

## LA MUJER EN EL ENTORNO GERENCIAL VENEZOLANO: PERFIL, CARACTERÍSTICAS Y DESEMPEÑO

Carmen Aurora Matteo,<sup>1</sup>  
auroramatteo@hotmail.com  
VENEZUELA

Fecha de recepción: 08 de enero de 2012

Fecha de aceptación: 26 de febrero de 2012

### RESUMEN

En el medio gerencial venezolano la participación de las mujeres en cargos de poder es una tendencia en expansión que demuestra su avance en el mercado laboral, y configura nuevos espacios de relaciones sociales. Se destacan por sus competencias y estilos de liderazgo que marcan similitudes y diferencias con sus pares masculinos, y establecen ventajas y desventajas para el desarrollo de sus carreras en la organización. Se intentó determinar el perfil, características y desempeño de la mujer en la gerencia como una dimensión para comprender cómo factores culturales, interactúan indisolublemente con otros institucionales, para valorar el ejercicio de la mujer en posiciones y cargos de poder.

**Palabras clave:** Gerencia, desempeño, participación, mujeres ejecutivas.

### ABSTRAC

In the middle management Venezuelan participation of women in positions of power is a growing trend that shows their progress in the labor market, and sets up new spaces of social relations. They stand out for their skills and leadership styles that make similarities and differences with their male peers, and establish advantages and disadvantages for the development of their careers in the organization. We aimed to determine the profile, characteristics and performance of women in management as a dimension to understanding how cultural factors interact inextricably with other institutions, to assess the performance of women in positions and positions of power.

**Key words:** Management, performance, participation, female executives.

1 Msc. Gerencia Empresarial, Especialista en Organización de Empresas y Tesista del Doctorado en Gerencia de la Universidad Central de Venezuela (UCV). Profesora de Facultad de Ciencias Económicas y Sociales del Postgrado en Ciencias Administrativas de la UCV. Investigadora acreditada por el Observatorio Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación - ONCTI-PEII.

## Introducción

La perspectiva de igualdad de género, constituye en esta época un principio fundamental para la participación de la mujer en los procesos de transformación que viven las sociedades. La actuación de la mujer en todos los ámbitos de nuestra sociedad, pero muy especialmente, en el ámbito laboral, es el resultado de su lucha por lograr condiciones dignas de trabajo, así como tratar de superar la dominación cultural del hombre que históricamente ha generado condiciones de desigualdad e inequidad en el proceso de organización del trabajo y del mercado laboral; evidencia de esto en el país, es la participación de la mujer en las organizaciones populares de base, cooperativas, empresas de producción social, sindicatos, instancias del Estado venezolano, fundaciones, universidades y demás espacios organizacionales.

Tradicionalmente, en la división del trabajo se le ha atribuido a la mujer un papel reproductivo y doméstico, mientras que al hombre se le ubica en una esfera productiva y fuera del hogar; estas consideraciones en la sociedad actual están presentando algunos cambios, pues el rol de la mujer en el mercado laboral se está viendo enriquecido por su capacitación y desarrollo profesional. Aunado a esto, el fenómeno de la globalización y sus repercusiones en la dinámica organizacional, ha redimensionado las condiciones del trabajo, e incorporado nuevas lógicas, que apalancadas en la tecnología plantean nuevos escenarios -que en una estrategia «flexibilizadora» del mercado laboral-, está favoreciendo a las mujeres compatibilizar el trabajo reproductivo y trabajo remunerado, permitiéndoles no solo generar ingresos propios, sino fortalecer su autoafirmación personal.

La feminización de la fuerza laboral es una realidad en la mayoría de los países, y denota una inserción masiva de la mujer al trabajo. Actualmente cada vez más las mujeres alcanzan las competencias y calificaciones necesarias para que puedan aspirar a cargos de responsabilidad directiva. Sin embargo, sólo una parte de ellas ha logrado romper el «techo de cristal» y alcanzar puestos de liderazgo. Aunque existe preocupación mundial por este tema, y se han implementado diversas medidas para disminuir la discriminación en relación al género, siguen existiendo obstáculos reales, profundamente arraigados en la forma en cómo se organiza el trabajo y en las dificultades que deben superar las mujeres a la hora de conciliar sus compromisos laborales con sus obligaciones familiares.

En este artículo se pretende mostrar algunos *rasgos distintivos de la mujer en el entorno gerencial venezolano*, vinculadas principalmente con su perfil, características y desempeño, que en un intento por demostrar la participación

de las mujeres en el medio organizacional, también considera algunos logros obtenidos de su presencia en posiciones de liderazgo, poder y decisión.

Parte de la información que se presenta en este trabajo constituye un avance de resultados de un proyecto que se lleva a cabo en el Centro de Estudios de la Mujer de la Universidad Central de Venezuela, presentado por A. Fernández y C.A. Matteo (2011) que enmarcado en un área de investigación nacional de: Política y Sociedad; específicamente en la Sub-área de procesos socio-políticos, en la línea estratégica: Género e Igualdad, y en una necesidad de investigación de «*Estudios sobre colectivos femeninos*», tiene como propósito: «*analizar la participación de la Mujer en la gerencia de organizaciones venezolanas*», como una contribución al conocimiento sobre las potencialidades, limitaciones e impacto de la labor de la mujer en las funciones decisorias, de liderazgo y conducción de organizaciones venezolanas públicas y privadas.

Fundamentalmente, se abarca dos de los objetivos del proyecto que tienen que ver con el *perfil de las mujeres gerentes de las organizaciones en estudio; y la caracterización de su desempeño gerencial*. Se consideró para el análisis una muestra de 70 mujeres que ejercen cargos ejecutivos: gerenciales y de supervisión en diversas organizaciones venezolanas de los sectores público, privado y ONG's, y de diversos subsectores: banca, alimentos, telecomunicaciones, seguros, consultoría, educación, farmacia, entes reguladores del Estado, ONG's, consumo masivo, medios, turismo; que ubicadas en el área Metropolitana de Caracas, totalizaron treinta y ocho organizaciones.

#### **INSERCIÓN DE LA MUJER AL MERCADO LABORAL: INDICADOR DE PROGRESO Y FACTOR DE DESIGUALDAD**

A partir de la segunda mitad del siglo XX se produce una acelerada incorporación de la población femenina al mercado de trabajo, la división de roles y espacios, y su asignación diferenciada según el sexo.

Desde el enfoque de género, la división sexual del trabajo, característica de la sociedad contemporánea, que consiste en separar el mundo laboral en dos esferas (productiva y reproductiva), y asignar cada una a un sexo determinado (el productivo al masculino y el reproductivo al femenino), es la base de las discriminaciones de las mujeres en el trabajo. Por ello, las primeras manifestaciones de las desigualdades entre los sexos en el mercado laboral es la baja incorporación de las mujeres al empleo, y el hecho de que las tareas del hogar sigan recayendo de forma predominante sobre las mujeres.

Para Abramo y otros (2000), la inserción en el mercado de trabajo (la salida de la situación de inactividad) «puede ser considerada un indicador de progreso laboral para las mujeres, en la medida en que cada vez se evidencia más la importancia de esa inserción para la mejoría del bienestar propio y de sus familias». La tasa de participación laboral de las mujeres difiere según el perfil del grupo específico del que se trate: es bastante menor entre las que tienen menos años de estudio y menores ingresos y aumenta en la medida en que mejoran esos dos factores. De la misma forma que se reconoce la importancia del aporte de los ingresos laborales de las mujeres de más bajos ingresos para la superación de la situación de la pobreza de sus hogares, también es un hecho conocido el que sus tasas de participación laboral son significativamente inferiores a aquellas observadas en los grupos de ingresos medios y altos. Son las mujeres pobres las que encuentran mayores dificultades para insertarse en el mercado laboral, como consecuencia, entre otros factores, de enfrentar mayores obstáculos para delegar las responsabilidades domésticas, en particular el cuidado de los hijos. La disminución de las tasas de fecundidad y el acceso más igualitario a la educación han aumentado la disponibilidad de tiempo de las mujeres y mejorado sus credenciales para acceder a una actividad remunerada. En América Latina por ejemplo, las repetidas crisis económicas que los distintos países han experimentado, son otro factor que ha impulsado la incorporación de segmentos de la población femenina al mercado de trabajo, como una forma de alivio de la pobreza de sus hogares. Ese último aspecto explica también el hecho de que un porcentaje significativo de las mujeres que se insertan al mercado de trabajo en las últimas dos décadas lo hacen en ocupaciones informales y de mala calidad. (Abramo y otros, 2000).

Las Tendencias Mundiales del Empleo de la OIT (2004) indican que las mujeres continúan teniendo menores índices de participación en el mercado de trabajo, mayores tasas de desempleo y significativas diferencias de remuneraciones, en comparación con los hombres. Las mujeres representan más del 40 por ciento de la fuerza laboral en el mundo, aproximadamente el 70 por ciento de las mujeres en los países desarrollados y el 60 por ciento en los países en desarrollo. Igualmente, se han registrado pequeños cambios respecto al porcentaje de su participación en los empleos profesionales en estos últimos años. Las mujeres ocupan alrededor del 30 al 60 por ciento de los empleos profesionales en la muestra de países para los que se dispone de datos actualizados.

En Venezuela, la actividad laboral femenina se ha caracterizado por una creciente participación de la mujer en todos los sectores de la economía,

según A, Martínez (2010) esta participación se ve incrementada sobre todo a partir del año 1986, al destacar que esta tendencia se debió al deterioro progresivo de la economía venezolana posterior al colapso del tipo de cambio en el año 1983, que condujo a las economías domésticas a plantearse escenarios de maximización del ingreso familiar, buscando alternativas y tomando en consideración la inserción de la mujer en las diversas ramas de actividad económica, y fundamentalmente, la creciente participación en el sector informal de la economía, que representó para el año 2000 alrededor del 68%; este crecimiento en el sector informal pudiera asociarse a un componente discriminatorio de carácter ocupacional hacia el género femenino, inestable, desprotegido, y con menores ingresos. A partir del 2001, se atenúa la tendencia alcista de la participación laboral de la mujer en el sector informal de la economía y gana terreno el sector formal, la tasa de participación pasó de un 31,8% registrado en el año 2000, a un 44,7% (Martínez, 2010), y se caracteriza por empleos más estables, en mejores condiciones y con mayor nivel de ingresos.

En una investigación realizada por la Fundación Escuela de Gerencia Social del Ministerio del Poder Popular para la Planificación y Desarrollo-FEGS (s.f) con el apoyo de Verónica Martín, se hace referencia que entre 1998 y 2004, del total de los hombres ocupados el 50% se encuentra en el sector informal, mientras en las mujeres la tasa corresponde al 53%. Estas cifras reflejan la segregación horizontal que afecta a la fuerza de trabajo femenina, pues muchas veces aunque se incremente su participación en el mercado de trabajo, esta inserción se hace en los sectores laborales con peores condiciones de trabajo y con las más bajas remuneraciones. Así se encuentra, igualmente, que las mujeres están sobre representadas en otras formas de trabajo precario, por ejemplo: en ayudantes familiares no remunerados donde el promedio porcentual de la población femenina es de un 3,2% y el de los varones un 1,5 %, para el lapso de tiempo del año 1998 hasta el 2004; en el sector de los trabajadores por cuenta propia no profesional las mujeres representan un promedio porcentual de 34,3% y los hombres 28,9%, para el mismo período. En el mismo orden, para el primer trimestre del año 2006 la tasa de actividad de las mujeres (mayores de 15 años) fue de 50,5%, inferior a la masculina, la cual fue de 80,6%, durante el mismo período, relación que puede observarse en el gráfico 1, desde el año 1999 a 2006.

No obstante, en Venezuela al igual que en otros países de la región y del mundo, se registró especialmente a partir de la década de los noventa una tendencia a disminuir las brechas entre los sexos, de forma más acelerada

en este aspecto. Según datos presentados por la Facultad de Psicología de la Universidad del Desarrollo en Chile (2005), «a escala mundial, en 1990 un 67% de las mujeres comprendidas entre los 20 y 54 años de edad eran económicamente activas (representando hoy en día más de un 40% de la fuerza laboral mundial).

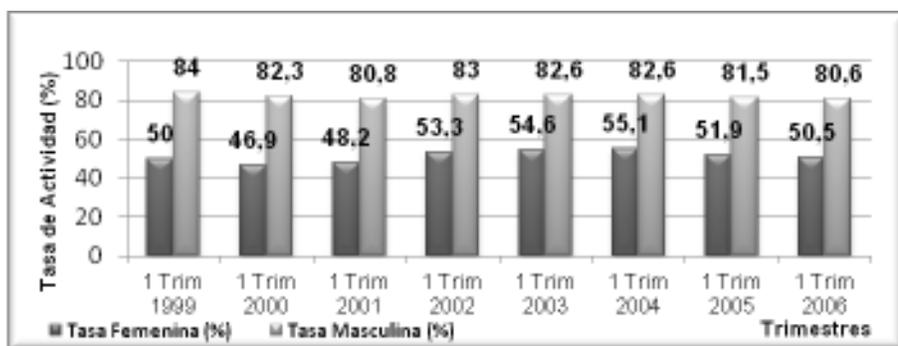


Gráfico 1. Venezuela. Tasa de Actividad por Sexo, población de 15 años y más, 1999 - 2006  
Fuente: FECS-MPPPD (s.f.). <http://fecs.msinfo.info/opac/php/documento>

Estos datos varían cuando se considera la realidad por países, en América Latina por ejemplo, esta fuerza laboral sólo alcanza el 46%. La CEPAL en sus estadísticas e indicadores de género refiere que en Venezuela la tasa de participación en la actividad económica en zonas urbanas en 2008 estuvo representada con el 50% por mujeres y 79% por hombres, lo que evidencia una mayor proporción de varones trabajando. Por grupo de edades para este mismo período se evidencia que las diferencias de participación entre hombres y mujeres en promedio está por encima del 61%, y la mayor proporción de mujeres económicamente activas se ubica en el grupo de 35 a 49 años, destacándose igualmente una mayor brecha (71%) en relación con la participación de los hombres. El gráfico 2 muestra el porcentaje de participación para ambos sexos por grupo de edades en 2008.

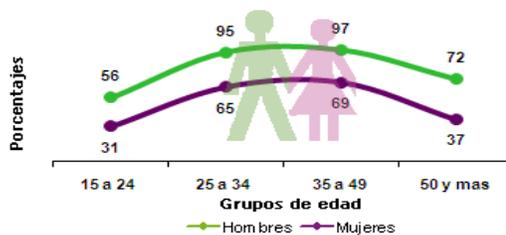


Gráfico 2. Venezuela. Tasa de participación en la actividad económica 2008  
Fuente: CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe: División de Estadística y Proyecciones Económicas. Unidad de Estadísticas Sociales. <http://www.eclac.cl/cgi->

Cifras del INE relacionadas a la fuerza laboral en Venezuela entre 2009 y primer semestre de 2011, demuestran que la situación del mercado laboral no ha variado mucho para las mujeres, se siguen teniendo brechas en la participación en la actividad económica que oscilan alrededor del 62%, relación que se puede apreciar en el gráfico 3. Para el primer semestre 2011 la relación de la población activa entre hombres y mujeres muestra una diferencia del 28,40%, para las mujeres representó 49.9% y para los hombres 78,3%. La población económicamente activa de 15 y más años estuvo representada por 5.164.382 mujeres y los hombres 7.998.251, lo que evidencia una proporción en la población activa de 39,23% y 60,77% respectivamente. De igual forma, al considerar la tasa de desocupación<sup>2</sup> por sexo al primer semestre 2011, se observa que es mayor para las mujeres en 1,3% con respecto a la de los hombres al representar 9,6% con respecto al 8,3% (gráfico 4); probablemente las diferencias mencionadas, puede ser atribuibles a razones de desigualdad entre géneros aún y cuando se ha avanzado en la legislación nacional y acuerdos internacionales suscritos por el país que apoyan y protegen a la mujer<sup>3</sup>, la relación de desigualdad en el mercado laboral y las diferencias de representación de los géneros en la economía, son evidentes.

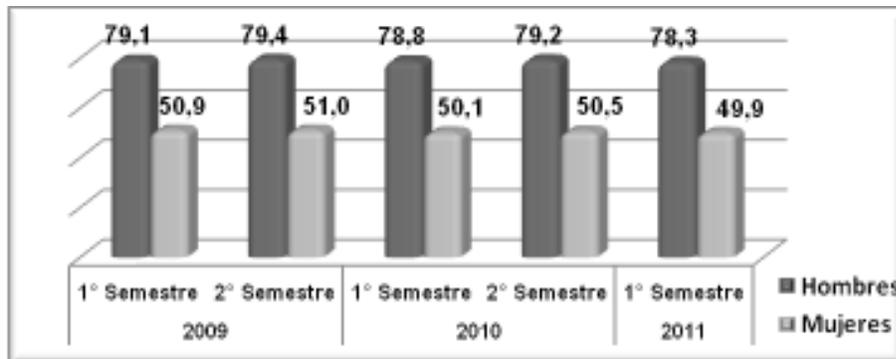


Gráfico 3. Población de 15 años y más, según situación en la fuerza de trabajo, grupo de edad y sexo. 1° Semestre 2009 - 1° Semestre 2011 en Venezuela  
Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE.

- 2 Porcentaje de la población en edad de trabajar que se encuentra excluido del proceso productivo de bienes y servicios en un momento determinado. La magnitud del indicador permite inferir que tan efectivo está siendo el crecimiento económico real de todos los sectores productivos de la economía, en cuanto a la capacidad y velocidad de absorción de la oferta laboral en un período determinado.
- 3 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999); Ley Orgánica del Trabajo (1997); Reglamento Parcial de la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo(2004); Ley de Oportunidades para la Mujer (1999); Ley Orgánica sobre el Derecho

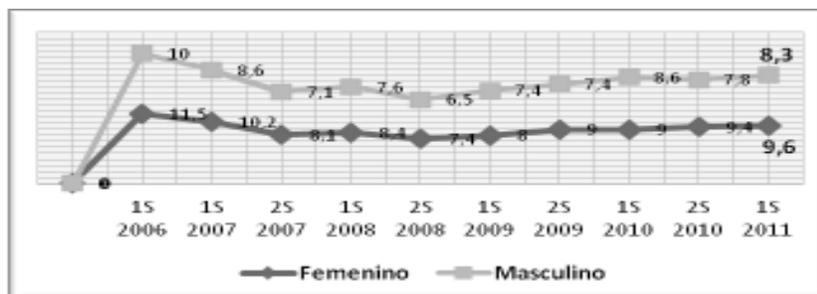


Gráfico 4. Tasa de desocupación en Venezuela según sexo al 1° Semestre 2011

Fuente: Elaboración Propia a partir de datos del SISOV

Se observan avances de la mujer en el mundo laboral pero aún persisten brechas y desigualdades, el desarrollo y participación de la mujer en los distintos espacios sociales tendrá que dar cuenta a un cambio cultural que progresivamente forme parte de los imaginarios y representaciones sociales.

#### **EL CONTEXTO GERENCIAL Y LOS AVANCES DE LA MUJER EN POSICIONES DE LIDERAZGO, PODER Y DECISIÓN**

El fenómeno de la globalización y sus repercusiones en la dinámica organizacional, ha redimensionado las condiciones del trabajo, e incorporado nuevas lógicas en la organización, que apalancadas en la tecnología plantean nuevos escenarios de transformación, cambio e innovación, y la introducción de nuevos elementos para el desarrollo de las capacidades de los individuos que la conforman, aportado importantes potencialidades para la creación de riqueza pero, al mismo tiempo, agudizado el desempleo, la desigualdad y la pobreza.

Las innovaciones implican fundamentalmente cambios en la cultura de las organizaciones. La cultura se caracteriza por condicionar el comportamiento de la organización dada la influencia que ejerce en el modo de pensar, sentir y actuar de las personas que la integran. En efecto, «la cultura funciona como un sistema que incluye no sólo valores, actitudes y comportamiento, sino también las consecuencias dirigidas hacia esa actividad, como la visión,

a las Mujeres a una Vida Libre de Violencia (2006); Norma Oficial para la Atención Integral de la Salud Sexual y Reproductiva (2003); Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948); Convención Internacional para la eliminación de todas las formas de discriminación contra la Mujer (CEDAW, 1979); Convención Interamericana para Prevenir y Erradicar la Violencia contra la Mujer (Belén Do Pará), entre otras

las estrategias y las acciones». (Poblete, García y Pereda, 2004). Cambiar la cultura organizacional es un proceso lento y complejo, que tiene lugar a medida que el grupo madura. Es por ello que para abordar el tema del cambio en una organización es necesario abordar los criterios y las representaciones individuales de lo que el cambio significa. En este contexto, las consideraciones de género en el ámbito organizacional se constituyen como una dimensión relevante para comprender cómo los factores personales, intersubjetivos y culturales, interactúan indisolublemente con aquellos otros institucionales, para el ejercicio de la mujer en posiciones de liderazgo, y cargos de poder y toma de decisiones.

En el acceso y ejercicio diferencial de cargos de dirección en función del género, parece lógico pensar –y según lo refieren Poblete y otros, (2004)- que, «no se trata de un hecho aislado, sino que más bien es la expresión de una cultura», que a nuestro modo de ver, condiciona, modela e impregna las circunstancias de acceso de la mujer al empleo y a determinadas posiciones dentro de la organización así como, a las nociones y prácticas en las que estos cargos y posiciones se desarrollan, constituyendo los criterios y representaciones para los implicados, al tiempo que una concepción socialmente compartida. Bajo estas consideraciones y siguiendo a Poblete y otros, (2004), los propios conceptos de «género» y «diferencia», están impregnados por estas perspectivas, son definidos culturalmente, y se construyen y reconstruyen al tiempo que el contexto social en que se desarrollan; en este sentido, los roles de género son comportamientos aprendidos en una sociedad, comunidad o grupo social determinado, que hacen que sus miembros perciban como masculinas o femeninas ciertas actividades, tareas y responsabilidades, y las jerarquicen y valoren de manera diferenciada. Considerar como «naturales» los roles y las capacidades implica creer que son inmutables; mientras que reconocer y descubrir que estas características son asignaciones culturales es lo que permite transformarlas.

Las representaciones de género se trasladan al ámbito organizacional e interactúan con las exigencias y condicionantes productivas y económicas determinando la división sexual del trabajo, y la segregación ocupacional horizontal y vertical. Según la OIT (2004), los principales factores que contribuyen a la segregación ocupacional en función del sexo son las actitudes sociales y culturales hacia lo que constituye un empleo «masculino» o «femenino» y la desigualdad de género presente en la educación y la formación, que conduce a los dos sexos a ser orientados (o a orientarse ellos mismos) hacia profesiones y trabajos diferentes. En el mismo sentido, a pesar del lento pero constante aumento del porcentaje de mujeres profesionales en

la empresa, la naturaleza de las opciones profesionales de las mujeres continúa impidiéndoles progresar en las jerarquías de las organizaciones en las que ellas trabajan. El índice de progreso relativo a las mujeres en puestos de dirección, es según la OIT (2004), lento e irregular, su participación oscila entre el 20 y el 40 por ciento en 48 de los 63 países incluidos en la muestra 2000-02. Esto representa para los tres a cinco años que abarcan los períodos 1996-99 y 2000-02 un aumento de entre 1 y 5 por ciento. Arango y otros (1995), afirman que en América Latina el ascenso de las mujeres en cargos directivos en empresas privadas, e incluso en el sector público, es un fenómeno más o menos reciente –que no supera las tres décadas en la actualidad–, y que su incursión cada vez más evidente en estos puestos directivos, es sin duda, el resultado de un proceso lento y conflictivo de modernización de la sociedad. A este incremento porcentual, aunque lento, de la mujer en funciones ejecutivas, ha contribuido entre otras cosas, los cambios en las aspiraciones propias de la mujer; comportamientos y percepciones distintas respecto a la fecundidad, el trabajo y la familia; y sobremanera, la expansión de la educación superior<sup>4</sup>, que sin duda, ha favorecido la incursión de la mujer en actividades profesionales tradicionalmente reservadas a los hombres. Sin embargo, en profesiones tradicionalmente reservadas a los hombres, las mujeres en puestos de dirección son poco numerosas y aisladas. Aún en los sectores donde predominan las mujeres y en donde se encuentran más directivos femeninos, un número desproporcionado de hombres acceden a los puestos más altos (OIT, 2004). La regla empírica es siempre la siguiente: «cuanto más alta es la jerarquía institucional, menos mujeres hay».

Algunos análisis ponen de manifiesto el incremento de la incursión femenina en puestos gerenciales, misma que, por otra parte, es desigual si se atiende a los distintos niveles de jerarquía corporativa, como lo señalan Davidson y Cooper (1992). Del mismo modo, el crecimiento de empresas con un verdadero carácter multinacional tiende a estandarizar sus cuerpos directivos y gerenciales, creando tanto nuevas oportunidades como mayores dificultades para el ejercicio de las mujeres en estos puestos, debido a que

---

4 Algunos países como Argentina, Brasil y Venezuela alcanzan una sobre-representación femenina en Educación Superior de entre un 4% y un 10% sobre la masculina (Papadopoulos y Radakovich, 2005). En Venezuela para 2009, la participación de la mujer en la educación universitaria fue de 1,46, lo que quiere decir que son las mujeres quienes más ingresan a la educación superior (Informe INE, 2010). Aún y cuando hay avances de equidad de género en áreas de conocimiento y carreras universitarias, continúan operando en educación superior mecanismos de diferenciación de los roles entre varones y mujeres, los cuales permean en las opciones de formación y se traducen en situaciones de desigualdad que afectan las estructuras de oportunidades de uno y otro sexo, limitando también los márgenes de elección y las condiciones de inserción laboral.

el perfil de los cargos directivos exige largas jornadas de trabajo y movilidad, situación que es a veces desalentadora para las mujeres, quienes además encuentran otros obstáculos creados por prejuicios de comportamiento en el lugar del trabajo. Se aprecia entonces, cierto nivel de conflicto en las mujeres que ocupan posiciones directivas o gerenciales al momento de lograr armonizar la vida familiar y laboral, pues las mujeres tienen que trabajar más horas para cumplir con todas sus obligaciones, ya que aunque la participación del hombre es cada vez mayor en las labores domésticas, la carga aún no es equitativa.

Si bien se aprecian avances de las mujeres en cargos de poder y toma de decisiones, los cargos de decisión en las organizaciones siguen siendo ocupados mayoritariamente por el sexo masculino, la situación por sexo da cuenta a disparidades importantes, donde la participación masculina duplica y triplica la femenina, se constata así que el acceso a cargos de decisión es menor para la mujer que para los varones. Para los varones, el promedio en América Latina es de 6.86% mientras que para las mujeres es apenas del 2.92% (Papadopoulos y Radakovich, 2005). Se percibe una segregación ocupacional vertical en relación al género, ya que a medida que los cargos van adquiriendo un nivel de responsabilidad directiva mayor, es menor la participación femenina. Las estadísticas señalan que la proporción de mujeres en cargos directivos no supera el 20% y se reduce hasta llegar al 3% en puestos altamente estratégicos (Cárdenas y otros, 2010). El reciente ranking de las 500 Mayores Empresas de América Latina publicado por América Economía (2010), citado en Cárdenas, menos del 14% de los puestos en las juntas administrativas están ocupados por mujeres, por lo que son minoría en los cargos más altos de las organizaciones. Si se destaca la representación parlamentaria de las mujeres en Latinoamérica, ésta es también bastante variable, oscilando entre 8% y 43%, proporciones que consideran la variable empoderamiento político del Global Gender Gap Report (Hausman, Tyson & Zahidi, 2009, citado en Cárdenas y otros, 2010), que considera, además de mujeres en el congreso, su representación a nivel ministerial y de presidente del país. Milosavljevic (2007) refiere en este sentido, que en la Declaración del Milenio se insta a los gobiernos a tomar medidas concretas para garantizar la participación de las mujeres en la política. En el objetivo 3, «Promover la igualdad entre los sexos y la autonomía de la mujer», el indicador para monitorear su cumplimiento es la proporción de puestos ocupados por mujeres en el parlamento nacional; en Venezuela de acuerdo a estadísticas de la CEPAL, en 2009 el porcentaje de mujeres ministras en el máximo tribunal de justicia o corte suprema alcanzó el 32% de participación; y en 2010 el porcentaje de mujeres en el principal órgano legislativo nacional

representó el 17.5%, lo cual muestra algunos avances de la mujer en este sentido.

Como se aprecia en diferentes estudios sobre liderazgos femeninos en Latinoamérica (Heller, 2001; Hola y Todaro, 1992; Márquez y Lejter, 2000) –citados por Cárdenas y otros (2010)–, las mujeres, en su gran mayoría, no son conscientes de la enorme importancia que poseen las pautas culturales patriarcales para el ejercicio pleno de sus actividades. Es más, han aprendido a convivir con estas pautas, que, en algunos casos, afectan de forma significativa sus estilos de gestión. La investigación de Punnett y otros (2006) sobre casi mil mujeres en nueve países de toda América, encuentra más semejanzas que diferencias entre países en las dimensiones culturales e individuales. Por otra parte, el trabajo de Maxfield –citado en Cárdenas y otros (2010)– sobre nueve países latinoamericanos (2005, 2007, 2008) señala que «la participación de las mujeres en la gerencia ha crecido, pero no al más alto nivel, ni en todos los sectores de la economía y si bien hay una mayor proporción de mujeres directivas en empresas grandes, de carácter privado, es en las pequeñas que llegan a la posición más alta». En cuanto al balance vida laboral – vida personal, Maxfield (2008) señala que quizá el valor tan grande que se concede a la familia en la cultura latinoamericana puede explicar que se inclinen a dar prelación a la familia.

Eagly & Carli (2007) hablan del «muro de concreto» como antecesor al «techo de cristal», el cual impedía cualquier avance de las mujeres en la vida política, en la educación y en los negocios. A medida que van logrando tener acceso a mayores oportunidades y disfrutar de mayores derechos, las barreras ya no se manifiestan en leyes o normas escritas, ni códigos visibles: se construyen como parte de una cultura empresarial caracterizada por una estructura jerárquica regida por reglas y prototipos masculinos y por unas condiciones organizacionales que pueden favorecer la discriminación, el acoso y las menores oportunidades para las mujeres. Sobre este aspecto, un estudio referido por la OIT (2004), realizado por Catalyst, destaca que las sociedades no promueven a las mujeres a los puestos de dirección por causas relacionadas con: la cultura corporativa, la ausencia de posibilidades de organización de la carrera profesional, el aislamiento de las mujeres y la ausencia de modelos de roles, de redes y de mentores, y el argumento ya demasiado familiar de que las responsabilidades de trabajo y familia se excluyen mutuamente. Es por esto, que muchas mujeres se desmotivan ante la falta de oportunidades de desarrollo para asumir cargos de alta responsabilidad dentro de la organización, y aún y cuando existen mujeres calificadas para desempeñar el mismo cargo que un hombre, ellas siguen

viviendo discriminación, por lo que tienen que rendir más para ser tomadas en cuenta si buscan ascender a cargos de mayor nivel en el organigrama.

**RASGOS DISTINTIVOS DE LA MUJER EN LA GERENCIA DE ORGANIZACIONES VENEZOLANAS: PERFIL, CARACTERÍSTICAS Y DESEMPEÑO.**

Antes de presentar los principales hallazgos que intentan precisar el perfil, características y desempeño de la mujer gerente en organizaciones venezolanas, relacionados con la investigación que se lleva a cabo en el CEM-UCV, acerca de «la participación de la mujer en la gerencia de organizaciones venezolanas», hemos considerado conveniente, presentar una definición acerca de las mujeres ejecutivas tomada de G. Serna (1999), ya que el objeto de estudio se centra en las mujeres en posiciones gerenciales, poder y decisión. Las mujeres ejecutivas para Serna, son, en sentido estricto, «...trabajadoras asalariadas con una elevada escolaridad, cuyas consideraciones de ejercicio son de orden profesional y de competencia y no están estrictamente delimitadas por ellas, sino por la demanda de los propietarios y accionistas de las empresas donde prestan sus servicios profesionales», a diferencia de aquellas que se desempeñan como profesionales libres, y las dedicadas a actividades de tipo empresarial (empresarias). Por otra parte, también importa destacar ciertas diferenciaciones sobre directivos y gerentes, para Mills (1957) son grupos diferentes que comparten algunas similitudes, son parte de la élite de poder, que tienen en común ser «un grupo organizado, graduado jerárquicamente en términos de autoridad para llevar a cabo tareas, planear, y ejecutar su propio trabajo, y libremente, planear y organizar el trabajo de los demás». En el caso de los directivos o ejecutivos son grupos que «gobiernan la empresa» y están en la cúspide de la estructura jerárquica corporativa; y en el caso de los gerentes, se encuentran en un nivel de jerarquía inferior en la corporación, pero tienen autoridad y poder para ejercerlo sobre sus subordinados.

Estas definiciones nos permite dejar claro en principio, que la participación, actuación y desempeño en la gerencia dependen en gran medida de la cultura, condicionamientos y mandatos del mundo corporativo, y en segundo lugar, que se ejercen en espacios organizativos que presentan estructuras jerárquicas que demarcan niveles de ascenso y grados de responsabilidad, poder, autoridad y decisión.

Centrándonos en los hallazgos de la investigación -la cual atendió a un tipo de estudio exploratorio-descriptivo, y siguió los lineamientos de un diseño de campo en combinación con el diseño documental-; se aplicó

un cuestionario a 70 mujeres que ocupan posiciones ejecutivas en diversos cargos en 38 organizaciones venezolanas de los sectores público, privado y tercer sector u ONG's, y de diversos subsectores: banca, alimentos, telecomunicaciones, seguros, consultoría, educación, farmacia, entes reguladores del Estado, ONG's, consumo masivo, medios y turismo; ubicadas en el área Metropolitana de Caracas; y con la finalidad de recabar información sobre: perfil, posiciones específicas en cargos de jerarquía, tiempo de ejercicio en esos cargos, factores que favorecen y dificultades para ascender en la pirámide organizacional, principales descriptores de su desempeño, y en general, la percepción de su situación frente a la de los hombres en la misma posición a la que ellas ocupan en la organización. Se formularon preguntas cerradas y semiabiertas que fueron procesadas técnicamente de forma cuantitativa y cualitativa (estadísticamente y a través de la interpretación) para extraer los principales hallazgos del estudio.

Se considerará para este trabajo información relacionada *con el perfil de las gerentes venezolanas en las organizaciones en estudio, sus características, y los principales aspectos relacionados con el desempeño gerencial.*

De las organizaciones seleccionadas, 11 son del sector público, 25 del sector privado y dos ONG's. Del total de encuestadas 19 (27,14%) corresponden al sector público, 48 al sector privado (68,57%) y 3 a ONG's (4,29%).

La tabla 1 presenta la distribución de la muestra por sectores y subsectores.

Sector o tipo de empresa	Frecuencia	Porcentaje		
		Pública	Privada	ONG's
Pública	19	22.86	4.29	18.57
Privada	48	14.29	0.00	14.29
Organización social	3	12.86	8.57	4.29
Subsector	Frecuencia	Porcentaje Pública	Privada	
Banca	16	22.86	4.29	18.57
Consumo masivo	10	14.29	0.00	14.29
Telecomunicaciones	9	12.86	8.57	4.29
Farmacia	8	11.43	0.00	11.43
Educación	7	10.00	7.14	2.86
Consultoría	5	7.14	0.00	7.14
Alimentos	4	5.71	0.00	5.71
Entes reguladores	4	5.71	5.71	0.00
Organización social	3	4.29	0.00	0.00
Seguros	2	2.86	0.00	2.86
Medios	1	1.43	0.00	1.43

La mayoría de mujeres encuestadas se ubicó en los subsectores: banca, empresas de consumo masivo, telecomunicaciones, farmacia y educación.

Del total de encuestadas 34,72% tiene entre 1 y 5 años trabajando en la organización actual, y 34,29% tiene entre 1 y 3 años desempeñando funciones ejecutivas en esa organización.

### • Perfil de las mujeres gerentes de las organizaciones en estudio

Según los resultados del estudio, de las 70 mujeres encuestadas la mayoría (54,29%) se ubica en un rango de edad de 36 a 45 años. Poseen un elevado nivel educativo: 37,14% tiene educación universitaria completa y un 52,86% estudios de postgrado; solo el 8,57% es de nivel técnico superior. Hablan dos idiomas 57,15%, en su mayoría (51,43%) el inglés. El 80% ha realizado en los últimos 3 años entre 1 y 6 cursos de formación y actualización, alrededor de dos cursos al año. En lo que respecta a su estado civil, el 50% es casada y tienen hijos el 62,86% de ellas, un porcentaje importante (57,14%) tiene entre 1y2 hijos. La tabla 2 presenta la distribución del total de la muestra por cada una de las categorías definidas para determinar el perfil, y la tabla 3 precisa el perfil que tienen las mujeres ejecutivas encuestadas.

Con respecto a su situación en posiciones ejecutivas en la organización actual (cargos que ocupan), la mayoría de las encuestadas (47,14%) se ubicó en el cargo de Gerente, siguiéndoles las Coordinadoras que representaron un 21,43%; las demás se ubicaron en los cargos de Supervisoras (10%), Directoras (8,57%), Vicepresidenta (4,29%), asesoras (4,29%), Consultoras (1,43%) y Presidenta (1,43%) Ver tabla 4.

Importa destacar que de los cargos de mayor nivel en la organización (Presidenta, Vicepresidenta, Directora) sólo el 14,29% de la muestra (10 mujeres) los ocupa (tabla 5), de estas 10, solo 1 es Presidenta, está ubicada en el rango de edad de 26-35 años y pertenece a una ONG, probablemente sea porque es su fundadora y ella la dirige.

Tabla 2. Clasificación de la muestra por categorías del perfil.

Rango de edad	Frecuencia	Porcentaje
18 y 25 años	1	1.43
26 y 35 años	17	24.29
36 y 45 años	38	54.29
46 y 55 años	11	15.71
56 y 65 años	1	1.43
65 años y más	1	1.43
NS/NC	1	1.43
Nivel Educativo	Frecuencia	Porcentaje
TSU	6	8.57
Universitaria completa	26	37.14
Postgrado	37	52.86
NS/NC	1	1.43
Estado civil	Frecuencia	Porcentaje
Soltera	21	30.00
Casada	35	50.00
Divorciada	9	12.86
Vive en pareja	2	2.86
Separada	2	2.86
NS/NC	1	1.43
Con Hijos	Frecuencia	Porcentaje
NO	25	35.71
SI	44	62.86
NS/NC	1	1.43
Cantidad de Hijos	Frecuencia	Porcentaje
Entre 1 y 2	40	57.14
Entre 3 y 4	3	4.29
No Aplica	26	37.14
NS/NC	1	1.43

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3. Perfil de las Mujeres Ejecutivas

Rango de edad	36 y 45 años	54.29%
Nivel Educativo	Postgrado	52.86%
Estado civil	Casada	50.00%
Con Hijos	tiene hijos	62.86%
Cantidad de hijos	entre 1 y 2	57.14%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. Clasificación por cargos

Cargos	Frecuencia	Porcentaje
Supervisora	7	10.00%
Coordinadora	15	21.43%
Gerente	33	47.14%
Vicepresidenta	3	4.29%
Directora	6	8.57%
Presidenta	1	1.43%
Consultora	1	1.43%
Asesora	3	4.29%
Otro	1	1.43%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. Proporción en cargos de alto nivel

Cargos de mayor nivel	Frecuencia	Porcentaje
Presidenta	1	1.43%
Vicepresidenta	3	4.29%
Directora	6	8.57%
Total en cargos de alto nivel	10	14.29%

Fuente: Elaboración propia

De las 9 mujeres restantes en cargos de alto nivel 3 son Vicepresidentas y seis son Directoras (tabla5). Al clasificarlas por rango de edad y cargos (tabla 6), la mayoría se ubica de 36-45 años (50%), 30% en el rango de 46-55 años, 10% de 26-35 y 10% en más de 65 años. No se hace referencia a la variable «tipo de organización» (pública o privada), ya que la mayor proporción de mujeres de la muestra se ubicó en el sector privado. Si se consideran los cargos eminentemente estratégicos (Presidenta y Vicepresidenta), la proporción a nivel general no supera el 6% (5,72%), y 40% en cargos de alto nivel (tabla 6). Se observa entonces, que *mientras más alto es el nivel jerárquico, menos representación tienen las mujeres en esos cargos, y asimismo, mientras la mujer más avanza en edad menos presencia tiene en posiciones de nivel en el organigrama* (en cargos eminentemente estratégicos el rango de edad es de 36-45 años), con lo cual pudiera pensarse que la edad (de 45 años en adelante) puede ser considerada como una limitante para acceder a cargos de jerarquía, probablemente porque las funciones en esos cargos demanden más horas de trabajo, mayor energía, y movilidad, condiciones que se asocian más a personas más jóvenes.

Tabla 6. Clasificación por cargos de alto nivel por rango de edad

Cargos de mayor nivel	26-35 años		36-45 años		46-56 años		Más de 65 años		Totales	Cargos Estratégicos
Presidenta	1	10%							1. 43%	4 mujeres 5.72% (del total)
Vice-presidenta			2	20%	1	10%			4.29%	
Directora			3	30%	2	20%	1	10%	8.57%	40% en cargos de alto nivel (de 10 mujeres)
Totales	1	10%	5	50%	3	30%	1	10%	14,29%	

Fuente: Elaboración propia

• **Características de las mujeres ejecutivas en las organizaciones venezolanas**

Al intentar caracterizar a las mujeres ejecutivas de las organizaciones venezolanas –aspecto que tiene que ver también en gran medida con su desempeño, y que se tratará en detalle más adelante– debe resaltarse que existen ciertos estereotipos según los cuales las mujeres y los hombres tienen atributos diferentes, que marcan las características y las condiciones de éxito de sus carreras gerenciales. Las mujeres ejecutivas o gerentes tienen características que las distinguen claramente de sus colegas masculinos, y que las colocan en muchas ocasiones en una posición de desventaja (el matrimonio, la familia, los hijos, áreas de trabajo tradicionalmente ocupadas por hombres, sus destacadas competencias profesionales, y hasta la edad). P. Márquez (2001), señala, que si la cotidianidad de las mujeres gerentes está determinada por estereotipos «femeninos»: avanzan más lentamente, se embarazan, tienen que cuidar a los hijos, son más costosas para la empresa, entre otros- se puede pensar que hombres y mujeres internalizan estos estereotipos y los reproducen en sus estrategias profesionales y prácticas cotidianas, limitando o ampliando de esta forma su rango de acción. Nos encontramos entonces, con una diversidad de factores y presiones ante los cuales las mujeres ejecutivas deben moldear sus estilos gerenciales y muy especialmente sus estilos de vida e identidad. Esto se refiere no solamente al «techo de cristal», sino a niveles de salario y la posibilidad misma de

ser contratadas en posiciones de jerarquía, en contraste con los hombres. El hecho es que las diferencias persisten.

Al pretender contrastar en nuestro estudio estas diferencias entre hombres y mujeres en el medio gerencial nos encontramos en primer lugar, que **las mujeres tienen menor acceso al poder** en las organizaciones, ya mostramos que sólo el 14,29% de las encuestadas ocupa cargos de alto nivel en la organización y sólo 5,72% cargos eminentemente estratégicos. Aspecto que se puede asociar también con que un 50% de las encuestadas le reportan a alguien que se ubica en un cargo de alto nivel (Presidente 10%, Vicepresidente 20%, Director 20%), siendo en el 57,14% de los casos un hombre (Gráfico 5). En el mismo sentido, y según lo reportaron las encuestadas, los cargos supervisorios de la organización están fundamentalmente ocupados por hombres. Por otra parte, al analizar la relación existente entre el tiempo que tienen trabajando y el tiempo desempeñando funciones ejecutivas nos encontramos con que el avance a posiciones de jerarquía ha sido lento para la mayoría de ellas. Esta relación se consideró al visualizar que la mayoría de las encuestadas (82,9%) tiene entre 10 y más de 20 años trabajando, pero solo el 30% ha desempeñado funciones ejecutivas dentro del mismo rango de tiempo, con esto se observa que para el 52,90% de las mujeres ha sido más lento ascender en la jerarquía. Al analizar este aspecto específicamente en el grupo de 36-45 años –rango de edad del perfil, y además, período que coincide con el máximo desarrollo de la carrera profesional– se tiene que el 89% de las mujeres tiene trabajando 10 a más de 20 años, y solo 34% el mismo tiempo tiene desempeñando funciones ejecutivas.



Gráfico 5. Proporción que reporta a un Hombre

Fuente: Elaboración propia

Otro aspecto importante a destacar tiene que ver con las dificultades que han tenido para ascender a niveles jerárquicos. Al indagar si han tenido las mismas dificultades que las que enfrentaría un hombre al ascender a

niveles jerárquicos en la organización, el 68,6% de las encuestadas manifestó tener las mismas dificultades y un 30% destacó que han tenido «más dificultades», con estas afirmaciones se puede inferir que las mujeres se ven enfrentadas a casi el doble de las dificultades para ascender a niveles jerárquicos; y según la opinión de algunas de las encuestadas estas dificultades están fundamentalmente asociadas con: «se da preferencia a los hombres en cargos de alto nivel»; «existe discriminación desde el mismo momento de la entrevista de postulación al trabajo, partiendo del hecho que el trato es diferente cuando el género del entrevistador es hombre o mujer y el cargo es de opción mixta»; «las funciones gerenciales se llevan de la mano con las actividades del hogar, por tanto es más difícil ajustar el tiempo para que se pueda cumplir exitosamente las responsabilidades de un cargo ejecutivo, esto es, sin desatender otros roles, y sin que estos interfieran ó afecten el desempeño laboral, cosa que normalmente no ocurre con los hombres». Otras de las encuestadas también han destacado que las dificultades están más asociadas a las competencias personales de los ocupantes y no tanto al género; además de haber mencionado también que se están viendo indicios de «igualdad de oportunidades», pues, se observa cada vez más, la presencia de mujeres en cargos de alto nivel.

Al destacar a grandes rasgos cómo perciben su situación laboral frente a la de los hombres en la misma posición gerencial que ellas ocupan; se obtuvo que en términos generales se perciben en condiciones de igualdad. En materia de sueldos y beneficios sociales no muestran mayores diferencias, pues consideramos que en la actualidad, estos son aspectos más inherentes al perfil del cargo que a condiciones de género; igualmente ocurre con los aspectos de capacitación y uso de la tecnología que dependen en gran medida de las propias condiciones y necesidades de la organización. Se encontraron mayores diferencias de percepción en los aspectos de «equilibrio entre profesión y trabajo» donde 40,10% de las gerentes se consideró en una situación «por debajo» que la de los hombres; y así mismo en la variable «esfuerzo en el cargo» en la que casi un 30% manifestó que su esfuerzo ha sido entre «superior y muy superior» a las de los hombres. La información presentada anteriormente muestra un panorama general de la situación de las mujeres gerentes encuestadas para ascender a posiciones ejecutivas y niveles jerárquicos en la organización. Se puede decir, que las características e incluso la imagen de los ejecutivos y gerentes en las organizaciones venezolanas sigue dominada por lo que algunos autores llaman: «*ética masculina*», que equipara unas características generalmente atribuidas al hombre con la gerencia. Esta ética presente en el mundo corporativo, influye de una forma u otra en las funciones y cargos que ocupan las mujeres en las organizaciones.

Con la intención de *precisar algunos rasgos distintivos y aspectos que le son propios a las mujeres gerentes de las organizaciones venezolanas*, se encontró en las encuestadas ciertas particularidades sobre los cuales ellas mismas opinaron y que *se podrían considerar como sus principales características; en este sentido se tiene que: presentan una elevada habilidad de comunicación, y un gran poder de persuasión y negociación; están mayormente ganadas a la conciliación y a un adecuado manejo de conflictos; muestran en gran medida flexibilidad en el trabajo y en sus relaciones; tienen un alto compromiso con la organización; la mayoría muestra atributos relacionados con la creatividad e innovación; poseen altos niveles de liderazgo y en gran medida relacionado a un estilo participativo y transformacional; están altamente orientadas al logro y cumplen con sus objetivos profesionales*. Estas características se podrán contrastar con las consideraciones que reflejan su desempeño gerencial.

#### • **Desempeño gerencial de las mujeres en las organizaciones venezolanas**

En la teoría administrativa se asocian tradicionalmente al desempeño gerencial las funciones de planificación, organización, dirección y control; las cuales definen en mayor o menor grado el quehacer de la gerencia y la actuación adecuada o no de los gerentes. No obstante, estas funciones que efectivamente realizan estos individuos «gerentes» en las organizaciones, no son las únicas variables relacionadas con el desempeño; los «roles gerenciales» -como papeles de actuación de la gerencia-, también hablan de qué tan efectivamente se desempeñan los individuos como gerentes en las organizaciones. H. Mintzberg (1994) ha definido diez roles en el desempeño gerencial que están fundamentalmente asociados con: *ejercicio de la autoridad, liderazgo, integración, monitoreo, comunicación, gestión de la información, emprendimiento, manejo de conflictos, distribución de recursos, y negociación*; los cuales a su vez son agrupados en tres importantes áreas: *i) interpersonal; ii) informativa, y iii) decisoria*. En atención a estas consideraciones y algunos otros aspectos relacionados, nuestro estudio consideró un conjunto de frases que dan cuenta a la práctica gerencial, con la intención de medir el grado de acuerdo o desacuerdo de las mujeres gerentes encuestadas. Se procedió a agrupar las frases de acuerdo a los diez (10) roles gerenciales antes mencionados, y así poder precisar, en términos generales, las características asociadas al desempeño gerencial de las mujeres en las organizaciones venezolanas.

De acuerdo con hallazgos del estudio, se tiene entonces, que a la hora de ejercer la autoridad un 56,30% de las mujeres gerentes ejerce sus funciones con total autonomía, aspecto que revela en la mayoría de las encuestadas una *libertad* para la toma de decisiones, al punto de encontrarnos en este sentido, que sus decisiones son respaldadas por sus superiores en el 90% de los casos. Existe la tendencia en las mujeres gerentes de hacer uso de decisiones racionales y analíticas, pues el 89% de las encuestadas reveló que el trabajo de su área responde a una planificación consciente y estructurada; solo una menor parte de ellas (2,9%) toma decisiones intuitivas. En términos generales, esta situación coincide con la opinión que han tenido un 94,30% de ellas al estar «de acuerdo» y «muy de acuerdo» de dirigir en forma estratégica el trabajo del área. El gráfico 6 refleja los aspectos relacionados con el ejercicio de la autoridad.

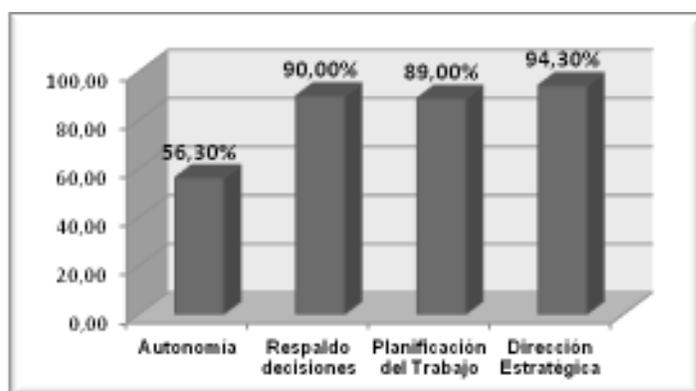


Gráfico 6. Ejercicio de la Autoridad

Fuente: Elaboración Propia

Con respecto al *liderazgo* de las mujeres gerentes encuestadas, se encontró que éste obedece a un *estilo democrático, participativo y transformacional* que se sustenta en un clima laboral donde la gente se siente motivada y donde se reconoce el talento humano. Estas afirmaciones se infieren luego de observar que aspectos como: «más que gerente me considero líder y facilitadora», «impulso la participación de los trabajadores», «permite que los trabajadores tomen iniciativas y sean creativos»; «reconozco que el talento humano es el centro de la organización»; obtuviesen respuestas que están por encima del 90%. (Gráfico 7). Estas consideraciones destacan en las gerentes orientaciones de *una visión de conjunto centrada en un estilo colaborativo*, más que individualista. Aunque la generalidad muestra

estas características, hay que considerar también que estos estilos pueden variar de acuerdo a los rasgos de su personalidad, y de la organización en la que se desempeñen.



Gráfico 7. Aspectos que definen el Liderazgo

Fuente: Elaboración Propia

De la combinación de datos que definen los roles de *integración y comunicación* se tiene que las gerentes encuestadas tienen buena comunicación con todos en la organización, así lo reportó el 94,3% de las gerentes encuestadas al estar «de acuerdo y muy de acuerdo» con este aspecto, con lo que se evidencia la habilidad de las mujeres para crear cercanía a través de la conversación. Su estilo de gestión hace que la gente se encuentra motivada -así lo expresó 77,10% de las gerentes-; propician el trabajo en equipo (88,50%), y se orientan al logro de los objetivos alcanzando beneficios para la organización (84,30%), aspectos que ponen de relieve la capacidad de la mujer de articular relaciones y dar respuestas a los retos que se le imponen.

Al relacionar los roles de *monitoreo y gestión de la información*, encontramos que nuestras gerentes al caracterizarse por un estilo comunicativo y de integración, valoran la obtención y transmisión de información en la organización, al manifestar que no pierden el entorno global y su impacto (91,40%); están al día con las innovaciones (64,30%); y frecuentemente presentan ideas nuevas a sus supervisores (82,90%); sin dejar de considerar que un grupo importante (95,70%) reveló que asesora a los trabajadores para que realicen el trabajo. Esto último pone en evidencia en las gerentes características de: guía, protección, orientación y preocupación por los otros, propias de la mujer.

Los roles de *manejo de conflicto y negociación* se asocian también con un estilo democrático y flexible donde la mayoría de las encuestadas 82,80% opinó ser flexible y conciliadora en su desempeño; y muy especialmente destacaron el manejo del conflicto y la parte emotiva de las relaciones en el trabajo, donde la mayoría de ellas (91,50%) expresó «ser justa al manejar conflictos», esto demuestra una actitud hacia la resolución de problemas y conformación de un clima armónico en el área de trabajo. De igual forma poseen un gran poder de persuasión y negociación que favorece la «distribución del liderazgo» -aspecto que fue reconocido en el 82.90% de las gerentes-, y su firmeza en la posición que ocupan, pues destacaron que para negociar efectivamente, «no pueden mostrar debilidad». Llama la atención en esta afirmación «no puedo mostrar debilidad» que solo el 41,50% de las gerentes afirmó estar «muy de acuerdo», mientras que 41,4% no asumió una posición clara –al no estar de acuerdo, ni en desacuerdo- y solo el 14.3% estuvo «en desacuerdo»; probablemente, algunas mujeres todavía sienten inseguridad en el ejercicio del poder, y no estén conscientes de su capacidad de ejercerlo.

Finalmente, el *emprendimiento y la distribución* de recursos estuvieron asociados con que la mayoría de ellas (94.30%) manifestó que dirige en forma estratégica su área de trabajo; y el 77,10% afirma que su área es reconocida por un alto desempeño. Se consideran creativas e innovadoras, y de fácil adaptación a los cambios. Estas consideraciones permiten afirmar el alto grado de responsabilidad y cumplimiento de la mujer en sus funciones gerenciales, su alta capacidad de administrar recursos, y su disposición para el logro de metas.

En términos generales, la percepción de las gerentes –que se ve respaldada por las opiniones de 92.90% de ellas- es un alto cumplimiento de la función de Dirección y un alto compromiso con la organización a pesar de sus distintos roles: de madres, esposas e hijas, y la ardua tarea de conciliar la vida familiar con la profesional.

## REFLEXIONES FINALES

En la actualidad se observa una mayor participación de la mujer en cargos de poder y decisión. Cada vez más, las mujeres alcanzan las competencias y calificaciones necesarias para aspirar a cargos de responsabilidad directiva.

Si bien aún no se visualiza un número importante de mujeres ejecutivas ocupando estos cargos en las organizaciones venezolanas, se evidencia una tendencia positiva en expansión. Los hombres son mayoría entre los cargos

eminentemente estratégicos, directivos, altos ejecutivos, y en los niveles superiores de los empleos profesionales, mientras que las mujeres permanecen aún concentradas en las categorías inferiores de los puestos directivos.

Según los resultados del estudio se encuentran algunas tendencias de que las mujeres ejecutivas venezolanas poseen un perfil que las coloca en igualdad de condiciones profesionales para ejercer cargos de alto nivel y responsabilidad; están altamente capacitadas, tienen niveles de educación e instrucción que contemplan educación universitaria y postgrado, su rango de edad (36-45 años) coincide con el máximo desarrollo de la carrera profesional y con una etapa de madurez que caracteriza un comportamiento de producción y protección de la familia. Sin embargo, existen ciertos estereotipos según los cuales las mujeres y los hombres tienen atributos diferentes, que marcan las características y las condiciones de éxito de sus carreras gerenciales. Se ha fomentado el desarrollo de actitudes negativas asociadas a la identidad del género femenino, y paradigmas relacionados con el éxito gerencial que le atribuyen una «ética masculina» a la gerencia que la equipara con el hombre; circunstancia que puede ser una desventaja para la promoción y éxito profesional de la mujer.

Se pudo constatar que en el desempeño gerencial de las mujeres ejecutivas hay más similitudes que diferencias con respecto a los hombres en el ejercicio de los cargos, una vez que las mujeres alcanzan los niveles superiores de dirección, las exigencias hacia ellas no difieren mayormente de aquellas dirigidas a los hombres, hay aspectos más relacionados al perfil del cargo (sueldos, beneficios, entrenamiento, entre otros) que dependen más de condiciones y necesidades propias de las organizaciones, que de consideraciones relativas al género, sin embargo, se siguen observando diferencias en la participación en cargos de poder y decisión.

Se enfatiza que no se trata de un hecho aislado, sino más bien de la expresión de una cultura, que a nuestro modo de ver, condiciona, modela e impregna las circunstancias de acceso de la mujer a determinadas posiciones dentro de la organización, así como a las nociones y prácticas en las que estos cargos y posiciones se desarrollan. En este sentido, los roles de género son comportamientos aprendidos en una sociedad, comunidad o grupo social determinado que hacen que actividades, tareas y responsabilidades sean jerarquizadas y valoradas de manera diferenciada. Estas representaciones de género se trasladan al ámbito organizacional e interactúan con las exigencias y condicionantes productivas y económicas determinado la división sexual del trabajo, y la segregación ocupacional horizontal y vertical. Reconocer que estas características son asignaciones culturales permitirá avanzar y

transformarlas. El desarrollo y participación de la mujer en los distintos espacios sociales, y en ellos, el entorno gerencial, tendrá que dar cuenta a un cambio cultural que progresivamente forme parte de los imaginarios y representaciones sociales. Será por tanto de interés seguir profundizando en estudios sobre las características diferenciales de género y las dimensiones de éstas, que se relacionan con el ejercicio en cargos ejecutivos.

### Referencias bibliográficas

- Arango Luz Gabriel, Mara Viveros y Rosa Bernal (1995). *Mujeres Ejecutivas. Dilemas comunes alternativas individuales*. Santa Fé de Bogotá. Colombia. Ediciones Uniandes. Pp.86-89
- Cárdenas. María; Heller. Lidia; Jauregui. Ketty; Rivadeneira. Walkyria; Salgado. Elvira. (2010). *Percepción de mujeres directivas en Latinoamérica sobre determinantes de su ascenso*. Trabajo presentado en el Congreso Internacional: «Las políticas de equidad de género en prospectiva: nuevos escenarios, actores y articulaciones» Área Género, Sociedad y Políticas- FLACSO – Argentina. Noviembre, 2010. Buenos Aires, Argentina. Disponible en: [http://issuu.com/catunescomujer.org/docs/publicacion\\_digitalcomp](http://issuu.com/catunescomujer.org/docs/publicacion_digitalcomp)
- CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe: División de Estadística y Proyecciones Económicas. Unidad de Estadísticas Sociales. <http://www.eclac.cl/cgi-bin/getProd.asp?xml=/mujer/noticias/paginas/9/29859/P29859.xml&xsl=/mujer/tpl/p18f-st.xsl&base=/mujer/tpl/top-bottom-estadistica.xs>
- Davidson. Marilyn; Cary. Cooper (1992). *Shattering the Glass Ceiling*. Londres. Paul Shapman Publishing.
- Eagly, A. & Carli, L.L. (2007). *Through the Labyrinth. The Truth About How Women Become Leaders*. Boston, MA.: Harvard Business School.
- Fernández. Armida; Matteo. Carmen Aurora. (2011). *Proyecto: Participación de la Mujer en la Gerencia de Organizaciones Venezolanas*. Centro de Estudios de la Mujer. Universidad Central de Venezuela.
- Instituto Nacional de Estadística: <http://www.ine.gob.ve/>
- Instituto Nacional de Estadística: [www.ine.gov.ve](http://www.ine.gov.ve) informe «Cumpliendo las Metas de Milenio» (2010) elaborado por el Instituto Nacional de Estadísticas de Venezuela (INE). <http://www.pnud.org.ve/content/view/176/169/>
- Laís Abramo, Molly Pollack María Elena Valenzuela (2000). *Organización Internacional del Trabajo. OIT. Equidad de Género en el Mundo del Trabajo en América Latina - Avances y Desafíos 5 Años después de Beijing*, presentado

a la Octava Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe, Lima, Perú, 8.-10.2.2000

- Márquez P. (2001). La mujer gerente en Venezuela «Piensa como un hombre, actúa como una dama, trabaja como un burro». *Revistainterforum.com*. Latin America Consulting & Communications. Disponible en: <http://www.revistainterforum.com/espanol/articulos/100101mujer.html>
- Martínez, Ángel (2010). Determinantes de la participación laboral femenina en Venezuela: Aplicación de un modelo probit para el año 2005. *Revista Venezolana de Estudios de la Mujer*. [online]. dic. 2010, vol.15, no.35 [citado 16 Febrero 2012], p.17-44. Disponible en: <[http://www.scielo.org/ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1316-37012010000200002&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org/ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-37012010000200002&lng=es&nrm=iso)>. ISSN 1316-3701
- Mills, C. Wrigth (1957): *La élite del poder*. México. Fondo de Cultura Económica.
- Milosavljevic, Vivian (2007). *Estadísticas para la Equidad de Género. Magnitudes y Tendencias en América Latina*. Cuadernos de la CEPAL 92. Santiago de Chile. CEPAL-Naciones Unidas. ISSN impreso: 0252-2195, ISSN electrónico: 1727-0413 ISBN: 978-92-1-323050-3 LC/G.2321-P N° de venta: S.06.II.G.132
- Mintzberg, Henry (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving the Roles for Planning, Plans, Planners*, Free Press, ISBN 0029216052.
- Oficina Internacional del Trabajo.OIT. (2004). *Romper el techo de cristal. Las mujeres en puestos de dirección*. Actualización, Febrero 2004. Ginebra: Documento online. Disponible en: <http://www.ilo.org/dyn/gender/docs/RES/292/F61986410/Romper%20el%20techo%20de%20cristal.pdf>. [Consulta enero, 2012]
- OIT (1999). *Panorama Laboral 1999*. disponible en <http://www.ilolim.org.pe>
- Papadopulos, Jorge y Radakovich Rosario (2005), «Educación superior y género en América Latina y el Caribe», *Informe sobre la educación superior en América Latina y el Caribe*, UNESCO, IESALC (2000-2005).
- Poblete Manuel, García Ana y Pereda Visitación (2004). *El perfil diferencial del liderazgo de Centros Educativos en función del género*. En *Dirección para la innovación: apertura de los centros a la sociedad del conocimiento*. IV Congreso internacional sobre dirección de centros docentes (pp. 817-847). Bilbao, Instituto de Ciencias de la Educación ICE, de la Universidad de Deusto.
- Serna. Guadalupe (1999). *Propuestas y hallazgos preliminares para un análisis sobre mujeres ejecutivas en la Ciudad de México*. *Revista de antropología Social*. Desacatos N° 11 Año 2003. Mujeres: Los trabajos y los Días.

Sistema Integrado de Indicadores Sociales de la República Bolivariana de Venezuela. SISOV. <http://www.sisov.mpf.gob.ve/home/index.php>

Universidad del Desarrollo. Facultad de Psicología. (2005). Mujer y trabajo. Documento online. Disponible en: [http://udd.altavoz.net/prontus4\\_newsletter/site/artic/20050727/pags/20050727101018.html](http://udd.altavoz.net/prontus4_newsletter/site/artic/20050727/pags/20050727101018.html)

Venezuela. Ministerio del Poder Popular para la Planificación y Desarrollo. Fundación Escuela de Gerencia Social - FECS (s.f). Problemas Sociales en Venezuela. Discriminación socioproductiva de la mujer. Disponible en: [http://fegs.msinfo.info/opac/phpdocumento\\_presentar\\_imprimir.php?base=documentos&cipar=documentos.par&Formato=i&Mfn=18](http://fegs.msinfo.info/opac/phpdocumento_presentar_imprimir.php?base=documentos&cipar=documentos.par&Formato=i&Mfn=18). de 19 de junio de 1997.