pueden reducir sus ingresos, el volumen de tareas o su clasificación cuando los sistemas las interpretan como una menor disponibilidad o una menor productividad.
7. Desajuste ergonómico y de EPI en las operaciones sobre el terreno	Las herramientas, los uniformes, el equipamiento y las normas de seguridad suelen diseñarse en función de las normas físicas masculinas. Esto puede hacer que el trabajo sobre el terreno resulte menos seguro, menos cómodo o menos accesible para las mujeres.

8. Seguimiento del rendimiento que malinterpreta las interrupciones	Las plataformas y las empresas pueden hacer un seguimiento de la disponibilidad, la rapidez, las valoraciones y la finalización de tareas sin tener en cuenta las razones que subyacen a las interrupciones. Como resultado, las limitaciones relacionadas con el cuidado de otras personas, la seguridad o la movilidad pueden interpretarse erróneamente como problemas de rendimiento.
9. Clasificación como contratistas y lagunas en la protección social	Cuando el personal se clasifica como autónomos/independientes pueden carecer de acceso a prestaciones, protecciones, permisos, seguros o mecanismos de reclamación. Esto puede afectar de manera desproporcionada a las mujeres, especialmente cuando las responsabilidades de cuidados y la protección de la salud son fundamentales.
10. Sistemas de datos y gobernanza deficientes	Muchas empresas no recopilan datos desglosados por género sobre puestos, retención, remuneración, ascensos, seguridad o situación de los contratistas. Sin estos datos, los riesgos relacionados con el género siguen siendo invisibles y difíciles de gestionar.

1.2 Modelo de embudo

El modelo de embudo resume cómo se va reduciendo la participación de las mujeres a lo largo de cinco etapas de la relación laboral:

- Acceso: si las mujeres pueden acceder al sistema en primer lugar.
- Participación: las funciones que desempeñan realmente una vez que se incorporan.
- Retención: las condiciones que les permiten permanecer en la empresa.
- Ascenso: su progresión hacia puestos técnicos, de supervisión o de mayor valor.
- Generación de valor: si acumulan activos, margen, certificación o autoridad dentro del sistema.

El embudo ayuda a que el análisis vaya más allá de la participación de las mujeres, planteando si estas pueden permanecer en el sistema, progresar en él y obtener valor del mismo.

Al examinar estas etapas, los datos se articulan en cuatro niveles que se repiten en todos los sectores estudiados:

Nivel	Lo que muestran los datos
Presencia	Las mujeres se incorporan a los sistemas de fuerza laboral móvil principalmente a través de puestos localizados, de carácter relacional y de menor responsabilidad. La incorporación suele producirse a través de vías informales, estacionales, subcontratadas o basadas en comisiones.
Relevancia operativa	La fuerza laboral móvil femenina adquiere un papel central desde el punto de vista operativo cuando la prestación de servicios depende de la confianza, el cambio de comportamiento y la participación reiterada de la comunidad. Sin embargo, su carácter indispensable desde el punto de vista operativo no se traduce automáticamente en autoridad, control de activos o aumento de los ingresos.
Generación de valor	Las mayores brechas se observan en puestos vinculados a activos, certificaciones, autoridad técnica o territorios más amplios. Las mujeres suelen estar presentes donde se realiza el trabajo, pero su presencia es menor donde se concentran el valor, los ingresos y la toma de decisiones.
Posición en el continuo	La mayoría de los modelos siguen sin tener en cuenta las cuestiones de género o solo responden parcialmente a las barreras de género. Las intervenciones pueden aumentar la participación de las mujeres, pero un cambio más profundo requiere modificaciones en los contratos, los activos, la gobernanza y la toma de decisiones.

2 Investigación primaria

La fase de investigación primaria se diseñó para contrastar cuatro hipótesis derivadas de la investigación secundaria con las realidades

operativas vividas por las empresas y los actores del ecosistema que trabajan en sistemas de fuerza laboral móvil.

Las cuatro hipótesis contrastadas fueron:

- H1 · Concentración en determinadas funciones, que examina si las mujeres se concentran en puestos de menor valor;
- H2 · La informalidad como brecha en la protección, que evalúa si la formalización por sí sola garantiza un acceso efectivo a las protecciones laborales;

- H3 · La rotación de personal como fallo de diseño, que explora si los retos de retención se deben al diseño operativo más que a las preferencias individuales;
- H4 · La certificación como barrera de acceso al capital, que analiza si los sistemas de certificación determinan el acceso a puestos técnicos de mayor valor.

Se realizaron trece entrevistas cualitativas con empresas de la cartera de ALIVE, empresas comparables, actores del ecosistema e instituciones de formación técnica en Colombia,

Perú y Guatemala. El conjunto de datos abarcaba empresas y actores vinculados a diversos sectores, entre ellos la educación, el clima y la tecnología, entre otros.

El análisis de las entrevistas buscó pruebas en cinco áreas principales:

- La posición de las mujeres en la cadena de valor: dónde se sitúan las mujeres y los hombres en los distintos puestos, y si las mujeres se concentran en funciones de menor valor o de apoyo.
- Formalización y acceso a los recursos que facilitan el trabajo: si el personal tiene acceso no solo a contratos o prestaciones, sino también a las herramientas necesarias para hacer uso de ellos, como teléfonos, conectividad, transporte o equipos de protección.
- Rotación de personal y diseño operativo: si la salida de las mujeres está relacionada con la forma en que se estructura el trabajo, incluyendo la discontinuidad de los proyectos, las responsabilidades de cuidado, las limitaciones de movilidad, los riesgos de seguridad o las condiciones inadecuadas sobre el terreno.
- Certificación y vías de progresión: si las mujeres pueden acceder a la formación, la certificación y las trayectorias profesionales necesarias para acceder a puestos técnicos o de mayor valor.
- Condiciones sobre el terreno y seguridad: si las mujeres se enfrentan a barreras específicas relacionadas con la movilidad, las infraestructuras, el acoso, la seguridad personal o las condiciones de trabajo de campo.

Una segunda capa de análisis recogió conclusiones que no formaban parte de las hipótesis originales, pero que surgieron con énfasis de las entrevistas. Entre ellas se incluían:

- El acceso limitado a teléfonos móviles y herramientas digitales, lo que puede impedir que el personal acceda a nóminas, billeteras digitales, servicios sanitarios u otras prestaciones vinculadas a la formalización.
- El rediseño de los puestos como mecanismo de inclusión, en el que dividir funciones amplias y polivalentes en tareas más específicas puede crear puntos de entrada más realistas para las mujeres.

- Un lenguaje inclusivo en la contratación, en el que pequeños cambios en las descripciones de los puestos de trabajo pueden influir en quién se presenta a puestos técnicos o sobre el terreno.
- Los requisitos de seguridad y salud en el trabajo, que pueden utilizarse para mejorar las condiciones sobre el terreno, el equipo de protección y la infraestructura para equipos mixtos.
- Los grandes compradores y las licitaciones como motores del cambio, en los que los requisitos de los clientes o de los contratos pueden animar a las empresas y a los proveedores a contratar y retener a más mujeres.
- Las disparidades geográficas en el talento femenino certificado, donde el problema no siempre es la ausencia de mujeres cualificadas, sino la visibilidad limitada sobre dónde se encuentran las mujeres formadas y cómo llegar a ellas.

Este enfoque permitió a la investigación identificar mecanismos prácticos que no eran del todo visibles en la investigación secundaria, pero que son muy relevantes para su aplicación.

El proceso de investigación, compuesto por cinco pasos, consistió en:

- Especificar hipótesis a partir de la investigación secundaria;
- Diseñar entrevistas e identificar a las partes interesadas en las empresas de la cartera y en empresas comparables;
- Codificar cada transcripción según el marco de hipótesis;
- Realizar una revisión inductiva para detectar hallazgos inesperados;
- Sintetizar los datos de todas las entrevistas para identificar patrones recurrentes, puntos de divergencia y tensiones analíticas clave.

Este enfoque garantizó que cada hallazgo principal pudiera remontarse a pruebas específicas de las entrevistas, al tiempo que permitía que surgieran nuevas perspectivas operativas.

Dado que el conjunto de datos es cualitativo y se basa en trece entrevistas, el informe utiliza un lenguaje prudente, como «respaldado por las pruebas» o «demostrado a lo largo de las entrevistas», en lugar de tratar los hallazgos como

estadísticamente representativos.

El valor de la investigación primaria radica en mostrar cómo los patrones estructurales identificados en la investigación secundaria se manifiestan en las operaciones reales de las empresas, y qué mecanismos pueden ponerse en práctica a través de las prácticas empresariales, el apoyo de los inversionistas o el conjunto de herramientas.

