

FRENOS E IMPULSORES DE LA MUJER EN LA GERENCIA VENEZOLANA

Armida Fernández.¹
armidafer@yahoo.es

VENEZUELA

Fecha de recepción: 05 de enero de 2012

Fecha de aceptación: 28 de febrero de 2012

RESUMEN

En Venezuela las mujeres están ocupando cargos ejecutivos impulsadas por su propio esfuerzo y una mayor apertura de las organizaciones. Sin embargo, aún se mantiene una cultura con frenos que limitan el acceso de las mujeres a posiciones gerenciales. Las ejecutivas criollas parecen asumir esta realidad como un nuevo reto, pasando por alto serias restricciones pero, como «triumfadoras», están obligadas a esforzarse más y a no quejarse, a mostrar el fuerte compromiso que tienen con su carrera profesional y concentrarse en lograr sus propias metas.

Palabras clave: Frenos, impulsores, gerencia e igualdad de género.

ABSTRACT

In Venezuela the women are holding executive positions impelled by their own effort and a greater opening of the organizations. Nevertheless, still a culture with brakes stays that limit the access of the women managerial positions. The Creole executives seem to assume this reality like a new challenge, ignoring serious restrictions but, like «triumphant», they are forced to strive and not to complain more, to show the strong commitment that they have with its professional race and to concentrate themselves in obtaining its own goals.

Key words: Brakes, impellers, management and equality of sort.

1 Magíster en Gerencia Empresarial de la Universidad Central de Venezuela (UCV), y Doctoranda en Gerencia de la UCV. Investigadora y profesora del Postgrado en Ciencias Administrativas, UCV-FACES-CEAP.

Introducción

En América Latina en los últimos 10 años la participación de las mujeres en el mercado laboral pasó de un 32 a un 53%, desde la base de la pirámide, frecuentemente las mujeres dan inicio a sus carreras con sueldos inferiores a los de sus colegas varones y deben ser el doble de buenas para recibir el mismo reconocimiento (Bonder, 2011), en Venezuela, a la mujer le cuesta más acceder a las posiciones de poder en las organizaciones, alrededor de 1.5 ó 2.0 más que el hombre (Valdivieso, 2004).

María Consuelo Cárdenas de Santamaría, Alice Eagly, Lidia Heller, Ketty Jáuregui, Walkyria Rivadeneira y Elvira Salgado desarrollaron un estudio denominado «Percepción de mujeres directivas en Latinoamérica sobre determinantes de su ascenso» sobre la base de una muestra de 162 entrevistas realizadas a mujeres presidentas y vicepresidentas de organizaciones del sector privado en 17 países latinoamericanos, incluyendo Venezuela (Cárdenas y otras, 2010). La investigación evidencia cómo, a pesar de que las mujeres han recibido la promesa implícita del acceso a lo público a partir de contar con una educación adecuada, entrenamiento, experiencia y aspiraciones, la paridad en su participación laboral no se ha cumplido, sobre todo en los más altos niveles de las organizaciones. Ellas no alcanzan ni el 5% de posiciones de CEO en las empresas más grandes, de las Fortune 500 (versión 2010) sólo 13 tienen presidenta mujer (Cárdenas y otras, 2010: 4). La mayoría de las ejecutivas latinoamericanas aspira a posiciones de poder, *«reconocen más los desafíos que las barreras, se han casado y tienen hijos - situación que no ha sido un obstáculo para su ascenso- y valoran la ayuda doméstica. Casi todas, resaltaron que el machismo es una dificultad para las mujeres en su conjunto»* (Bonder, 2011: 1).

Existen particularidades en cada país, pero en el mundo entero hay mucho trabajo por hacer para lograr la igualdad en las condiciones laborales de la mujer, especialmente para «acceder a cargos de poder y decisión». Tal como lo revelan los resultados del International Business Report de Grant Thornton, un estudio anual de las opiniones de ejecutivos de alto nivel en empresas del sector privado en todo el mundo. En su versión 2011 se muestra que sólo hay 20% de mujeres en cargos directivos a nivel mundial. Lo que contrasta con cifras anteriores: para el 2004 se tenía un 19% y en los años 2007 y 2009 un 24%, respectivamente, lo que equivale a un retroceso a niveles del 2004. Otro hallazgo del estudio es el porcentaje de compañías a nivel mundial que no tienen a ninguna mujer en niveles directivos, que se ha incrementado a 38% en comparación con el 35% del 2009 (International Business Report, 2011).

En Venezuela las mujeres han asumido importantes posiciones gerenciales como country managers en el sector de telecomunicaciones, un área tradicionalmente masculina, mientras que otras además de ocupar cargos destacados en las empresas donde laboran han podido dirigir la Cámara de Servicio de Telecomunicaciones (Casetel) y la Cámara de Comercio Electrónico, sin olvidar que la empresa líder del mercado la Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela (CANTV) fue presidida exitosamente por mujeres en dos ocasiones. En la política el balance es positivo, pues las mujeres han estado al frente de importantes instituciones como la Asamblea Nacional, el Consejo Nacional Electoral, la Fiscalía General de la República, el Tribunal Supremo de Justicia, Procuraduría General de la República; en ministerios, como el de Salud y Ambiente, además de la presencia femenina en varias Alcaldías y como Diputadas.

A pesar de estos logros aún es escasa la presencia de las mujeres en cargos gerenciales en las organizaciones a causa de muchos frenos, no obstante, no se debe pasar por alto la existencia de impulsores que, como la otra cara de la moneda, han llevado a las mujeres a superar obstáculos para ascender. Ambos aspectos son de obligado conocimiento a fin de conocer más acerca de la realidad de las mujeres en la gerencia. Con base en esto, se desarrolló una investigación en el Centro de Estudios de la Mujer de la Universidad Central de Venezuela (CEM-UCV) cuyo objetivo general plantea analizar la participación de la mujer en la gerencia de organizaciones venezolanas y entre sus objetivos específicos está: identificar las barreras que limitan el acceso de las mujeres a posiciones gerenciales y determinar qué factores favorecen el acceso de la mujer a posiciones gerenciales en las organizaciones públicas y privadas (Fernández y Matteo, 2011). En este artículo se presentan los primeros resultados de esos objetivos en particular y se analizan aspectos que podrían ser objeto de reflexión y de futuras iniciativas de investigación a fin de favorecer el cierre de brechas y el acceso a cargos de dirección en igualdad de condiciones.

Se adoptó un tipo de investigación exploratoria-descriptiva en la que se realizó una encuesta, teniendo como principal fuente la opinión de 70 mujeres ejecutivas a quienes se les envió un cuestionario para ser respondido, cubriendo un total de 38 organizaciones ubicadas en el Área Metropolitana de Caracas, de las cuales 25 fueron privadas, 11 públicas y 2 organizaciones sociales. También se efectuaron entrevistas a expertas(os) en materia de género y gerencia. Las encuestadas ocupan cargos de gerente (47.14%), coordinadora (21.43%), supervisora (10%), directora (8.57%), consultora (1.43%), vicepresidenta (4.29%), asesora (4.29%), presidenta (1.43%) y

otros (1.43%). El estudio abarcó diferentes sectores: banca (22.86%), consumo masivo (14.29%), telecomunicaciones (12.86%), farmacia (11.43%), educación (10%), consultoría (7.14%), alimentos (5.71%), entes reguladores (5.71%), ONG's (4.29%), seguros (2.86%), medios (1.43%) y turismo (1.43%). Un 54.29% de las ejecutivas tiene entre 36 y 45 años, otro 24.29% tiene entre 26 y 35 años y 15.71% se ubica entre los 46 y 55 años, destaca que 52.86% tiene estudios de postgrado y 37.14% posee carreras universitarias completas.

FRENOS PARA QUE LA MUJER OCUPE CARGOS GERENCIALES

Cuando se solicitó a las ejecutivas venezolanas que indicaran las tres barreras de mayor impacto para impedir que una mujer ocupe cargos gerenciales (Tabla N° 1), señalaron como principal freno los aspectos relacionados con el cuidado de los hijos y la familia en general. Al respecto una de las encuestadas opinó *«...es más difícil ajustar el tiempo para que se pueda cumplir exitosamente las responsabilidades de un cargo ejecutivo sin desatender el rol de madre y sin que éste rol interfiera o afecte el desempeño laboral, cosa que normalmente no ocurre con los hombres»*.

Un segundo freno al ascenso de las mujeres a cargos gerenciales lo constituye el techo de cristal, pues aún las organizaciones consideran que están posiciones son mejor desempeñadas por hombres, por ello se evidencia una clara *«preferencia dada a los hombres en cargos gerenciales»* y persisten *«áreas de trabajo tradicionalmente ocupadas por hombres»*. Dos encuestadas manifestaban: *«nuestros gerentes hombres no están preparados aún para aceptar el liderazgo femenino, sólo ahora se incluyó en el Comité Ejecutivo a una mujer por orden de la casa matriz»*; *«en las organizaciones donde me he desempeñado, han sido machistas, las posiciones gerenciales en su mayoría fueron ocupadas por hombres, en la actual han ido introduciendo oportunidades para las mujeres»*.

Tabla N° 1. Barreras para que la mujer ocupe cargos gerenciales

Barreras	1era. Mención	2d Mención	3era. Mención	Prom.
Se da preferencia a los hombres en cargos gerenciales	13	7	3	7,7
Atención de la mujer a la familia	10	10	5	8,3
No se confía en la capacidad gerencial de la mujer	1	1	4	2
La maternidad	10	17	7	11,3
Tener más de 40 años	5	4	10	6,3
El compromiso profesional de la mujer es menor	1	0	1	0,7
Temor de los hombres a la competencia femenina	3	5	3	3,7
Creencia de que la mujer puede generar conflictos en el trabajo	4	8	12	8
Áreas de trabajo tradicionalmente ocupadas por hombres	10	5	10	8,3
Cultura Organizacional que discrimina o menosprecia a la mujer	3	2	3	2,7
Otra:	1	0	1	0,7
No sabe/No contestó	9	11	11	10,3
Total	70	70	70	70

Fuente: elaboración propia

Como tercer obstáculo se señaló la «creencia de que la mujer puede generar conflictos en el trabajo». Dado que se trata de un entorno hecho por y para el hombre, la presencia de la mujer ocupando cargos de poder altera el orden establecido y obliga a generar cambios organizacionales a los que se les hace resistencia, como lo decía una de las ejecutivas se trata de «...un mundo profesional dominado por hombres que no necesariamente están preparados intelectualmente», otra sugirió «Romper paradigmas acerca de los conflictos que generan las mujeres».

A pesar del alto nivel educativo de las encuestadas y de sus propias respuestas, las ejecutivas no aprecian que la cultura de sus organizaciones origina esas áreas de trabajo reservadas para los hombres o que una mujer mayor de 40 años, y aquella que «debe» atender a su familia, tengan dificultades para ascender, de hecho expresan que la responsabilidad por el logro de las metas esta en sus propias manos, aceptan el ambiente adverso que aún impera en las organizaciones y lo asumen como un reto que superaran con una constante formación, alto desempeño y esfuerzo permanente. Tal

como se evidenció en el estudio de Valdivieso (2004:149), las mujeres *«no manifiestan que la cultura existente en su lugar de trabajo represente un obstáculo para la incorporación de mujeres a puestos gerenciales»*, tendencia que se mantuvo en esta investigación. No fueron pocas expresiones como *«...que la mujer se siga preparando espiritual, familiar y profesionalmente, con ello se puede encontrar el equilibrio y por lo tanto mostrar a plenitud nuestras competencias en el ámbito laboral»*, *«la mujer debe prepararse profesionalmente cada día más, para dar valor agregado a la institución donde se desenvuelva y de esta forma ser tomada en cuenta al igual que los hombres»*.

La cultura es uno de los motivos por los que el techo de cristal permanece vigente. Generalmente, el problema subyace en los comportamientos e ideas tradicionales que corresponde a «estereotipos de género». Según Powell y Butterfield (1994, citados por López F., 2007: 87) *«opinar que las mujeres son más madres que directivas; creer que no desean aceptar riesgos ni responsabilidades o incluso, considerar que tarde o temprano abandonaran su empleo para casarse y/o tener hijos»* supone limitar el desarrollo profesional y el acceso a puestos de dirección en las mujeres.

Los principales frenos para el ascenso de las venezolanas a posiciones de poder son organizacionales, en realidad el matrimonio y los hijos no han sido obstáculos insuperables para el crecimiento profesional de muchas mujeres como lo refleja la muestra que comprende un 50% de casadas y otro 63% que tiene hijos. La mujer ha recurrido a familiares y personal doméstico para atender el hogar, ese apoyo le permite a una de ellas *«...el cuidado de mi hija para atender mis funciones ejecutivas sin interferir en mi desempeño»*, otra añadió que *«las funciones gerenciales se llevan de la mano con las actividades del hogar»*.

Algunas opinan que para ocupar cargos de dirección *«los requerimientos son los mismos sin importar el género»*. Una de las encuestadas señaló *«Todos los requerimientos en cuanto a competencias, resultados alcanzados, etc. son exactamente los mismos sin importar el sexo»*; otras consideraron que las propias mujeres se colocan trabas: *«La diferencia entre géneros algunas veces puede ser marcada desde la propia mujer con una visión de inferioridad»*; y se recomendó *«Que las mujeres no entren a las organizaciones con el prejuicio de sentirse menospreciadas»*.

La afirmación anterior contrasta con el 68.6% que expresó que *«ha tenido las mismas dificultades»* que los hombres para ascender a niveles jerárquicos superiores, frente al 30% que reconoce que *«ha tenido más dificultades»* y ninguna señaló haber tenido menos. Una de las ejecutivas

dijo «*Las dificultadas están más asociadas a competencias personales de los ocupantes y no al sexo*»; mientras que otra manifestó «*Lamentablemente, la discriminación de género existe 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*». Como se mencionó antes, las mujeres deben esforzarse más y les toma más tiempo ocupar altas posiciones gerenciales.

Tabla N° 2
Años de trabajo

Años	Frecuencia	Porcentaje
Entre 1 y 5 años	2	2.86
Entre 5 y 10 años	10	14.29
Entre 10 y 15 años	15	21.43
Entre 15 y 20 años	18	25.71
Más de 20 años	25	25.71
Total	70	100

Tabla N° 3
Años desempeñando funciones ejecutivas

Años	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 año	1	1.43
Entre 1 y 5 años	22	31.43
Entre 5 y 10 años	26	37.14
Entre 10 y 15 años	13	18.57
Entre 15 y 20 años	5	7.14
Mas de 20 años	3	4.29
Total	70	100

Fuente: elaboración propia.

Las cifras arrojan que el 83% de las encuestadas trabaja desde hace más de 10 años (Tabla N° 2), lo que es comprensible dadas las edades del grupo: donde las mayores de 35 años corresponden al 73% de la muestra. Se observa que, hasta por 5 años, el 32,86% de las mujeres ha desempeñado funciones ejecutivas y 63% lo ha hecho entre 5-20años (Tabla N° 3). Al considerar las edades más a fondo (Tabla N° 4), resulta preocupante detectar

que más de un tercio de la muestra incluye a una profesional de 40 años con menos de 10 años en posiciones gerenciales y que más de la mitad del rango entre 46-55 años ha logrado llegar al nivel ejecutivo hace 10 años o menos.

Tabla N° 4.

Tiempo desempeñando funciones ejecutivas por sectores y edades

Años Sector	Edad 18-25		26-35			36-45				46-55				56-65 + 6		NS/NC
	1-5	Menos de 1	1-5	5-10	10-15	1-5	5-10	10-15	15-20	1-5	5-10	10-15	15-20	Más de 20	Más de 20	
Públic.			2		1	5	4	2	0	0	2	0	0	1	1	1
Privad.	1	1	6	4		5	11	8	3	1	3	0	2	1	0	0
O. Soc.			2	1		0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
Total	1	1	10	5	1	10	15	10	3	1	5	1	2	2	1	1

Base: 70 mujeres - NS/NC: No sabe/no contestó

Fuente: elaboración propia.

Los datos y las consultas realizadas permiten adelantar que actualmente la gerente venezolana puede comenzar a asumir ese rol cerca de los 30 años de edad, etapa en la que ya ostenta una carrera universitaria, en muchos casos postgrado e implica, para una cantidad importante, contraer matrimonio y tener hijos lo que las conduce a esforzarse por equilibrar familia y trabajo, pero continua estudiando (61% habla un segundo idioma y en promedio participa en dos cursos al año). La mayoría de ellas se concentra en reconocer lo alcanzado: 93% manifestó «haber logrado sus objetivos profesionales» a pesar de las dificultades y 60% considera que podrá ascender; sin embargo, al intentar escalar posiciones más altas las mujeres se topan con un techo de cristal que no pueden traspasar a pesar de su formación, experiencia, comprobada capacidad y aún «con la casa en orden» para hacer referencia a los deberes domésticos y al cuidado de los hijos, por eso dos de las mujeres recomendaron: «No tener discriminación a los Cargos de vicepresidencia» y «dar cabida a mujeres en el comité ejecutivo».

En otro hallazgo del estudio un 27% manifestó no estar de acuerdo en que «se ha reducido el machismo» frente a 35.7% que si lo cree y un significativo 31.4% que «no está ni de acuerdo ni en desacuerdo». Lo que queda claro es que el 57% reporta a hombres. Ante estas contradicciones Valdivieso (2004) expresaba que en el caso venezolano era mal visto que

las «trionfadoras» denuncien o se quejen del machismo según Janet Kelly, dado que el nuevo género de la gerencia muestra que *«la mujer confronta un dilema bien grande. Si insiste en que hay discriminación, corre el riesgo de ser tachada de manipuladora y llorona...»*» (Márquez y Lejter, 2000, citadas por Valdivieso, 2004: 150). De hecho en la investigación se obtuvo que el 69% dijo estar de acuerdo con que la reducción de la discriminación en las organizaciones había favorecido el ascenso de las mujeres, contra sólo un 7% que opinó lo contrario y un 19% que se mantuvo neutral como se analizará más adelante. Dos de las ejecutivas manifestaron: *«no he sentido que en la organización haya discriminación relacionada con el género»* y *«en la organización donde laboro, no existe desigualdad profesional»*.

Las cifras parecen coincidir con la opinión de las mujeres respecto al impulso dado a sus carreras debido a una menor discriminación organizacional, ya que al preguntar ¿Hay más hombres que mujeres en los cargos supervisorios de su organización? el 35.7% dijo que no (sin especificar si se debía a que las mujeres eran mayoría o si el número era igual a la cantidad hombres), 20% mencionó que había igual proporción contra un 37% que si cree que hay más hombres (Tabla N° 5). Algunas de las opiniones fueron: *«En nuestra organización no está estigmatizado el género como clave de un desempeño exitoso, existe una alta apertura»*, *«Se tiene presente la igualdad de géneros, de hecho, la mayoría de los supervisores y Gerentes son Mujeres»*.

Tabla N° 5. ¿Hay más hombres que mujeres en los cargos supervisorios?

Años	Frecuencia	Porcentaje
SI	26	37.1
NO	25	35.7
Igual	14	20
No sabe/no contestó	5	7.1
Total	70	100

Fuente: elaboración propia.

Al parecer, en los últimos años las organizaciones venezolanas (tanto públicas como privadas) están abriendo espacios para el ascenso de las mujeres lo cual es una ventaja, tanto para las más jóvenes como para quienes se alejan de los 30 años y pueden ver sus esfuerzos recompensados, pero aún los cargos más altos se guardan para los hombres. Según la Organización

de los Estados Americanos (OEA) y la Comisión Interamericana de Mujeres (CIM) (OEA y CIM, 2011: i) «*El trabajo decente requiere la eliminación de estas desigualdades de género y la creación de condiciones en las cuales todas las mujeres puedan ejercer plenamente su ciudadanía económica*». En América Latina la segregación funciona de dos maneras principales: «*la segregación vertical del mercado laboral se expresa en que las mujeres ocupan principalmente puestos de menor jerarquía. La segregación horizontal del mercado laboral se manifiesta en la concentración de la fuerza de trabajo femenina en un número de sectores y profesiones mucho más limitado que los hombres.*» (OEA y CIM, 2011: 31). Aunque no se consideró entre los objetivos de esta investigación conocer la participación gerencial femenina por sectores y profesiones, las encuestadas si manifestaron la existencia de áreas tradicionalmente masculinas como uno de los principales frenos a su desarrollo profesional. Este aspecto podría ser objeto de futuros estudios en el país para profundizar en el tema.

FACTORES QUE FAVORECEN EL ACCESO DE LAS MUJERES A POSICIONES GERENCIALES

De acuerdo con Chinchilla y otros (2006: 4) «*...la literatura se orienta principalmente a evaluar los distintos aspectos de la discriminación de la mujer, y podemos hallar en ella mucho menos sobre impulsores que sobre frenos*». En esta investigación se planteó determinar esos factores a fin de conocer ambas caras de la moneda y obtener una perspectiva más amplia de este fenómeno, por ello se exploraron tanto las barreras como los impulsores. Para saber la opinión de las encuestadas respecto a los «factores que favorecen el acceso de las mujeres a posiciones gerenciales y cargos de decisión» se consideraron elementos externos e internos (Tabla N° 6). Los primeros se refieren a situaciones del entorno externo que las ejecutivas no pueden controlar e impactan su carrera profesional, allí se agruparon: los esfuerzos por la igualdad de género realizados en el país, el marco legal venezolano, la reducción de la discriminación en las organizaciones, el apoyo de éstas al desarrollo profesional femenino, el rol de la mujer en la sociedad venezolana y la reducción del machismo.

Los factores internos se refieren a características personales de la mujer, para esta investigación fueron considerados: preocupación de la mujer por mejorar su formación académica, calidad del trabajo gerencial femenino, compromiso de la mujer con su carrera profesional y con la organización, liderazgo, estilo y desempeño demostrado por las ejecutivas.

Tabla N° 6. Factores que favorecen el acceso de las mujeres a posiciones gerenciales. Porcentajes.

	Fuertemente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	NS/NC	Total
Factores Externos							
Esfuerzos en igualdad de género en el país	0	14.3	31.4	34.3	17.1	2.9	100
Marco Legal	2.9	17.1	30	32.9	11.4	5.7	100
Reducción de la discriminación en las organizaciones	0	7.1	18.6	50	18.6	5.7	100
Apoyo organizacional para el desarrollo profesional de mujeres	0	5.7	24.3	48.6	20	1.4	100
Reducción del machismo	7.1	20	31.4	25.7	10	5.7	100
Rol de la mujer en las sociedad venezolana	0	1.4	10	44.3	40	4.3	100
Factores Internos							
Preocupación de las mujeres por mejorar formación académica	0	0	4.3	25.7	70	0	100
Calidad del trabajo gerencial de la mujer	0	1.4	2.9	28.6	68.3	2.9	100
Compromiso de la mujer con su carrera profesional	0	0	1.4	32.9	62.9	2.9	100
Liderazgo de la mujer en las organizaciones	0	0	5.7	38.6	54.3	1.4	100
Compromiso femenino con la organización	0	0	5.7	38.6	54.3	1.4	100
Estilo y desempeño de las mujeres	0	0	5.7	35.7	57.1	1.4	100

NS/NC: No sabe/no contestó.

Fuente: elaboración propia.

FACTORES EXTERNOS: En general las ejecutivas venezolanas estuvieron de acuerdo en que los factores externos investigados han favorecido su ascenso a posiciones gerenciales, sin embargo, al analizar con más atención se observa que, en cuanto a los esfuerzos por igualdad de género, un 51.4% está de acuerdo con estas acciones y el 31.4% se ubicó en la categoría «Ni de

acuerdo, ni en desacuerdo»; casi el mismo porcentaje (30%) opinó igual sobre el marco legal venezolano, mientras que un 20% está en desacuerdo y otro 44.3% está de acuerdo con lo que se ha realizado en el país. Esto pone en evidencia que aún son necesarias más y mejores iniciativas que apunten a una verdadera igualdad de género a pesar de que en Venezuela «...*hay una direccionalidad de parte del Ejecutivo de impulsar la participación y el empoderamiento de las mujeres. También son apreciables los esfuerzos por avanzar en la igualdad de género realizados desde Inamujer, el Banmujer...*» (García y Valdivieso, 2009: 150). Tales acciones dan inicio desde la propia Constitución Nacional, Gaceta Oficial N° 36.860 del 30 de Diciembre de 1999, donde en el Artículo 88 se establece que «*El Estado garantizará la igualdad y equidad de hombres y mujeres en el ejercicio del derecho al trabajo*».

La Ley de Igualdad de Oportunidades para la Mujer, Gaceta Oficial N° 5.398 Extraordinario de fecha 26 de octubre de 1999, regula el ejercicio de los derechos y garantías necesarias para lograr la igualdad de oportunidades para la mujer, desde allí se «*dispuso la creación del Instituto Nacional de la Mujer y la Defensoría de los Derechos de la Mujer, ahora dependientes del Ministerio del Poder Popular para la Mujer y la Igualdad de Género*» (Parra, 2010: 7). Otro importante instrumento legal es la Ley Orgánica del Trabajo, Gaceta Oficial N° 5.152 Extraordinario de 19 de junio de 1997, que en su art. 379 establece que la mujer trabajadora gozará de todos los derechos garantizados en esta Ley y su reglamentación y no podrá ser objeto de diferencias en cuanto a la remuneración y demás condiciones de trabajo. Esta ley también dicta normas de protección para la mujer en su vida familiar, su salud, su embarazo y su maternidad. Si bien estos esfuerzos han impulsado la protección, para que la mujer trabaje y ocupe posiciones de poder en las mismas condiciones de los hombres, en la práctica el período de descanso pre y postnatal equivale, para algunas mujeres, a una traba a la hora de ser contratadas, perfilando una realidad que exige cambios más dramáticos, algunas ejecutivas manifestaron que «*En el país no existe una buena información acerca de la igualdad de género*» y abogan por una nueva «*Ley del Trabajo... más digna y justa*».

La cifra de inserción laboral femenina de Venezuela muestra que, al igual que en los otros países de la región, persisten claras diferencias por sexo en las tasas de actividad, empleo y desempleo (Tabla N° 7). Para el cierre de enero de 2012, según cifras del Instituto Nacional de Estadística (INE, 2012): 11.895.836 de personas estaban ocupadas, 2.416.852 en el sector público y 9.478.984 en el sector privado; con un total de hombres

ocupados de 7.243.958 y de mujeres 4.651.878. Respecto a la desocupación, el total de mujeres fue de 793.439 y de hombres 571.517 para un total de 1.364.956. Entonces surge la pregunta ¿cómo puede lograrse igualdad en la gerencia venezolana si los hombres gozan de más empleo en las organizaciones?. Que las mujeres ocupadas representen un poco más de la mitad de los hombres es realmente grave y hace surgir un rasgo común en nuestra cultura: si el empleo no abunda se da prioridad al hombre para que trabaje mientras la mujer asume la crianza de los hijos y las labores domésticas, que pasa por atender a la pareja. Si en Venezuela difícilmente las mujeres pueden trabajar resulta también cuesta arriba intentar ascender, ellas se enfrentan a un entorno plagado de mitos, temores, recelos, discriminación y luchas de poder que ciertamente algunas han podido superar después de duros desprendimientos y caros sacrificios pero y ¿la mayoría?. Una gran cantidad de mujeres lucha, sueña con la esperanza de que podrá lograr sus metas pero requiere, no sólo de marcos legales, sino también de profundas transformaciones organizacionales y sociales que realmente abran las puertas, techos y ventanas para que las profesionales venezolanas, y del mundo, puedan llegar a donde ellas quieran.

Tabla N° 7. Tasas de desempleo, participación y ocupación por sexo en Venezuela
Enero-octubre de 2010
Porcentajes

Tasas de desempleo		Tasas de participación		Tasas de ocupación	
Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
8.4	9.5	79.2	50.2	72.6	45.7

Fuente: Adaptado de OEA y CIM, 2011: 27.

El entusiasmo de las encuestadas (Tabla N° 6) refleja un 68.6% que está de acuerdo con la «reducción de la discriminación en las organizaciones», contra sólo un 7.1% que piensa lo contrario y otro 18.6% que no está «Ni de acuerdo, ni en desacuerdo», permaneciendo neutral. Similares resultados se evidencian al indagar sobre el apoyo ofrecido por las organizaciones «al desarrollo profesional de las mujeres» pues hay un 68.6% que está de acuerdo, 5.7% que no lo está y 24.3% que no asumió una postura clara. El 27.1% no estuvo de acuerdo con que «Se ha reducido el machismo», aunque el 35.7% si cree que esto es cierto y surge un 31.4% que de nuevo se ubica en la categoría «Ni de acuerdo, ni en desacuerdo». Lo que sí es

contundente es que el 84.3% considera que «El rol de la mujer en las sociedad venezolana» ha favorecido su ascenso a cargos de poder, contra sólo un 10% que prefirió señalar que estaba «Ni de acuerdo, ni en desacuerdo». Una de las encuestadas señaló la necesidad de «*Tomar en cuenta los diferentes roles de la mujer (mamá, esposa, hija, etc.) a objeto de poder así contribuir con el desarrollo organizacional y del país*», mostrando que las mujeres están conscientes de su valioso aporte en los diferentes espacios de la nación.

Surgen innegables interrogantes ¿qué hay detrás de más de un 20% de mujeres que prefirieron mantener una posición neutral?, ¿qué lleva a esas mujeres a no opinar de manera positiva o negativa?, éstos serían interesantes temas a explorar en próximos estudios pero, es posible afirmar, que las acciones organizacionales para favorecer el acceso de las mujeres a cargos gerenciales aún distan de ser lo suficientemente efectivas para lograr altos niveles de satisfacción. Este fenómeno, no sólo se presenta en Venezuela es una realidad de la región latinoamericana: «...a menudo, esta brecha es generada por la discriminación a la contratación de las mujeres ocasionada, entre otras causas, por los prejuicios de los empleadores en relación a que las mujeres, por su condición de madres, resultan más caras por su posibilidad de embarazarse y tener más ausencias al trabajo por su responsabilidad en el cuidado de los miembros del hogar» (OEA y CIM, 2011: 27-28). Con base en esto una de las ejecutivas recomendaba: «*Respetar la capacidad de ambos sexos al momento de seleccionar el personal para un determinado cargo*».

FACTORES INTERNOS: EN el caso latinoamericano, para ascender a cargos gerenciales las «...mujeres le atribuyen mayor importancia y valor a sus características personales que a las condiciones externas o al apoyo de otros...» (Cárdenas y otras, 2011: 12), lo que parece repetirse en la realidad venezolana ya que, al explorar sobre el impulso dado por los factores internos a sus carreras, los hallazgos muestran que más del 90% de las ejecutivas considera que los aspectos asociados a sus características personales son los que le han permitido obtener los logros alcanzados.

Todos los indicadores analizados fueron señalados de manera contundente por las ejecutivas como los principales factores que favorecen el acceso de las mujeres venezolanas a posiciones de poder (Tabla N° 6). Según ellas mismas, la clave para ascender de las criollas está en «su propio esfuerzo», en un contexto con más apertura que antes pero que considera la maternidad como una fuerte limitante en cargos gerenciales, con empresas que aún dan preferencia a los hombres en los cargos de mayor nivel jerárquico,

reservando ciertas áreas sólo para ellos y, además, permanece la creencia de que la mujer puede generar conflictos en el trabajo, los tres principales frenos identificados en el estudio. Las ejecutivas se encuentran muy satisfechas con lo que han logrado individualmente y perciben que están al mismo nivel de sus pares hombres aunque, casi un tercio de ellas, piensa que no es así en cuanto al equilibrio familia-profesión, como se analizará de inmediato.

PERCEPCIÓN DE LA SITUACIÓN DE LA MUJER FRENTE A LOS HOMBRES EN LA MISMA POSICIÓN GERENCIAL

En el estudio realizado por Chinchilla y otros (2006) sobre «Frenos e impulsores en la trayectoria profesional de las mujeres directivas» las respuestas de las encuestadas podrían calificarse de optimistas, un patrón que se da con frecuencia en estos estudios «*que son susceptibles de tener mayor respuesta entre las triunfadoras*» (Chinchilla y otros, 2006: 7). Situación que se ratifica en la investigación efectuada entre ejecutivas latinoamericanas, que al ser entrevistadas ya habían ascendido a posiciones de Vicepresidentes y Presidentes (Cárdenas y otras, 2010). El optimismo mostrado en esos trabajos se refleja en estos hallazgos, ante la pregunta ¿cómo percibe su situación frente a la de los hombres en la misma posición gerencial que usted ocupa?, la mayoría de las ejecutivas respondió que su situación es igual, como se observa en la Tabla N° 8. Sin embargo, esta tendencia decae en aspectos relacionados con la familia, pues 31.5% de las mujeres piensa que el «equilibrio entre familia y profesión» es inferior, en comparación con los hombres, contra un 45.7% que sostiene que es igual.

En la «*cultura organizacional se sigue valorando que la mujer gerente deberá sacrificar su vida privada y ser más comprometida con la organización, especialmente en términos del tiempo que debe estar dispuesta a dedicar. Principalmente por ello es que mayoritariamente se continúa sosteniendo que la maternidad limita las posibilidades de la mujer para desempeñar responsabilidades gerenciales.*» (Valdivieso, 2004: 151). Tal como lo refleja un 24.3% que considera que el «tiempo para atender a la familia» está por debajo del de los hombres, aunque tienen la misma carga horaria, y no deja de resaltar un 54.3% que cree que es igual. Aquí influyen varios factores como la cantidad y edad de los hijos, el cuidado de otros familiares, la relación de pareja y el apoyo en el hogar. Cuando las gerentes piensan que han logrado poner «bajo control» este delicado escenario tienden a asumir actitudes «triumfalistas» que influyen en sus percepciones. Sin embargo, en general las mujeres en casi todos los países latinoamericanos invierten al menos el doble de tiempo que los hombres en el cuidado de los niños u otros familiares.

Tabla N° 8. Percepción de la situación de las mujeres frente a hombres en la misma posición gerencial. Porcentajes.

	Muy por debajo	Por debajo	Igual	Superior	Muy superior	NS/NC	Total
Sueldo	0	14.3	57.1	14.3	0	14.3	100
Beneficios (bonos, vehículo, préstamos, póliza, entre otros)	0	7.1	82.9	5.7	1.4	2.9	100
Respeto	0	1.4	91.4	4.3	1.4	1.4	100
Planes de capacitación	0	4.3	87.1	7.1	0	1.4	100
Influencia en niveles superiores	1.4	12.9	68.6	14.3	2.9	0	100
Poder de decisión	1.4	8.6	74.3	14.3	1.4	0	100
Autonomía	2.9	5.7	67.1	18.6	4.3	1.4	100
Horas de trabajo	0	4.3	80	14.3	1.4	0	100
Posibilidad de ascender a cargos de mayor nivel	2.9	14.3	60	18.6	2.9	1.4	100
Aumentos de sueldo	1.4	11.4	71.4	15.7	0	0	100
Tiempo para atender a la familia	2.9	21.4	54.3	10	5.7	5.7	100
Formación profesional necesaria para el cargo	0	2.9	72.9	22.9	1.4	0	100
Al cumplir los 40 años	2.9	24.3	48.6	10	4.3	10	100
Equilibrio entre familia y profesión	2.9	28.6	45.7	10	4.3	8.6	100
Esfuerzo en el cargo	1.4	5.7	64.3	24.3	4.3	0	100
Uso de tecnología	0	2.9	80	11.4	5.7	0	100
Compromiso con la carrera profesional	0	5.7	64.3	22.9	7.1	0	100

NS/NC: No sabe/no contestó.
Fuente: elaboración propia.

La edad fue otro de los factores donde el optimismo decayó, 27.2% se considera en desventaja frente a los hombres «al cumplir los 40 años». A pesar de que tener más de 40 no es visto como un obstáculo importante para estas mujeres (ver Tabla N° 1), no deja de ser una circunstancia que pesa en contra de su futuro profesional, tal vez menos si la mujer se mantiene en la misma organización, pero a la hora de intentar ingresar a otra resulta claramente adverso, de acuerdo con los expertos laborales venezolanos. No obstante, 48.6% percibe su posición igual a la masculina.

Las acciones que se han llevado a cabo en Venezuela han logrado que la nación sea considerada por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) como uno de los 11 países de la región que ha mejorado *la «evolución de los ingresos laborales de las mujeres respecto de los hombres»* en el 2003-2007 (OEA y CIM, 2011:36). Esto se refleja en las percepciones de las encuestadas respecto las remuneraciones: 57.1% piensa que su sueldo es igual al del grupo masculino y 71.4% aprecia lo mismo en los aumentos de sueldo, algunas de las encuestadas coincidieron en que debe enfocarse la *«evaluación de desempeño por objetivos y metas alcanzadas»* y *«fomentar el reconocimiento por meritos y desempeño»* a fin de contribuir con la equidad. Debido a que las organizaciones acostumbran otorgar beneficios adicionales a los gerentes, se decidió abordar este factor y se encontró que 82.9% tiene la impresión de que recibe beneficios similares a los hombres y 87.1% opinó de la misma forma sobre los planes de capacitación, un componente vital para las mujeres en su ascenso jerárquico, sobre ello se expresó *«la mujer nunca debe dejar de prepararse para tener las competencias necesarias para asumir el reto que quiere lograr»*, razón por la que el 80% está a la par con los hombres en el «Uso de tecnología».

Las expectativas de las ejecutivas criollas para escalar posiciones son positivas: 60% cree que está en igualdad de condiciones y 20% percibe que goza de una mejor situación que los hombres para acceder a cargos de mayor nivel, lo que confirma un 76% que, en otra pregunta del estudio, manifestó que podrá ascender. Esto puede explicarse al notar que 72.9% opina que cuenta con una similar «Formación profesional» para el cargo e, incluso, el 24.3% sostiene que allí supera a sus colegas masculinos. En opinión de las mujeres, sus aspiraciones se ven respaldadas por un compromiso con la carrera profesional mayor al de los hombres, porque se esfuerzan más en el cargo y no detectan diferencias en cuanto al respeto que se les da a ambos.

Una de las conclusiones del estudio entre mujeres directivas latinoamericanas señala que *«es preocupante que no sean conscientes (estas mujeres) de las verdaderas dificultades para acceder a posiciones de poder, reveladas por las estadísticas...para que puedan contribuir como modelos de rol y mentoras de otras mujeres para ayudarlas en sus ascensos pero también impulsando cambios en las organizaciones que lideran que ayuden a las mujeres en general en su desarrollo y ascenso.»* (Cárdenas y otras, 2010: 16). Esta realidad se expresa en los resultados analizados, las ejecutivas venezolanas se han concentrado en sus metas personales y, con base en ello, 93% expresa con orgullo que *«ha logrado sus objetivos profesionales»* y tiene grandes esperanzas de ascender a cargos superiores pues consideran que gozan de las mismas condiciones que sus colegas hombres y pueden impulsar su carrera enfocándose en el desarrollo de su talento, compromiso y desempeño en el cargo. Una de ellas recomienda: *«Se deben evaluar los cargos sin distinción de género y (según)...el logro de objetivos».*

En los últimos 11 años *«de muchas maneras se están removiendo las antiguas relaciones de poder en el país y el marco constitucional favorece las posibilidades de que se cumpla con los acuerdos internacionales suscritos por el Estado para eliminar toda forma de discriminación en contra de la mujer y para el pleno reconocimiento a sus derechos.»* (García y Valdivieso, 2009: 151). Sin embargo, las cifras revelan que actualmente en Venezuela la cantidad de mujeres ocupadas es notoriamente más baja que la de los hombres, lo que constituye un paso atrás en el proceso de evolución que se ha venido observando en el país, muchas mujeres con las mismas competencias que sus pares masculinos para ocupar cargos de poder ni siquiera están trabajando en las organizaciones.

Conclusiones

Martínez y otros (2008) sostienen que muchos estudios comienzan con señalar que a pesar de la creciente incorporación de las mujeres al mercado laboral la presencia de éstas *«en los puestos directivos de las empresas es todavía muy limitada»* (Martínez y otros (2008: 13). Lamentablemente, esta realidad se repite en Venezuela, con el agravante de que se ha reducido la participación de la mujer en el mercado de trabajo, aún así las ejecutivas criollas consideran que la clave para ascender esta en sus *«propias manos»*, siendo sus características personales las principales impulsoras para acceder a mejores posiciones. Ellas aceptan el ambiente adverso de las organizaciones, asumiéndolo como un desafío que superaran como lo vienen haciendo,

aprovechando una mayor apertura organizacional, donde todavía se sostiene que la maternidad y la atención a la familia son una limitante, se da preferencia a los hombres en los cargos gerenciales, especialmente en los más altos, y permanece la creencia de que la mujer puede generar conflictos en el trabajo, los principales frenos en su ascenso.

Es indudable la existencia de una mayor presencia de la mujer en cargos de dirección en el sector público de Venezuela frente a otros países de América Latina y en la empresa privada también ocupan posiciones de gran responsabilidad, especialmente en la gerencia media. Llegar a ocupar estos espacios ha enorgullecido a las mujeres venezolanas y ha creado en ellas el entusiasmo y la esperanza de acceder a puestos más altos. Los resultados apuntan a que las ejecutivas parecen colocar toda la atención en sus metas individuales y restan valor a las restricciones presentes en la cultura de las organizaciones, pues «una triunfadora» no debe quejarse, está obligada a esforzarse más, a capacitarse, mejorar su desempeño, resolver y no llevar al trabajo los asuntos familiares para mostrar que pueden, e incluso, están más preparadas y comprometidas con sus puestos que los hombres. Pero la maternidad exige tiempo y mientras las mujeres lo tomen para atender a su familia, siempre habrá empresarios que perciban que ellas están menos interesadas en su carrera que sus pares masculinos.

Resulta necesario dar continuidad al estudio de la participación de la mujer en la gerencia venezolana, conocer más de la realidad que parece esconderse en el optimismo de las encuestadas, ahondar acerca del equilibrio trabajo-familia, cómo y en qué sectores y áreas la mujer está ocupando cargos de dirección y poder. Todo esto aportará importantes reflexiones y puntos de análisis que contribuirán al ascenso de las mujeres a cargos de mayor nivel en igualdad de condiciones que sus colegas hombres. A la par, y como se indicó antes, urge un verdadero cambio organizacional y social que realmente rompa techos, paredes, puertas y ventanas para que las ejecutivas venezolanas lleguen a donde ellas quieren, e incluso, y más allá.

Referencias bibliográficas

- Bonder, Gloria (2011) Investigación: *El ascenso de las mujeres según ellas mismas*. Entrevista. Disponible en: <http://www.muieresycia.com/index.php?x=nota/45686/1/investigacion-el-ascenso-de-las-mujeres-segun-ellas-mismas> [Consulta: 2012, 12 de enero]
- Cárdenas De S., María Consuelo; Eagly, Alice; Heller, Lidia; Jáuregui, Ketty; Rivadeneira, Walkyria y Salgado, Elvira (2010) *Estudio de mujeres directivas en Latinoamérica sobre determinantes en su ascenso*. Trabajo presentado en el congreso Internacional «Las políticas de equidad de género en prospectiva: nuevos escenarios, actores y articulaciones». FLACSO. Argentina. 2010.
- Chinchilla, Nuria; León, Consuelo; Torres, Elizabeth y Canela, Miguel A. (2006) *Frenos e impulsores en la trayectoria profesional de las mujeres directivas*. Disponible en: <http://directivasdearagon.com/wp-content/uploads/2011/07/Frenos-e-impulsores-en-la-trayectoria-profesional-de-las-mujeres-directivas.pdf>. [Consulta: 2012, 15 de febrero]
- Fernández, Armida y Matteo, Carmen A. (2011). *Participación de la Mujer en la Gerencia de Organizaciones Venezolanas*. Proyecto del Centro de Estudios de la Mujer de la Universidad Central de Venezuela (CEM-UCV). Caracas.
- García, Carmen Teresa y Valdivieso, Magdalena (2009) «Las mujeres venezolanas y el proceso bolivariano avances y contradicciones». En *Revista Venezolana de Economía y Ciencias Sociales*. Vol. 15. Nº 1 (enero-abril).
- Instituto Nacional de Estadística (2012) Indicadores globales de la fuerza de trabajo, según situación en la fuerza de trabajo.
- International Business Report (2011) *Proportion of women in senior management falls to 2004 levels*. Disponible en: http://www.internationalbusinessreport.com/Press-room/2011/women_in-senior_management.asp. [Consulta: 2012, 15 de febrero]
- López F., Macarena (2007) *Factores determinantes en el acceso de la mujer a puestos directivos*. Universidad de Cádiz. España.
- Martínez T., Elena; Goñi M., Igor y Guenaga G., Galder (2008) *Beneficios de la incorporación de las mujeres en los puestos de gestión y dirección de empresas del sector privado: una revisión bibliográfica*. Defensoría para la igualdad de mujeres y hombres. España.

- Organización de los Estados Americanos y Comisión Interamericana de Mujeres (2011) *Avance de la igualdad de género en el marco del trabajo decente*. Disponible en: [http://www.oas.org/es/cim/docs/AvanceGeneroTrabajoDecente-SP\[Final-Web\].pdf](http://www.oas.org/es/cim/docs/AvanceGeneroTrabajoDecente-SP[Final-Web].pdf). [Consulta: 2012, 16 de febrero]
- Parra, María Cristina (2010) Marco Constitucional y Legal: *¿Es necesario y suficiente para garantizar el derecho de las mujeres a una vida libre de violencia?* Disponible en: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/caracas/08801.pdf> [Consulta: 2012, 10 de enero]
- Valdivieso, Magdalena (2004) «Mujer y Gerencia: Un desafío al poder patriarcal». En *Revista Venezolana de Estudios de la Mujer*. Gerencia y Género. Volumen 9. N° 23/2004. Julio/diciembre. Centro de Estudios de la Mujer de la Universidad Central de Venezuela. Caracas.
- Venezuela. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial N° 36.860 del 30 de Diciembre de 1999.
- Venezuela. Ley de Igualdad de Oportunidades para la Mujer. Gaceta Oficial Gaceta Oficial N° 5.398 Extraordinario de fecha 26 de octubre de 1999.
- Venezuela. Ley Orgánica del Trabajo. Gaceta Oficial N° 5.152 Extraordinario de 19 de junio de 1997.

