



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIÓLOGO)

Título:

**PERFIL DE GERENTES DE RECURSOS HUMANOS
EGRESADOS DE LA U.C.A.B
(ESTUDIO DE CASOS POR SEXO)**

Realizado por:

Giroto Latorre Karla Daniela

Profesor guía:

Herrera A. Francisco J.

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de : _____ () puntos.

Nombre: _____ Firma: _____

Nombre: _____ Firma: _____

Nombre: _____ Firma: _____

Caracas, ____ de ____ de ____



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
CARRERA RELACIONES INDUSTRIALES
MENCIÓN RECURSOS HUMANOS

TRABAJO DE GRADO:
PERFIL DE GERENTES DE RECURSOS HUMANOS
EGRESADOS DE LA U.C.A.B.
(ESTUDIO DE CASOS POR SEXOS)

Realizado por:

Karla Daniela Girotto

Tutor: Francisco Herrera

Caracas, diciembre de 2004.

DEDICATORIA

A Dios por sobre todas las cosas...

A mi futura hija que me dio las fuerzas para terminar y ser su ejemplo...

A Angelo por ser la otra parte que me complementa, para que siempre estés orgulloso de mi...

A mi mamá por ver culminado aquí una de las inversiones de toda su vida...

Formarme como Ser Humano y como Profesional...

*A mi papá por brindarme todas las oportunidades y sus sabidurías
que han hecho de mi quien soy...*

A mis hermanos porque los amo y son parte esencial en mi vida...

*A mi abuela y a mi tía que a pesar de la distancia siempre han estado ahí enseñándome que
con amor se logran las cosas...*

*A la oportunidad que tuve de nacer en la mas bella familia que pude y valorar lo que eso
significa.*

RECONOCIMIENTOS

A mi tutor Francisco Herrera por dedicar parte de su escaso tiempo y sus amplios conocimientos a ser la guía del desarrollo de esta investigación.

A todas las mujeres y hombres de este estudio que me brindaron su apoyo, colaboración y tiempo para llevar a cabo este estudio.

A todos los profesores que estuvieron dispuestos a brindar su colaboración y sugerencias acerca del desarrollo de esta investigación, facilitándome herramientas esenciales para concluir este trabajo.

A la escuela de Ciencias Sociales especialmente a Ingrid Ochoa, Pedro Vicente Navarro y Francisco Coello y a todos los que trabajan en ella, por mantener siempre sus puertas abiertas y brindarme el apoyo para culminar este trabajo de grado.

Y muy especialmente a mi amiga Maria Gabriela Puche, que me brindo parte de su tiempo y constancia para terminar la tesis, mi compañera de tesis ad honorem

A todos muchas gracias....

INDICE GENERAL

RESUMEN.....	1
INTRODUCCION.....	2
FORMULACION DEL PROBLEMA.....	6
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.....	12
MARCO TEORICO.....	14
1. GERENTES DE RECURSOS HUMANOS.....	14
1.1 ¿Qué son los recursos humanos?.....	14
1.2 Funciones de la Administración de Recursos Humanos.....	15
<i>Compensación y Beneficios y/o Administración de Salarios.....</i>	16
<i>Relaciones Laborales.....</i>	17
1.3 Técnicas de la Administración de Recursos Humanos.....	19
1.4 Funciones de un Gerente.....	20
2. PARTICIPACION LABORAL.....	22
2.1 Características de la participación laboral femenina.....	22
2.1.1 En Latinoamérica.....	23
2.1.2 En Venezuela.....	26
2.2 El perfil educativo.....	31
2.3 Las Mujeres Gerentes en Venezuela.....	36
3. DISTINCION ENTRE HOMBRES Y MUJERES EN TERMINOS SOCIALES	37
3.1 Valores de la sociedad venezolana.....	37
3.2 Roles de la Mujer y del Hombre.....	38
3.3 Situación de la mujer en la sociedad venezolana.....	39
MARCO METODOLOGICO.....	41
Nivel de Investigación.....	41
Diseño de Investigación.....	42
Unidad de Análisis y población a ser estudiada.....	43
Diseño Muestral.....	43
Técnica de recolección de datos.....	44
Estrategia de Análisis.....	45
Operacionalización.....	46
ANALISIS Y DISCUSION DE LOS RESULTADOS.....	51
ANALISIS DE DATOS POR VARIABLE.....	51
A) Variable demográfica.....	51
B) Variable profesional.....	61
C) Características del Hogar de pertenencia de los sujetos del estudio (Variable personal).....	70
ANALISIS GENERAL.....	83
Perfil demográfico.....	83
Perfil profesional.....	85
Perfil personal.....	87
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	92
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	99
ANEXOS.....	104

INDICE DE TABLAS

TABLA 1: Procesos básicos de la Administración de RRHH.....	15
TABLA 2: Técnicas de la Administración de RRHH.....	20
TABLA 3: América Latina (nueve países) personas ocupadas, asalariadas y no asalariadas, según sexo, excluida agricultura.....	25
TABLA 4: Indicadores globales de la fuerza de trabajo según sexo en Venezuela Diciembre 2001.....	26
TABLA 5: Venezuela: Total de mujeres de 15 y mas años que participan y tasa de participación según grupos de edad. EHM 1998.....	27
TABLA 6: Venezuela: Total de mujeres de 15 y mas años que participan y tasa de participación según situación conyugal. EHM 1998.....	28
TABLA 7: Venezuela: Total de mujeres de 15 y mas años que participan y tasa de participación según años de escolaridad. EHM 1998.....	29
TABLA 8: Venezuela: Total de mujeres de 15 y mas años que participan y tasa de participación según condición de madre. EHM 1998.....	29
TABLA 9: Cargos encontrados en el estudio.....	54
TABLA 10: Áreas de especialización de los cargos que ejercen los sujetos estudiados..	54
TABLA 11: Promedio de edad de los cónyuges de los sujetos estudiados.....	57
TABLA 12: Profesión de los cónyuges de los sujetos estudiados.....	58
TABLA 13: Numero y edad de los hijos de los sujetos estudiados.....	59
TABLA 14: Nacionalidad y ocupación de los padres de los sujetos estudiados.....	61
TABLA 15: Postgrados y/o especializaciones realizados por los sujetos estudiados.....	63
TABLA 16: Nivel Del idioma manejado por los sujetos de estudio.....	65
TABLA 17: Definición de la experiencia de empleo dada por los sujetos del estudio...	66
TABLA 18: Áreas de mejor manejo en RRII de los sujetos estudiados.....	68
TABLA 19: Numero de personas que habitan en el hogar de los sujetos estudiados.....	70
TABLA 20: Numero de personas con ingresos en el hogar de los sujetos estudiados....	72
TABLA 21: Repartición de las responsabilidades económicas en el hogar.....	72
TABLA 22: Como delegan las labores domesticas del hogar.....	73
TABLA 23: Responsabilidad económica en la educación de los hijos.....	74
TABLA 24: Como delegan el cuidado de los hijos durante las horas de trabajo.....	75
TABLA 25: Consecuencias de la paternidad y maternidad en la vida profesional de los sujetos estudiados.....	77
TABLA 26: Comportamiento de la empresa ante la maternidad o paternidad.....	77
TABLA 27: Opinión de los sujetos estudiados acerca del efecto en su vida conyugal por el desarrollo de su carrera.....	78
TABLA 28: Opinión de los sujetos estudiados acerca del efecto en su vida laboral por sus responsabilidades familiares.....	80
TABLA 29: Cuadro comparativo de los resultados promedio obtenidos por variable diferenciados por sexo.....	83
TABLA 30: Cuadro comparativo de los resultados promedio obtenidos en la variable profesional diferenciado por sexo.....	85
TABLA 31: Cuadro comparativo de los resultados promedio obtenidos en la variable personal diferenciado por sexo.....	89

INDICE DE GRÁFICOS

GRAFICO 1: Horas semanales trabajadas por hombres y mujeres en Venezuela, 1998.	30
GRAFICO 2: Venezuela: % de mujeres ocupadas por nivel educativo, 1997. Zona Urbana.....	32
GRAFICO 3: Venezuela: % de hombres ocupados por nivel educativo, 1997. Zona Urbana.....	32
GRAFICO 4: Proporción de mujeres en la fuerza de trabajo en diferentes países de Latinoamérica, 1995.....	34
GRAFICO 5: Proporción de mujeres en la población económicamente activa en Venezuela. 1978-1998.....	35
GRAFICO 6: Hombres y mujeres grupos de ocupación.....	36
GRAFICO 7: Los cien gerentes mas exitosos. 1999.....	36
GRAFICO 8: Lugar de nacimiento de los casos estudiados.....	51
GRAFICO 9: Edades de los sujetos estudiados.....	52
GRAFICO 10: Edad promedio por sexo.....	53
GRAFICO 11: Profesión de los sujetos estudiados.....	53
GRAFICO 12: Tiempo en el cargo medido en años.....	55
GRAFICO 13: Grafico comparativo del estado civil del grupo estudiado.....	56
GRAFICO 14: Comparación entre la edad de los hijos de los hombres y mujeres.....	60
GRAFICO 15: Comparación de años de graduado de los sujetos diferenciado por sexo.	62



RESUMEN

Las mujeres gerentes constituyen un grupo relativamente nuevo entre las mujeres trabajadoras, y lo han hecho muy recientemente. Por eso, los estudios que sobre ellas existen son también muy escasos. En general, las mujeres gerentes enfrentan importantes niveles de conflicto entre sus obligaciones laborales y su responsabilidad dentro del hogar. Entonces: ¿cómo se encuentra actualmente el mercado de trabajo femenino en Venezuela a niveles gerenciales, específicamente en el área de Recursos Humanos?, ¿Existen oportunidades para las mujeres egresadas de la UCAB para desarrollarse profesionalmente y obtener cargos gerenciales prestigiosos, además de sus actividades extradomésticas?

Con esta investigación lo que se busca es obtener una descripción del perfil de los profesionales venezolanos que trabajan en Recursos Humanos, que ocupan cargos gerenciales dentro de las organizaciones, y una descripción de su situación personal y una descripción de su desarrollo profesional. Conocer qué tienen en común en su desarrollo de carrera profesional y personal, este grupo de 20 profesionales egresados de la UCAB, a través del estudio descriptivo de 10 casos de mujeres y 10 casos de hombres, para así conocer si existen diferencias significativas entre las trayectorias profesionales y personales de este grupo con cargos gerenciales.

Con el cumplimiento de los objetivos de este estudio, se observó en grandes rasgos que los sujetos estudiados, han presentado como factor común su alto nivel de dedicación al desarrollo de sus carreras profesionales, como parte de sus principales objetivos, diferenciándose en que los hombres estudiados alcanzaron dichos cargos con mayor rapidez que las mujeres a lo largo de su desarrollo de carrera, aún siendo más jóvenes y con menos años de graduados, mientras que para las mujeres el alcance de esta meta llegó, en su mayoría, cuando éstas ya habían desarrollado más experiencia medida en años.



INTRODUCCIÓN

Un reportaje del Periódico El Universal escrito por Giuliana Chiappe, en Caracas el 12 de Noviembre del 2000 ilustró la problemática de la que fuera Presidenta de Venezolana de Televisión, Mari Pili Hernández; el cual describe cómo ha sido el desarrollo profesional de esta mujer, y qué sacrificios ha tenido que hacer para lograr un alto rango en su profesión, la mujer cumple muchos otros roles como madre, esposa y ama de casa entre otros, los cuales hacen más difícil el desarrollo profesional y la disminución de oportunidades para escalar a altos cargos de las mismas, originando este cuestionamiento: ¿cómo será ese mundo profesional en el que se desenvolverán las próximas graduadas de Relaciones Industriales, una vez que se enfrenten a la realidad de nuestra sociedad y al campo laboral, qué problemas enfrentan las mujeres profesionales?

Pudimos observar que la mujer, ha tomado un papel muy importante en la sociedad venezolana, y que actualmente los indicadores reflejan que en Venezuela existe casi el mismo número de población femenina como masculina, pero la población ocupada es mayormente de Hombres; mientras que la población que se dedica a los quehaceres del hogar se mantiene altamente en responsabilidad a la mujer. Pero cabe destacar que la proporción de mujeres estudiantes superan en número a la población estudiantil masculina para Diciembre del 2001 según datos del INE. (Ver *Tabla 4* Pág. 26)

Si tomamos como referencia las estadísticas de otros países latinoamericanos como el caso de México observamos una mayor actividad extradoméstica de mujeres con mayor escolaridad debido a los requisitos cada vez más formales que impone el mercado de trabajo para el desempeño de distintos tipos de ocupaciones.



En los noventa, la participación en México de la PEA femenina en el terciario en las grandes ciudades (100 mil y más habitantes) se mantiene a niveles muy altos, cercanos a 80%; además se incrementa en forma importante en las localidades menores de 100 mil habitantes, sobre todo en el comercio

Entonces nos preguntamos: ¿Qué perfil profesional y personal poseen hoy tanto mujeres como hombres que han logrado escalar a altas posiciones empresariales en Venezuela, a qué se verán enfrentadas las profesionales recién graduadas?

Las mujeres gerentes constituyen un grupo relativamente nuevo entre las mujeres trabajadoras, y lo han hecho muy recientemente. Por eso, los estudios que sobre ellas existen son también muy escasos, y en muchos casos, parciales. En general, las mujeres gerentes enfrentan importantes niveles de conflicto entre sus obligaciones laborales y su responsabilidad dentro del hogar.

Si comparamos las estadísticas de países como Argentina que para el año 1997 tenía 279.057 mujeres menores de 40 años y 493.014 de 40 años y más, asalariadas a jornada completa en medianas y grandes empresas. En México 805.731 mujeres menores de 40 años y 2.608.749 de 40 años y más, asalariadas también en medianas y grandes empresas. Mientras que en Venezuela para ese mismo año, tanto las mujeres menores de 40 años como las de 40 y más, superaban a las de Argentina siendo 343.286 y 1.167.744 respectivamente las asalariadas en empresas medianas y grandes (FUENTE: CEPAL, sobre la base de encuestas de hogares de los países respectivos). Entonces nos preguntamos, ¿cómo se encuentra actualmente el mercado de trabajo femenino en Venezuela a niveles gerenciales?, ¿Existen oportunidades para desarrollarse profesionalmente las mujeres y obtener cargos gerenciales prestigiosos?

El ingreso masivo y acelerado de las mujeres al mercado de trabajo es uno de los hechos más significativos de las últimas dos décadas en América Latina. Aunque aún persisten las brechas de acceso si comparamos la tasa de participación femenina con la masculina. Pero la



situación laboral de las mujeres sigue caracterizándose por una subvaloración del trabajo femenino y una fuerte segmentación ocupacional.

En Latinoamérica la concentración del empleo femenino en puestos profesionales y técnicos de baja renta y prestigio relativos está estrechamente relacionada con el mejoramiento en las últimas décadas del perfil educativo de la población. Conjugada con la concentración de los hombres en empleos profesionales de alta renta y prestigio contribuye, a su vez, a mantener las amplias diferencias entre los ingresos laborales de hombres y mujeres. Estas diferencias salariales en ocupaciones con similares exigencias de años de estudio son un factor de descontento y dan lugar a acciones reivindicatorias por parte de las mujeres; simultáneamente, desestimulan la continuidad ocupacional e incluso la entrada al mercado de trabajo.

Lo que genera el problema fundamental de esta investigación: la descripción del perfil de los profesionales venezolanos que trabajan en Recursos Humanos, que ocupan cargos gerenciales dentro de las organizaciones, y una descripción de su situación personal, definiendo como situación personal: edad, sexo, estado civil, número de hijos, nivel educativo, nivel socioeconómico, entre otros. Y una descripción de su desarrollo profesional, definiendo este como: experiencia, estudios realizados, antigüedad, cargos que ha ocupado, trayectoria, oportunidades de desarrollo por parte de la empresa, etc. Conocer qué tienen en común en su desarrollo de carrera profesional y personal, este grupo de 20 profesionales egresados de la Universidad Católica Andrés Bello, a través de estudiar 10 casos de mujeres y 10 casos de hombres, para así conocer si existen diferencias significativas entre las trayectorias profesionales y personales de este grupo con cargos de Gerentes, Vicepresidentes, Directores; o el nombre que defina el rango más alto dentro del Departamento de Recursos Humanos en cualquier organización del distrito metropolitano de Caracas.

Es evidente que al hacer este cuestionamiento, nuestro interés principal es describir focalmente el papel de la mujer venezolana, siendo éste, la motivación principal de esta investigación, haciendo una descripción sobre cómo han logrado estas 10 mujeres obtener un



cargo de alto rango dentro del área de Recursos Humanos y cómo está constituida su situación personal (edad, estado civil, número de hijos, nivel educativo, nivel socioeconómico, etc.) Pero para poder obtener consideraciones, debemos tomar en cuenta un grupo de iguales características pero Hombres.



FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Un reportaje del Periódico El Universal escrito por Giuliana Chiappe, en Caracas el 12 de Noviembre del 2000 ilustra la problemática de la que fue Presidenta de Venezolana de Televisión, Mari Pili Hernández; el cual describe cómo ha sido el desarrollo profesional de esta mujer, y qué sacrificios ha tenido que hacer para lograr un alto rango en su profesión, como lo era en este momento, ser la Presidenta del canal televisivo Venezolana de Televisión, puesto que según Mari Pili Hernández, la mujer cumple muchos otros roles como madre, esposa y ama de casa entre otros, los cuales hacen más difícil el desarrollo profesional y la disminución de oportunidades para escalar a altos cargos, originando este cuestionamiento: ¿cómo será ese mundo profesional en el que se desenvolverán las próximas graduadas de Relaciones Industriales, una vez que se enfrenten a la realidad de nuestra sociedad y al campo laboral, qué problemas enfrentan las mujeres profesionales?

Cabe resaltar, que no es válida ninguna aseveración acerca de las mujeres, si no tomamos en cuenta las características de desarrollo profesional de los hombres, y de los roles que protagonizan en nuestra sociedad. Y a su vez haciendo una reseña histórica de cómo ha venido siendo el papel de los hombres en la sociedad venezolana específicamente, tenemos que sumando el abandono frecuente del hogar por parte del hombre, ha resultado según Alberto Rial "... en que muchas mujeres, al criar solas a sus hijos, han adquirido un sentido de responsabilidad y una fortaleza que, progresivamente, las esta convirtiendo en un factor fundamental en el funcionamiento de la sociedad. Hoy en día, las mujeres forman, por lo menos, el 50 por ciento de la población universitaria. Hay mujeres gerentes, ministros, diputados y senadores... En la sociedad venezolana, a fuerza de delegarse en las mujeres



buena parte de las atribuciones tradicionalmente masculinas, el sexo femenino recibe un entrenamiento vital que la deja mejor preparada para asumir responsabilidades.”¹

Según el sociólogo francés Gilles Lipovetsky, en su libro “La tercera mujer”: “La revolución hecha por las mujeres, ya esta hecha, aún cuando es una revolución tranquila que se concilió con la tradición. Pero por eso fue eficaz. La revolución de las mujeres es una revolución gigantesca y al mismo tiempo nadie se opone a ella, esa es su fuerza. Y ésta se dió porque no todo fue destruido. Las mujeres siguieron funcionando con las contradicciones que se mencionan. Por ejemplo, ¿quién continúa trabajando en la casa? Son las mujeres, y estas podrían decir que es contradictorio porque hay que ocuparse del trabajo de afuera y a veces es demasiado. Y luego ocurre que los hombres aceptan “la tercera mujer” (La mujer profesional, madre y esposa), pero al mismo tiempo no la apoyan. Ahí hay contradicciones, y también, en los salarios.”²

Pudimos observar que la mujer, ha tomado un papel muy importante en la sociedad venezolana, y que actualmente los indicadores reflejan que en Venezuela existe casi el mismo número de población femenina como masculina, pero la población ocupada es mayormente de Hombres; mientras que la población que se dedica a los quehaceres del hogar se mantiene altamente en responsabilidad de la mujer. Pero cabe destacar que la proporción de mujeres estudiantes superan en número a la población estudiantil masculina para Diciembre del 2001 según datos del INE (Ver cuadro página 26).

Si tomamos como referencia las estadísticas de otros países latinoamericanos como el caso de México observamos, cómo ha sido ampliamente documentado, según García y Oliveira en su publicación “¿Qué sabemos de nuevo sobre la participación femenina en los mercados de trabajo?”, que existen variaciones importantes en los niveles de participación de las mujeres de acuerdo con su escolaridad, estado civil y número de hijos. En relación con los

¹ RIAL, Alberto. *La Variable independiente. El rol de la idiosincrasia y los valores sociales en el desarrollo de Venezuela*. Ed. Galac S.A., Caracas, 1997.

² LIPOVETSKY, Gilles. *La tercera mujer*. 1999.



niveles educativos, son suficientemente conocidos los argumentos y evidencias en torno a una mayor actividad extradoméstica de mujeres con mayor escolaridad debido a los requisitos cada vez más formales que impone el mercado de trabajo para el desempeño de distintos tipos de ocupaciones. Asimismo, se señala en esta publicación, que con frecuencia el cambio en valores y actitudes que trae la educación formal, ha contribuido a romper las barreras tradicionales que dificultan la incorporación de las mujeres al mercado de trabajo.

“Un desglose del terciario por ramas específicas para los años noventa muestra que, tanto entre la población femenina como la masculina, el comercio y los transportes mantienen la mayor representación dentro de este sector; le siguen en importancia los servicios personales, y por ultimo los sociales (educación, salud y administración pública) y al productor (instituciones de crédito, seguros y fianzas, alquiler y bienes raíces)...En los noventa, la participación de la PEA femenina en el terciario en las grandes ciudades (100 mil y más habitantes) se mantiene a niveles muy altos, cercanos a 80%; además se incrementa en forma importante en las localidades menores de 100 mil habitantes, sobre todo en el comercio...”³

Cabe entonces la pregunta: ¿Qué perfil profesional y personal poseen hoy tanto mujeres como hombres que han logrado escalar a altas posiciones empresariales en Venezuela, a qué se verán enfrentadas las profesionales recién graduadas?, y por el mismo al que se atreven a afirmar dos investigadoras del IESA, Nelly Lejter y Patricia Márquez, que el esfuerzo que deben hacer las mujeres gerentes es superior al de sus colegas hombres, para obtener lo mismo. En Los Papeles de Trabajo IESA acerca de las Mujeres Gerentes en la Venezuela de Hoy “Las mujeres gerentes constituyen un grupo relativamente nuevo entre las mujeres trabajadoras. Son pocas las que han llegado a ocupar cargos de nivel gerencial y lo han hecho muy recientemente. Por eso, los estudios que sobre ellas existen son también muy escasos, y en muchos casos, parciales. En general, las mujeres gerentes enfrentan importantes

³ GARCIA Y OLIVEIRA. *Qué sabemos de nuevo sobre la participación femenina en los mercados de trabajo.* <http://www.stps.gob.mx>. Cap. I, 2002.



niveles de conflicto entre sus obligaciones laborales y su responsabilidad dentro del hogar. La forma de resolverlos varía individualmente..."⁴

Si comparamos las estadísticas de países como Argentina que para el año 1997 tenía 279.057 mujeres menores de 40 años y 493.014 de 40 años y más, asalariadas a jornada completa en medianas y grandes empresas. En México 805.731 mujeres menores de 40 años y 2.608.749 de 40 años y más, asalariadas también en medianas y grandes empresas. Mientras que en Venezuela para ese mismo año, tanto las mujeres menores de 40 años como las de 40 y más, superaban a las de Argentina siendo 343.286 y 1.167.744 respectivamente las asalariadas en empresas medianas y grandes. (FUENTE: CEPAL, sobre la base de encuestas de hogares de los países respectivos). Entonces nos preguntamos, ¿cómo se encuentra actualmente el mercado de trabajo femenino en Venezuela a niveles gerenciales?, ¿Existen oportunidades para desarrollarse profesionalmente las mujeres y obtener cargos gerenciales prestigiosos?

Según Francisco León en su publicación de la CEPAL "*Mujer y trabajo en las reformas estructurales latinoamericanas durante las décadas de 1980 y 1990*", el ingreso masivo y acelerado de las mujeres al mercado de trabajo es uno de los hechos más significativos de las últimas dos décadas en América Latina. Aunque aún persisten las brechas de acceso si comparamos la tasa de participación femenina con la masculina, es evidente que por la magnitud y velocidad mencionadas estamos ante un fenómeno cuyo significado económico, social y cultural aún no ha sido asumido plenamente por las políticas públicas. El ingreso de las mujeres al trabajo remunerado muestra por oposición la enorme tasa de ausencia masculina en el trabajo doméstico no remunerado. Ella ha mostrado también los efectos beneficiosos en la superación de la pobreza y está modificando los patrones de intercambio y relacionamiento familiar. No son pocos los estudios que sobre el trabajo de las mujeres se han hecho en América Latina. Por ellos sabemos que es en el acceso donde se han producido los cambios más significativos. Sin embargo, la situación laboral de las mujeres sigue caracterizándose por una subvaloración del trabajo femenino y una fuerte segmentación ocupacional.

⁴ GARBI, Esmeralda. *Mujeres gerentes en la Venezuela de hoy: Una carrera desafiante*. Ed. IESA, Caracas, 1993.



En Latinoamérica la concentración del empleo femenino en puestos profesionales y técnicos de baja renta y prestigio relativos está estrechamente relacionada con el mejoramiento en las últimas décadas del perfil educativo de la población de 25-59 años de edad y de la fuerza de trabajo femenina. Conjugada con la concentración de los hombres en empleos profesionales de alta renta y prestigio contribuye, a su vez, a mantener las amplias diferencias entre los ingresos laborales de hombres y mujeres, más desfavorables a estas últimas entre los ocupados con 12 o más años de estudio que entre los que cuentan con menos instrucción. Estas diferencias salariales en ocupaciones con similares exigencias de años de estudio son un factor de descontento y dan lugar a acciones reivindicatorias por parte de las mujeres; simultáneamente, desestimulan la continuidad ocupacional e incluso la entrada al mercado de trabajo.⁵

¿Cómo son los profesionales tanto mujeres como hombres gerentes en Recursos Humanos en Venezuela?, ¿Existen diferencias entre su desarrollo profesional y su desarrollo personal como gerentes en Recursos Humanos?, ¿existen elementos en común?, estas preguntas nos llevan a plantearnos el problema fundamental de esta investigación: ***la descripción del perfil de los profesionales venezolanos que trabajan en Recursos Humanos, que ocupan cargos gerenciales dentro de las organizaciones, y una descripción de su situación personal, definiendo como situación personal: edad, sexo, estado civil, número de hijos, nivel educativo, nivel socioeconómico, entre otros. Y una descripción de su desarrollo profesional, definiendo este como: experiencia, estudios realizados, antigüedad, cargos que ha ocupado, trayectoria, oportunidades de desarrollo por parte de la empresa, etc.*** Conocer qué tienen en común en su desarrollo de carrera profesional y personal, este grupo de 20 profesionales egresados de la Universidad Católica Andrés Bello, a través del estudio de 10 casos de mujeres y 10 casos de hombres para así conocer si existen diferencias significativas entre las trayectorias profesionales y personales de este grupo con cargos de Gerentes, Vicepresidentes, Directores; o el nombre que defina el rango más alto dentro del

⁵ LEON, Francisco. "Mujer y trabajo en la reformas estructurales latinoamericanas durante las décadas de 1980 y 1990. CEPAL *Serie 28 Mujer y Desarrollo*. Santiago de Chile Septiembre 2000.



Departamento de Recursos Humanos en cualquier organización del distrito metropolitano de Caracas.

Esta investigación principalmente sirve porque como dice Garbi, las mujeres gerentes constituyen un grupo relativamente nuevo entre las mujeres trabajadoras, y lo han hecho muy recientemente. Por eso, los estudios que sobre ellas existen son también muy escasos en Venezuela, y en muchos casos, parciales. Por lo tanto este estudio sirve de base a otros estudios que puedan ahondar sobre este aspecto y profundice el estudio de mujeres y hombres en su desenvolvimiento tanto profesional como personal y la situación del mercado de trabajo específicamente para las mujeres. A su vez hemos elegido describir cómo ha sido el desarrollo profesional de estas mujeres y hombres que laboran en el campo de las Relaciones Industriales, para describir la situación del campo laboral de esta muestra, y así ofrecer información acerca de lo que probablemente se enfrentarán las siguientes generaciones de graduadas y graduados en Relaciones Industriales que aspiren a cargos gerenciales de dicha profesión en Venezuela.



OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Describir el perfil profesional y personal a través del estudio de 20 casos discriminado por sexos de gerentes de Recursos Humanos, egresados de la Universidad Católica Andrés Bello de Caracas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer qué características tienen en común en el desarrollo de carrera profesional estas 10 “Mujeres” para haber logrado dichos cargos.
- Conocer qué características tienen en común en el desarrollo de carrera profesional estos 10 “Hombres” para haber logrado dichos cargos.
- Descripción del desarrollo personal y los diferentes roles de las “Mujeres” gerentes en Recursos Humanos egresadas de la Universidad Católica Andrés Bello.
- Descripción del desarrollo personal y los diferentes roles de los “Hombres” gerentes en Recursos Humanos egresados de la Universidad Católica Andrés Bello.
- Describir qué características tienen en “común en el desarrollo persona” estas Mujeres y Hombres para haber logrado dichos cargos.



- Describir qué características tienen en “común en el desarrollo profesional” estas Mujeres y Hombres para haber logrado dichos cargos.
- Describir las “diferencias significativas” entre estos Hombres y Mujeres en el perfil profesional y personal.



MARCO TEÓRICO

1. GERENTES DE RECURSOS HUMANOS

1.1 ¿Que son los Recursos Humanos?

En toda organización, el recurso humano, es una pieza clave y fundamental para el desarrollo y desenvolvimiento de las mismas, ya que son estos los que a través de su trabajo logran desempeñar la actividad organizacional.

Las personas crean organizaciones con la finalidad de alcanzar objetivos y metas individuales y para ello recurren a la obtención de un personal calificado que igualmente comparte un conjunto de objetivos individuales, por lo que es sumamente importante que la organización logre compaginar los objetivos entre unos y otros. Esto conduce a una interacción que convierte a la empresa en un proceso de reciprocidad, en el que se ofrecen incentivos y las personas brindan su contribución. De esto depende el equilibrio organizacional⁶.

“Cuando se habla de administración de Recursos Humanos, se toma como referencia la administración de las personas que participan en las organizaciones, en las cuales desempeñan determinados roles. Las personas pasan la mayor parte de su tiempo viviendo o trabajando en organizaciones. La producción de bienes y servicios no pueden llevarla a cabo personas que trabajen aisladas...las organizaciones influyen en las personas, que se vuelven cada vez más dependientes de la actividad organizacional. A medida que las organizaciones crecen y se multiplican, son más complejos los recursos necesarios para que sobrevivan y crezcan.”⁷

Llegado a este punto, se puede decir que “La *administración de recursos humanos* consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación, y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en la medida que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. *Administración de recursos humanos* significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas con una actitud positiva y favorable.”⁸

⁶ CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. Edit. Mc Graw Hill, 5ta. Edición, Colombia, 2000.

⁷ Ídem, pág. 2.

⁸ Ídem, Pág. 165.



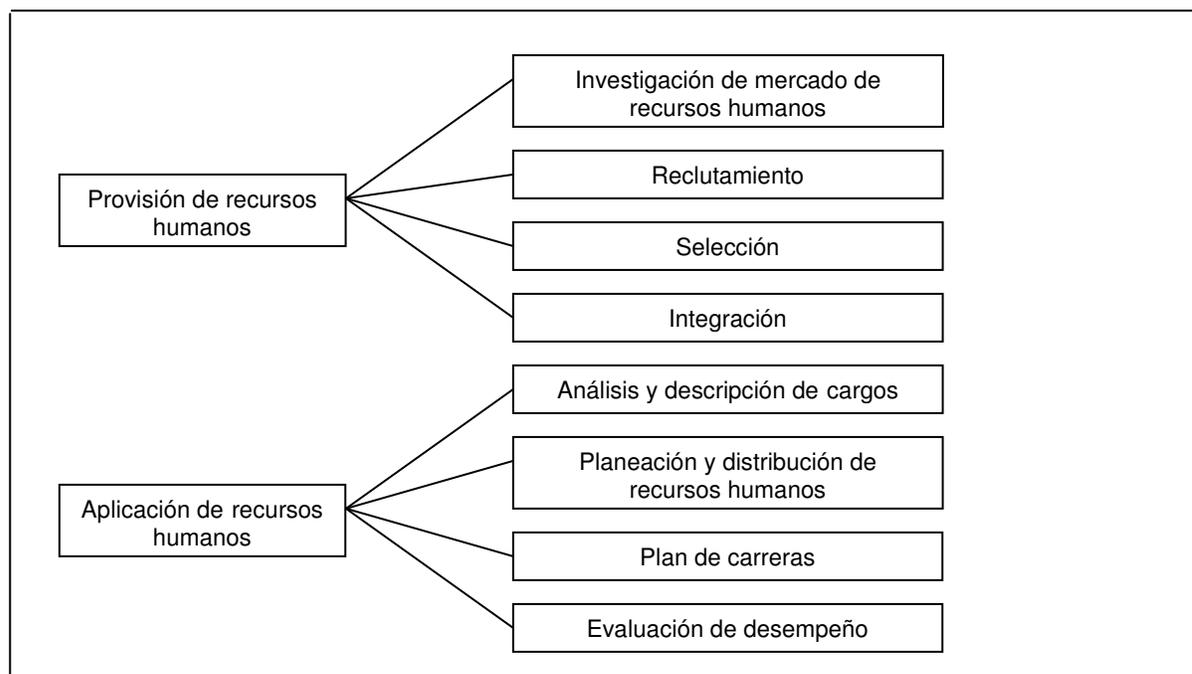
La Administración de Recursos Humanos posee un carácter contingente, sin leyes o principios universales, pues ésta depende en realidad del tipo de organización en sí, su ambiente laboral, calidad y cantidad de empleados, servicios, políticas, objetivos, y tecnología.⁹ “A medida que estos elementos cambian, varía también la manera de administrar los recursos humanos de la organización.”¹⁰

1.2. Funciones de la Administración de Recursos Humanos

“La administración de recursos humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal”¹¹.

De acuerdo a la clasificación de Chiavenato¹², la administración de los recursos humanos o de personal consta de 5 procesos básicos, tal como se presenta en la tabla a continuación.

Tabla 1: Procesos básicos de la Administración de RRHH

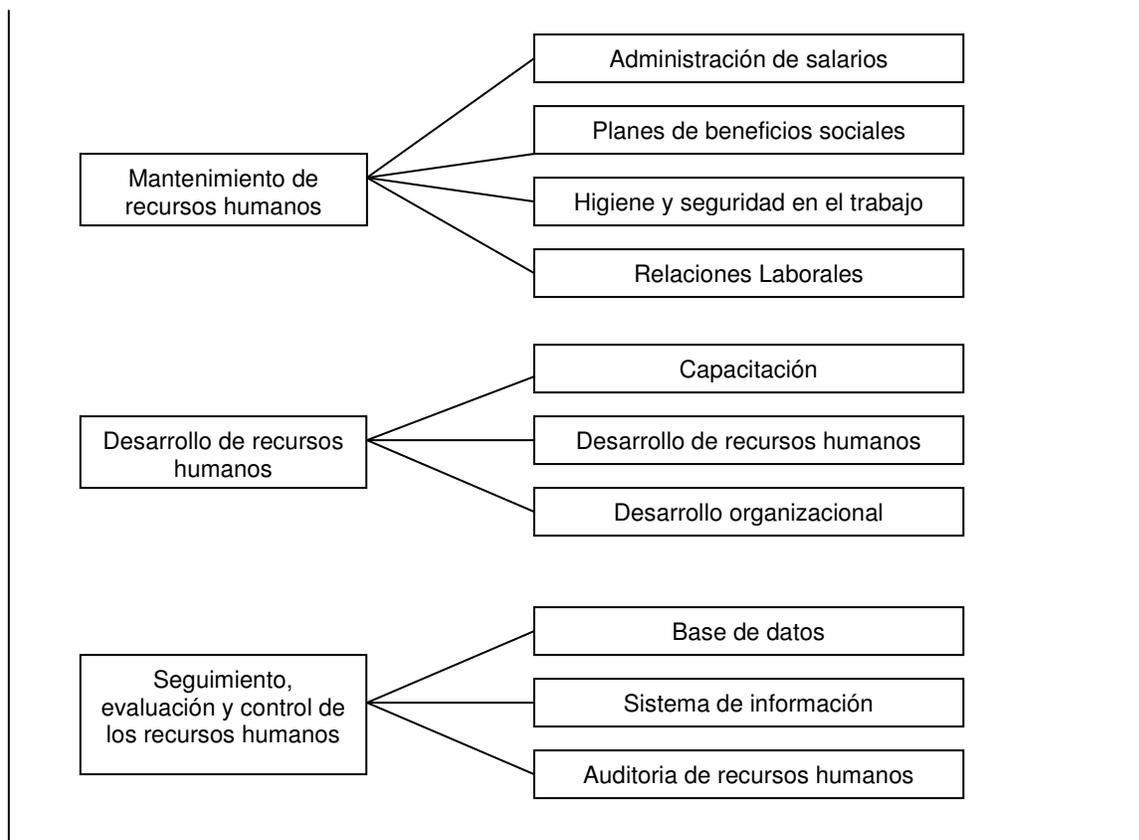


⁹ ídem, pág. 152.

¹⁰ Ídem, pág. 152.

¹¹ Ídem, pág. 165.

¹² Ibidem.



Para los efectos de esta investigación, se procederá a definir las categorías de Administración de Salarios y Relaciones Laborales de esta clasificación, ya que son las otras 2 grandes áreas además de la de Administración de Recursos Humanos, que se toman en cuenta en este estudio como funciones globales de las Relaciones Industriales: Recursos Humanos, Compensación y Beneficios, y Relaciones Laborales.

Compensación y Beneficios y/o Administración de Salarios:¹³

“... la administración de salarios puede definirse como el conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización. Estas estructuras de salarios deberán ser equitativas y justas con relación a:

1. Los salarios, respecto de los demás cargos de la propia organización; así se busca el equilibrio interno de los salarios.
2. Los salarios, respecto de los mismos cargos de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo; así se busca el equilibrio externo de los salarios.”¹⁴

¹³ Ídem, Cáp. 10.

¹⁴ Ídem, pág. 414.



La remuneración es todo aquello que un trabajador obtiene directa o indirectamente a través de su trabajo realizado en la organización. Este constituye un *salario directo*, que es aquel que el trabajador recibe exclusivamente como consecuencia de la prestación de sus servicios; y el *salario indirecto*, es aquel que se recibe por medio de cláusulas de convención colectiva y por los planes de beneficios y políticas de la organización.

La administración de salarios debe mantener normas y procedimientos que busquen una política salarial justa y competitiva, para de esta manera lograr mantener el recurso humano de la organización, atraer a los mejores profesionales existentes en el mercado laboral, remunerar adecuadamente a los empleados de acuerdo al cargo que ocupan, y recompensarlo según su desempeño y dedicación.

Para comparar los cargos con criterios comunes, y lograr así una estructura lógica que permita establecer una escala salarial para la organización, se utiliza la valoración de cargos, que es "... el proceso de analizar y comparar el contenido de los cargos, con el fin de colocarlos en un orden de jerarquización, que sirva de base a un sistema de remuneración. Es una técnica proyectada para asesorar el desarrollo de una nueva estructura de salarios que defina las correlaciones entre los cargos sobre una base coherente y sistemática."¹⁵

Esta técnica de la valoración de los cargos, constituye una herramienta que sirve no solo para la tabulación de los sueldos y salarios, sino que también ayuda en los procesos de reclutamiento, promoción y/o ascensos, planificación, y en el manejo de la estructura de los cargos.

Hay que mencionar también, que previamente a la realización de la valoración de los cargos, es necesario elaborar la descripción y análisis de los mismos, ya que es con esto con lo que se podrá conocer con precisión y veracidad cuáles son las tareas, funciones y responsabilidades de los puestos de trabajo, así como sus demás requisitos y condiciones de trabajo. Así mismo, se conocerá, a través de la descripción y el análisis, los elementos intrínsecos (qué hace, cuándo, cómo y por qué) y extrínsecos del cargo (responsabilidades, requisitos y condiciones de trabajo).

Relaciones Laborales:¹⁶

Por Relaciones Laborales se entiende todas aquellas relaciones que una empresa u organización mantiene tanto con sus empleados como con otras instituciones, tales como gubernamentales y sindicales.

En el caso de las relaciones de tipo sindical, hay que decir primeramente que éstos son asociaciones tanto de trabajadores como de patronos, y cuya finalidad, de acuerdo al artículo 407 de la Ley Orgánica del Trabajo es: "Los sindicatos tendrán por objeto el estudio, defensa,

¹⁵ Ídem, pág. 416.

¹⁶ Ídem, Cáp. 13.



desarrollo y protección de los intereses profesionales o generales de los trabajadores y de la producción, según se trate de sindicatos de trabajadores o de patronos, y el mejoramiento social, económico y moral y la defensa de los derechos individuales de sus asociados.”

Las empresas deben mantener como política la búsqueda y mantenimiento de unas buenas y estables relaciones con sus sindicatos y/o trabajadores, con la finalidad de conseguir un buen entendimiento y un buen desarrollo de los objetivos de ambas partes, disminuyéndose así los conflictos que se pueden presentar.

Existen diversas políticas que las organizaciones pueden adoptar para el mantenimiento de sus relaciones laborales, tales como:¹⁷

- Política Paternalista: “Caracterizada por aceptar con facilidad y rapidez las reivindicaciones de los trabajadores, sea por inseguridad, falta de habilidad o incompetencia en las negociaciones con los líderes sindicales.”¹⁸
- Política Autocrática: “Caracterizada por la postura rígida e impositiva de la organización, que actúa de modo arbitrario y legalista para conceder lo estipulado por ley y de acuerdo con sus intereses. No siempre se atienden las reivindicaciones, lo cual provoca el surgimiento de focos de indisciplina y grupos de oposición en el sindicato frente a los fracasos en los intentos de negociación.”¹⁹ Es importante destacar, que este tipo de política no puede ser sostenida por mucho tiempo debido a que su carácter impositivo genera insatisfacción y frustración en el personal de la empresa.
- Política de Reciprocidad: tal como su nombre lo indica, este tipo de política se fundamente en la reciprocidad existente entre la organización y el sindicato. “Las reivindicaciones se resuelven de modo directo y exclusivo entre la dirección de la organización y la del sindicato; la participación de los trabajadores y los supervisores es escasa. El objetivo es constituir un pacto y atribuir al sindicato la responsabilidad de impedir que las cláusulas pactadas sean violadas por los trabajadores. Este pacto no siempre contempla las necesidades de los trabajadores ni las recomendaciones de los supervisores, lo cual origina presiones del sindicato contra los trabajadores y de la dirección contra los supervisores.”²⁰
- Política Participativa: “Caracterizada por considerar que las relaciones laborales involucran al sindicato y a los trabajadores, por un lado, y a la organización, a los dirigentes y a los supervisores, por otro... Presupone que las soluciones se

¹⁷ Ídem, pág. 512.

¹⁸ Ídem, pág. 512.

¹⁹ Ídem, pág. 512.

²⁰ Ídem, pág. 513.



negocian y discutan con datos concretos, objetivos y racionales, y que no se sustenten en opiniones personales. Esta política requiere buenas relaciones con los trabajadores y un clima organizacional sano en que gerentes y supervisores sean asesorados por especialistas de *staff*, no solo en los asuntos de relaciones laborales, sino también en la búsqueda de soluciones a los problemas relacionados con las relaciones humanas en el trabajo.”²¹ Este tipo de política toma al trabajador no solo en un plano productivo, sino que también lo toma en cuenta como parte de un contexto social, económico y político.

Por otro lado, hay que destacar también que las organizaciones mantienen relaciones con instituciones gubernamentales, como por ejemplo el caso del INCE, el Seguro Social, la Ley de Política Habitacional, el Paro Forzoso, y el Ministerio de Trabajo, entre otros.

1.3. Técnicas de la Administración de Recursos Humanos

A continuación, se presenta un cuadro descriptivo que muestra a nivel general las funciones que se manejan en la Administración de RRHH o departamento de RRHH de una organización, de acuerdo a lo ilustrado por Chiavenato en el libro anteriormente citado.

²¹ Ídem, pág. 513.

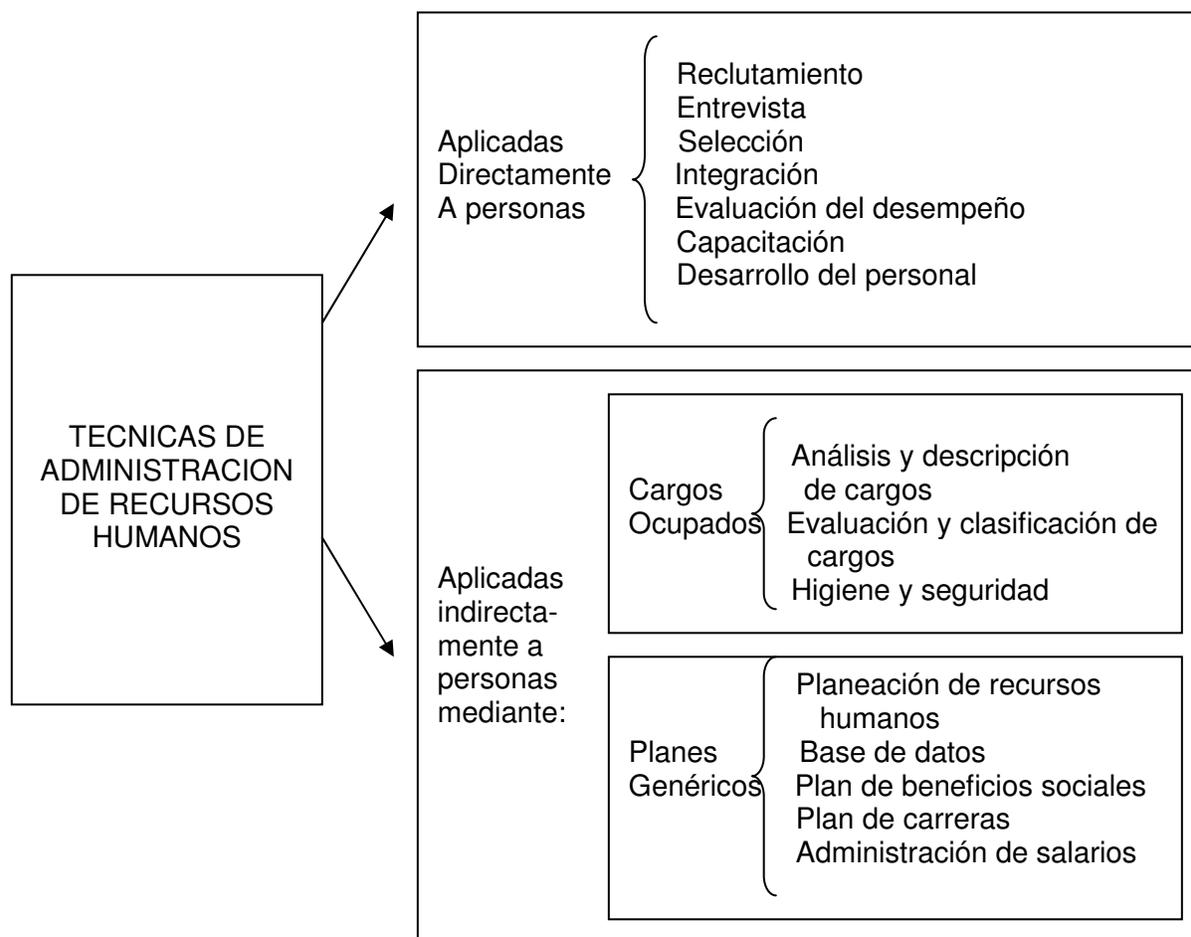


Tabla 2: Técnicas de la Administración de RRHH

1.4. Funciones de un Gerente

Se entiende por gerente al “elemento dinámico y vivificante de todo negocio”²². En toda organización, son los gerentes los que poseen “la responsabilidad de organizar a sus supervisados dentro de patrones interactivos, que faciliten la realización de los objetivos que su unidad busca”²³.

²² DRUCKER, Peter. *La Gerencia de Empresas*. Buenos Aires, Argentina, Editorial Sudamericana, 3era edición, 1976, pág. 13.

²³ FLIPPO, Edwin. *Principios de la Administración de Personal*. México, Editorial Mc. Graw-Hill, 1978, pág.42.



Como cita Drucker, la calidad y el desempeño de los gerentes en un sistema económico de competencia determinan el éxito y supervivencia de un negocio, ya que constituye la única ventaja que puede tener una empresa dentro de ese sistema. Son éstos gerentes quienes tienen en sus manos el desarrollo económico de la organización, a través de la dirección de la empresa, sus trabajadores, y las tareas que éstos realizan.

No se puede definir un estilo de gerencia ideal y eficaz, que sirva de patrón para todas las organizaciones. Por lo tanto, “Diferentes situaciones de trabajo requieren también diferentes estilos si se desea llevar a cabo una gerencia eficaz”²⁴. El gerente debe primeramente examinar y valorar todos los elementos del contexto laboral para así definir qué tipo de gerencia es la más óptima.

Según Graham, el estilo de gerencia viene dado de acuerdo a cómo estén estructuradas las tareas de los empleados. En el caso de que el trabajo sea muy estructurado o programado, el objetivo del gerente se centrará en lo que es la realización de la tarea, con la finalidad de cumplir con los objetivos de la organización. Si por el contrario, el trabajo se encuentra poco estructurado, la gestión del gerente consistirá en obtener los mejores resultados, enfatizándose en las personas; y dando mayor libertad a los empleados en cuanto a la manera de llevar a cabo sus funciones, ofreciéndoles a su vez estímulos para que aporten ideas y sugerencias para el logro de las metas.

Los gerentes tienen cierto grado de autoridad, el cual va a estar en función de la descentralización de la toma de decisiones y la delegación de autoridad que funcione en la organización. “La delegación de autoridad es un proceso que emplea el gerente para distribuir el trabajo a los subordinados”²⁵

Es responsabilidad del gerente “ver que sus subalternos no se desconcierten y que sus esfuerzos no se desperdicien sino que se dirijan eficientemente hacia un rendimiento más alto. Las metas concretas dirigen el esfuerzo y reducen la inseguridad”²⁶ Todo esto contribuye a mejorar la satisfacción laboral.

De acuerdo a Strauss y Sayles, existen ciertas características que son propias de aquellos gerentes que tienen éxito y ascienden rápido en la organización:

²⁴ GRAHAM, H.T. *Administración de Recursos Humanos*. Madrid, EDAF Ediciones – Distribuciones, S.A., 1982, pág. 131.

²⁵ HODGETTS, Richard M. y ALTMAN, Steven. *Comportamiento en las Organizaciones*. México, D.F, Nueva Editorial Interamericana, S.A., 1981, pág. 241.

²⁶ STRAUSS, George y SAYLES, Leonard. *Personal. Problemas Humanos de la Administración*. México, Editorial Prentice-Hall, 4ta edición, 1981, pág. 89.



- Pasan rápidamente de un puesto a otro: En la actualidad un gerente tiene éxito también cuando pasa de una empresa a otra.
- Es flexible, realista y sensible a las complejidades de su ambiente de trabajo: Se siente igualmente estimulado y cómodo en situaciones de alto riesgo y ambigüedad.
- Gana su reputación haciendo frente a tareas críticas.
- Con mucha frecuencia tienen un “padrino”, alguien de la administración superior que admira sus capacidades, encuentra su ayuda útil y se preocupa por sus intereses.
- Participa en “socialización anticipatorio”: En cada paso copia los valores de los que están un paso más arriba que él.
- No es necesariamente un conformista “hombre de la organización”: Los gerentes de alto nivel tienden a ser más dirigidos hacia adentro y menos dirigidos por otros, que los de bajo nivel, y se preocupan menos por complacer a los demás.

2. PARTICIPACION LABORAL

2.1 Características de la participación laboral femenina

De acuerdo al trabajo de María Beatriz Orlando y Genny Zúñiga “Situación de la mujer en el mercado laboral en Venezuela: participación femenina y brecha de ingresos por género”²⁷, la participación de la mujer, desde un punto de vista económico, en el mercado de trabajo se estudia a través de modelos de oferta de trabajo, y depende a su vez de su salario de reserva (costo de oportunidad de salir a trabajar). A esto también se le suma la influencia familiar acerca del uso del tiempo, es decir, la decisión por parte de las mujeres de participar en el mercado laboral, viene dado también por un acuerdo previo entre los miembros de su entorno familiar a través de un proceso de negociación.

Sin embargo, es importante destacar también que en el proceso evolutivo de participación de la mujer en el mercado laboral, aparecen otros factores igual de influyentes tales como la edad, estado civil, nivel educativo y fecundidad.

Desde un punto de vista cultural y social, se puede explicar este incremento en la participación femenina al mercado laboral como “una estrategia de sobrevivencia”²⁸, en la

²⁷ *Temas de Coyuntura 41*. Publicación del Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, U.C.A.B., Junio 2000.

²⁸ Ídem.



cual lo que se busca con esta participación es mejorar las condiciones tanto propias como las de la familia, todo esto enmarcado bajo un contexto económico.

2.1.1 En Latinoamérica

En los países latinoamericanos pueden distinguirse tres modelos de participación femenina en el mercado laboral, dos de ellos específicos, y el tercero en común con los países desarrollados:

- El primero presenta un aumento de la participación laboral femenina desde la juventud (15-19 años) hasta la edad del matrimonio (20-24 años), para alcanzar su máxima durante el ciclo reproductivo y luego declinar suavemente (Bolivia, Chile, Uruguay).
- El segundo se caracteriza por un aumento de la participación laboral femenina desde la edad de matrimonio (20-24 años) hasta la culminación del ciclo reproductivo (44 años), con un descenso significativo a partir de ese nivel (Brasil, Colombia, Costa Rica, México, Venezuela).
- El tercero muestra tasas de participación similares entre los 20 y los 59 años de edad (Argentina).

Al igual que en los países desarrollados, los niveles de participación laboral femenina varían sin relación definida con el modelo predominante en el país, desde tasas globales en torno de 40% - 42% en el tramo de 20 años de edad y mas (Argentina, Costa Rica, Chile, México y Uruguay) hasta las de 50% - 55% (Bolivia, Colombia), pasando por las de 44% - 48% (Brasil y Venezuela). Después de dos o mas décadas de crecimiento sostenido, la participación laboral femenina ha alcanzado tasas muy similares a las registradas en la mayoría de los países desarrollados, pero con una máxima en las edades en que la mujer casada y con hijos tiene una mayor carga de trabajo doméstico no remunerado, y sin llegar a los niveles de actividad laboral superiores a 60% que exhiben Dinamarca, Finlandia y Suecia. En los países latinoamericanos, la modificación de los modelos ha sido impulsada por una secuencia acumulativa de cambios:

- Transformaciones demográficas y culturales asociadas a la migración masiva campo-ciudad, el acceso a la educación formal y la exposición a la cultura urbana, que influyeron en el descenso de la fecundidad, el número de hijos por hogar y el tamaño de éste, en particular a partir de las décadas de 1960 y 1970;
- Posteriormente, en los años ochenta, la crisis de la deuda provocó un alto desempleo y la caída de los salarios reales, cuyo efecto combinado impulsó la



incorporación de la mujer al trabajo en forma más estable y prolongada, así como un aumento del número de hogares con dos adultos empleados;

- Finalmente, la reestructuración productiva y del empleo sectorial, que en unos casos dió lugar a mayores oportunidades de empleo y mejoras de los ingresos laborales (Bolivia, Costa Rica, Chile), y en otros, a mayor desempleo y algunos años de aumento de los salarios (Argentina, Brasil)²⁹

²⁹ LEON, Francisco. “Mujer y trabajo en la reformas estructurales latinoamericanas durante las décadas de 1980 y 1990. CEPAL *Serie 28 Mujer y Desarrollo*. Santiago de Chile Septiembre 2000.



TABLA 3: AMERICA LATINA (NUEVE PAISES): PERSONAS OCUPADAS, ASALARIADAS Y NO ASALARIADAS, SEGÚN SEXO, EXCLUIDA AGRICULTURA (Zonas urbanas)

			Hombres			Mujeres			Total		
			Número	Porcentaje ocupados	Porcentaje por sexo	Numero	Porcentaje ocupadas	Porcentaje por sexo	Número	Porcentaje ocupados	Porcentaje por sexo
Bolivia	1997	Asalariados	340537	578	62,60	2035271	449	37,40	544064	52,20	100
Chile	1998	No Asalariados	248563	422	49,90	249996	551	50,10	498559	47,80	100
		Total	589100	100	56,50	453523	100,00	435	1042623	100,00	100
		Asalariados	1904487	739	583	1362346	80,50	41,70	3266832	76,50	100
Costa Rica	1997	No Asalariados	671589	26,10	671	329317	19,5	329	1000907	23,50	100
		Total	2576076	100,00	604	1691663	100,00	39,60	4267739	100,00	100
		Asalariados	237454	71,30	60,80	152827	75,5	39,20	390281	72,90	100
México	1996	No Asalariados	95509	28,70	65,80	49594	24,5	34,2	145103	271	100
		Total	332963	1.000	62,20	202421	1.000	378	535384	1.000	100
		Asalariados	9741657	759	64,80	5296543	71,30	35,20	15038200	74,20	100
Uruguay	1997	No Asalariados	3088554	24,10	59,20	2127567	28,70	40,80	5216121	25,80	100
		Total	12830212	100,00	63,30	7424109	100,00	36,70	20254321	1.000	100
		Asalariados	459164	698	55,00	375762	76,20	45,00	834926	72,50	100
Argentina	1997	No Asalariados	198967	30,2	629	117357	218	37,10	316324	27,50	100
		Total	658131	100,00	57,20	493119	100,00	42,80	1151250	100,00	100
		Asalariados	2015939	72,50	61,30	1271448	742	387	3287387	731	100
Colombia	1997	No Asalariados	765517	27,50	63,40	441490	25,80	36,60	1207007	26,90	100
		Total	2781456	1.000	61,90	1712938	1.000	381	4494394	100,00	100
		Asalariados	895887	61,90	519	829478	72,30	481	1725365	66,50	100
Brasil	1996	No Asalariados	551344	38,10	635	317488	277	365	868832	33,50	100
		Total	1447231	1000	558	1146966	1.000	44,20	2594197	100	100
		Asalariados	18490021	68,10	55,90	14582457	75,9	44,10	33072478	71,30	100
Venezuela	1997	No Asalariados	8641635	319	65,10	4640442	241	349	13282077	28,70	100
		Total	27131656	100	58,50	19222899	1.000	41,50	46354555	100,00	100
		Asalariados	3025901	633	613	1911368	658	387	4937269	643	100
		No Asalariados	1753438	36,70	63,90	992539	34,20	36,10	2745977	35,70	100
		Total	4779339	1.000	62,20	29039071	1,00	37,80	7686246	100,00	100

Fuente: CEPAL, sobre la base de encuestas de hogares de los pasases respectivos



2.1.2 En Venezuela

En Venezuela, el aumento de mujeres dentro del mercado laboral se atribuye por un lado a los procesos de urbanización, modernización, mejora del proceso educativo y a los cambios de la percepción frente al trabajo; y por otro lado, debido las consecuencias originadas por la crisis socio-económicas del país, así como por los ajustes utilizados para mejora de éstas.³⁰

TABLA 4: INDICADORES GLOBALES DE LA FUERZA DE TRABAJO SEGÚN SEXO EN VENEZUELA DICIEMBRE 2001

POBLACIÓN	TOTAL	MUJERES	HOMBRES
TOTAL	24.761.469	12.306.957	12.454.512
Activa	11.175.630	4.302.240	6.873.390
Tasa de actividad (%)	67,6	52,0	83,3
Ocupadas	9.944.005	3.773.390	6.170.615
Tasa de ocupación (%)	89,0	87,7	89,8
Desocupadas	1.231.625	528.850	702.775
Tasa de desocupación (%)	11,0	12,3	10,2
Buscando trabajo por primera vez	126.410	63.319	63.091
Tasa de BTPPV (%)	1,1	1,5	0,9
Quehaceres del hogar	2.746.604	2.707.203	39.401
Estudiante	1.558.742	889.146	669.596

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas, Venezuela Diciembre 2001

La proporción de las mujeres en la fuerza de trabajo venezolana ha pasado de 28% en 1988 ha 52% en diciembre de 2001, según estadísticas de la OCEI-INE. Sin embargo, llama la atención las semejanzas en cuanto a los sectores de actividad de las empresas que presentan el mayor porcentaje de mujeres entre sus trabajadores: las empresas financiero-bancarias (50%), las empresas de servicios públicos (35%), y las empresas de comercialización (33%).³¹

Entre los factores condicionantes de la participación femenina en el mercado laboral, se encuentran.³²

- La Edad: principalmente porque sirve como indicador de los cambios del “ciclo de vida” en las mujeres, expresando las responsabilidades familiares. “Según Arraigada

³⁰ ZUÑIGA, Genny. “Estudio de los determinantes de la participación femenina en el mercado laboral a través de un análisis multivariado factorial”. *Temas de Coyuntura* 46. Publicación del Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, U.C.A.B., Diciembre 2002.

³¹ GARBI, Esmeralda. *Mujeres gerentes en la Venezuela de hoy: Una carrera desafiante*. Ediciones IESA, Caracas, 1993.

³² ZUÑIGA, Genny. Opucit.



(1997), existe la creencia de que la tasa de participación de la mujer por grupos de edad tiene forma de U invertida y que además tiene dos momentos máximos, el primero, antes del nacimiento del primer hijo y el segundo, después de que el hijo menor entra a la escuela, puesto que así se comportan los países desarrollados. Sin embargo, Arraigada encuentra que en el caso de las zonas urbanas de los países latinoamericanos la incorporación al trabajo aumenta de manera sostenida entre los 15 y los 54 años y baja en las edades mayores, lo cual significa que éstas no se retiran del mercado laboral cuando tienen hijos.³³

TABLA 5: Venezuela: Total de mujeres de 15 y más años, mujeres que participan y tasa de participación según grupos de edad.³⁴
EHM. 1998.

Grupos de edad	Total de mujeres	Total de mujeres que participan	Tasa de participación
15 a 19	1.161.337	244.806	21,1
20 a 24	1.033.570	494.271	47,8
25 a 34	1.804.085	1.040.092	57,7
35 a 44	1.415.452	873.453	61,7
45 a 54	964.011	497.713	51,6
55 a 64	564.915	171.237	30,3
65 y mAs	538.193	66.413	12,3
Total	7.481.563	3.387.985	45,3

Fuente: Encuesta de Hogares por Muestreo. I er. Semestre 1998.

- **Situación Conyugal:** determina la participación de la mujer con respecto a “...el momento del ciclo de vida en el cual se encuentre; la discriminación de las mujeres casadas dentro del mercado laboral; la participación intermitente debido a las sucesivas entradas y salidas de la fuerza de trabajo y presencia en el hogar de otros miembros jóvenes que salen a trabajar para que éstas se mantengan en el trabajo reproductivo del hogar.”³⁵

Las mujeres casadas en general, según el estudio antes citado de María Beatriz Orlando y Genny Zúñiga, tienen una menor tendencia de insertarse en el mercado laboral que las solteras, ya que el matrimonio refleja un momento de cambio importante debido a la instauración de una nueva familia y de asumir mayores responsabilidades; además de que las labores domésticas absorben gran parte del tiempo de estas mujeres, y representan un obstáculo para participar en la actividad económica. Sin embargo, se destaca también que esta participación ha sufrido un aumento en los últimos años,

³³ Ídem, Pág. 92.

³⁴ Ídem, pág. 92.

³⁵ Ídem, pág. 93.



encontrando mujeres con edades avanzadas a pesar de que sus responsabilidades familiares son mucho mayor. Y por otro lado, se observa que la participación de las mujeres divorciadas es la más alta, evidenciándose así la necesidad de estas mujeres de asumir la completa responsabilidad del hogar.

TABLA 6: Venezuela: Total de mujeres de 15 y más años, mujeres que participan y tasa de participación según situación conyugal.³⁶ EHM. 1998.

Situaciónn Conyugal	Total de mujeres	Total de mujeres que participan a/	Tasa de participaciónn
Casada	2.250.802	1.025.721	45,6
Unida	1.570.788	638.417	40,6
Divorciada/separada	540.134	364.755	67,5
Viuda	456.135	128.645	28,2
Soltera	2.652.272	1.227.754	46,3
Total	7.481.563	3.385.292	45,2

Fuente: Encuesta de Hogares por Muestreo. 1 er. Sernestre 1998.

a/ Se excluyen 2.693 casos sin respuesta

- La Escolaridad: “La educación se reconoce como un elemento clave en la formación de la oferta de la mano de obra femenina y es un aspecto a considerar a la hora de contratarlas en el mercado de trabajo. De igual forma la escolaridad alcanzada va a depender de los niveles socioeconómicos en el que se encuentren las mujeres y de las oportunidades de acceder al sistema educativo en los diferentes lugares de residencia. La escolaridad influye en la participación de dos formas: la primera, desde el plano de la realización personal y/o como una búsqueda de independencia económica, puesto que mayores niveles de educación hacen que sea posible la toma de decisiones, de búsqueda de incentivos, y de aspiraciones; la segunda, porque es un requisito para la contratación cuando la estructura ocupacional se amplía y crece en número de puestos de trabajo en ocupaciones no manuales.”³⁷

³⁶ Ídem, pág. 93.

³⁷ Ídem, pág. 93.



*TABLA 7: Venezuela:
 Total de mujeres de 15 y más años, mujeres
 que participan y tasa de participación según años de escolaridad.³⁸
 EHM. 1998.*

Años de Escolaridad	Total de mujeres a/	Total de mujeres que participan b/	Tasa de participación
0 años	698.526	165.551	23,7
1 a 6 años	2.366.796	945.338	39,9
7 a 12 años	3.426.625	1.589.902	46,4
13 y mAs	672.858	461.538	68,6
Total	7.164.805	3.162.329	44,1

Fuente: Encuesta de Hogares por Muestreo. 1er. Sernestre 1998.

a/ Se excluyen 316.758 casos sin declaración

b/ se excluyen 225.656 casos sin declaración

- El rol de madre: según María Beatriz Orlando y Genny Zúñiga la conclusión generalizada es que la maternidad tiene un nivel significativo de influencia en la mujer para insertarse en el mercado laboral, sin embargo existen otros factores además de la maternidad que determina su participación, como lo son la edad, el nivel educativo, y la posibilidad de que otros colaboren con el cuidado de sus hijos. Sin embargo, en el “Estudio de los determinantes de la participación femenina en el mercado laboral a través de un análisis multivariado factorial” de Genny Zúñiga, se observa que en el caso de Venezuela se evidencia una relación entre trabajo y número de hijos inversa, ya que las mujeres participan menos a medida que tienen más hijos.

*TABLA 8: Venezuela: Total de mujeres de 15 y mis años, mujeres que participan y tasa de participación según condición de madre.³⁹
 EHM. 1998.*

Condición de Madre	Total de mujeres	Total de mujeres que participan	Tasa de participación
1 o más hijos	5.045.347	2.425.879	48,1
Ningún hijo	2.436.216	962.106	39,5
Total	7.481.563	3.387.985	45,3

Fuente: Encuesta de Hogares por Muestreo. 1er. Semestre 1998.

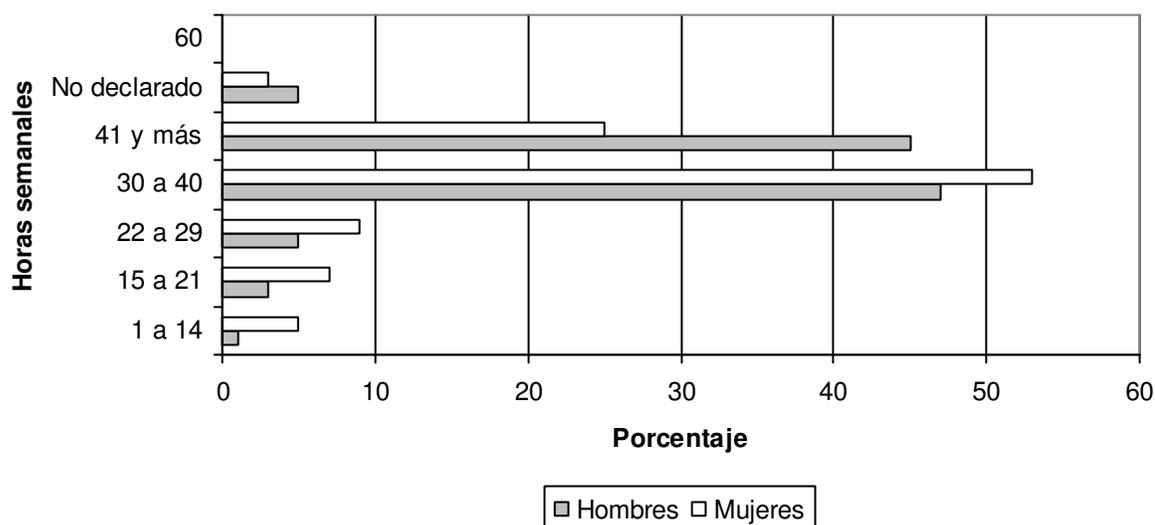
³⁸ Idem, pág.94.

³⁹ Idem, pág. 96.



- El rol doméstico: como se explica en el libro “Heratenea, el nuevo género de la gerencia”, de Patricia Marquez y Nelly Lejter (2000), el “doble turno” se refiere a que mayormente las mujeres que participan en actividades económicas fuera de su hogar, además de tener las responsabilidades laborales se adjudican también las responsabilidades de la vida doméstica (atender la casa, la limpieza, la comida, los hijos, y hasta el cuidado de los padres), sumándole además de las horas laborales, las horas extras familiares, las cuales no proporcionan una remuneración monetaria. En Venezuela no se tienen estadísticas que expresen el número de horas dedicadas a trabajos domésticos y familiares que realizan tanto hombres como mujeres, pero si se dispone de información que indique el número de horas semanales que trabajan en total, y aquí también se demuestra las diferencias entre el género y la cantidad de horas que trabajan.

Gráfico 1: Horas semanales trabajadas por hombres y mujeres en Venezuela, 1998.⁴⁰



Fuente: Indicadores de la fuerza de trabajo. OCEI, cuadro 18. Segundo semestre 1998.

⁴⁰ MARQUEZ, Patricia y LEJTER, Nelly. *Heratenea, el nuevo género de la gerencia*. Ediciones IESA, Caracas 2000, Pág. 31.



Las características de la participación laboral femenina en Venezuela viene influenciada, además de factores como la educación, la edad, el nivel socioeconómico y la experiencia, los cuales afectan en general tanto a hombres como a mujeres, por la situación conyugal y la condición de madre principalmente, pudiendo propiciar o impedir su inserción en el mercado laboral.

2.2 El perfil educativo

En la actualidad, el nivel educativo guarda una relación directa con la participación el mercado laboral, pues éste último cada vez más exige una mayor y mejor formación profesional para incorporar fuerza de trabajo. Es así como los cambios en los valores y actitudes de las mujeres produjo un aumento de su educación formal, obteniendo una mayor facilidad para insertarse en el mercado laboral.

El incremento de la participación laboral de la mujer en los países latinoamericanos ha ido acompañado de cambios tanto en el perfil educativo de la población femenina como en la forma en que han sido aprovechados para impulsar la transformación productiva y el desarrollo económico.

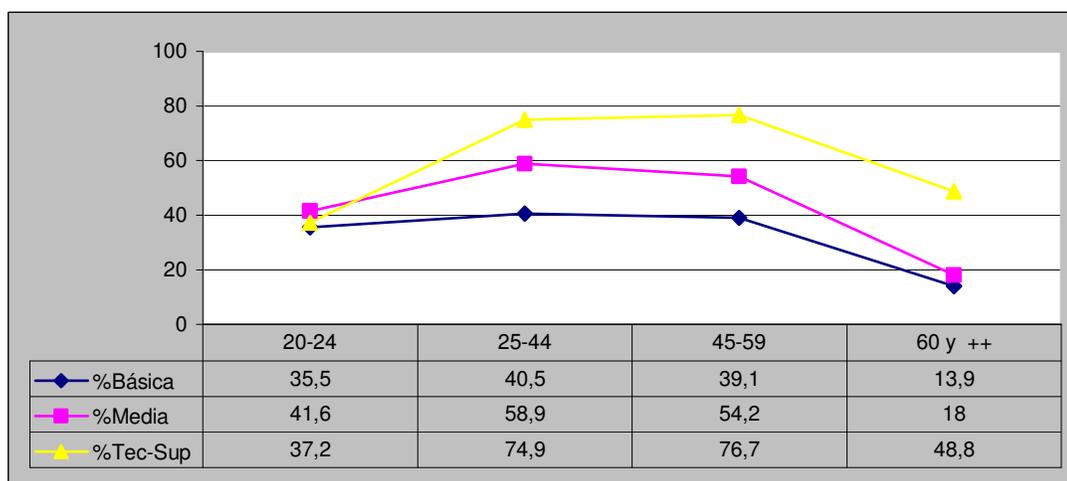
Existe consenso en torno de la importancia del esfuerzo sostenido y generalizado por ampliar la cobertura educacional que desde hace tres décadas se está realizando en la mayoría de los países de la región, y que se mantuvo incluso durante la crisis de la deuda; más recientemente, el empeño se ha centrado en la calidad de la educación. Según diversos estudios, el esfuerzo por incrementar la cobertura y reducir la deserción y la repetición ha beneficiado proporcionalmente más a las mujeres que a los hombres; esto se ha debido, en parte, a que la anterior desigualdad favorecía a los hombres, pero sobre todo al cambio de actitud de las beneficiarias y sus familias, que las apoyan en el proceso educativo. En comparación con la década de 1980, en un número importante y creciente de países las mujeres tienen ahora tasas de matrícula iguales o superiores a las de los hombres en todos los niveles educativos e indicadores más bajos de deserción y repetición.

El efecto combinado del aumento de la educación y, correlativamente, de la tasa de participación laboral femenina, trae aparejado un cambio en el perfil educativo de la población ocupada femenina por tramos de edad. El nivel de instrucción de las mujeres ocupadas de 25-44 años es muy superior al de las de 45-59 años en todos los países analizados. Por representar la evolución durante las últimas décadas, el importante esfuerzo de países como Costa Rica y Venezuela, que partieron muy rezagados en los años sesenta, se refleja en diferenciales más acentuados que entre el resto; en cambio en otros que tardaron más en abordar la tarea, como Bolivia, esos diferenciales son notoriamente menores. En este resultado influye la participación diferencial por tramos de edad, pero cuando se neutraliza parcialmente el efecto de ésta, es posible comprobar el nítido impacto del desarrollo y la acumulación de capital educativo. Así, en el caso de Argentina, el único país entre los analizados que muestra una participación laboral pareja por tramos de edad y niveles de educación, la diferencia del



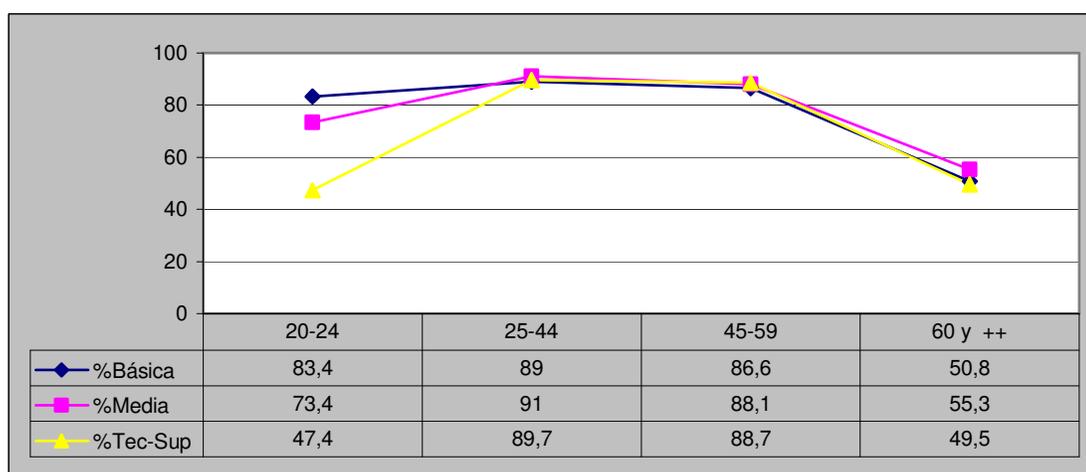
perfil educativo entre los dos grupos de edad es notable; por ejemplo, en el grupo de 25-44 años, 40.6% de las trabajadoras ocupadas tienen educación superior, en tanto que en el de 45-59 años solo 15.8% alcanza ese nivel educativo.

Gráfico 2: Venezuela: % de mujeres ocupadas por nivel educativo, 1997. Zona urbana.⁴¹



Fuente: CEPAL, publicación N° 28, Serie Mujer y Desarrollo.

Gráfico 3 : Venezuela: % de hombres ocupados por nivel educativo, 1997. Zona urbana.⁴²



Fuente: CEPAL, publicación N° 28, Serie Mujer y Desarrollo.

⁴¹ LEON, Francisco. "Mujer y trabajo en la reformas estructurales latinoamericanas durante las décadas de 1980 y 1990. CEPAL Serie 28 Mujer y Desarrollo. Santiago de Chile Septiembre 2000

⁴² Idem.



La contribución de la educación al incremento de la tasa diferencial de participación laboral femenina por niveles alcanzados puede apreciarse más claramente al comparar su evolución con la masculina en periodos recientes. En los casos de Chile (1987 y 1998), México (1984-1996) y Venezuela (1990-1997) (ver *Gráficos 4 y 5*). En ellos, así como de modo más general en los otros seis países seleccionados en este trabajo, es posible observar lo siguiente:⁴³

- las tasas globales de participación masculina por niveles educativos mantienen prácticamente sus diferencias, mientras que las femeninas presentan una brecha que se amplía a medida que aumenta el nivel educativo;
- la participación de hombres y mujeres con educación técnica y superior muestra una caída en el tramo de 20-24 años y un ascenso entre los que han alcanzado el nivel medio, en función del aumento del número de años de estudio cumplidos y de la mayor proporción de alumnos que completa la instrucción secundaria; y,
- mientras la esperanza de vida laboral de los hombres no exhibe mayores variaciones, la de las mujeres tiene un incremento en todos los niveles educativos, lo que hace que la caída al terminar el ciclo reproductivo desaparezca (nivel técnico y superior) o sea menos pronunciada.

Esta influencia favorable del esfuerzo educativo sobre la participación laboral femenina, que se traduce, en particular, en una menor participación en las edades más tempranas y en un incremento de la esperanza de vida laboral con posterioridad al ciclo reproductivo, ha contribuido a configurar los modelos de máxima participación femenina después de la edad de matrimonio, y de retardo o moderación de la caída de las tasas tras la terminación del ciclo reproductivo. Claramente, el papel más dinámico en estos cambios corresponde a las mujeres con educación superior y técnica, cuyas curvas prácticamente reproducen el modelo de máxima participación laboral con caída retardada de ésta una vez concluido el ciclo reproductivo. Esto confirma, igualmente, la conocida incidencia del acceso diferencial a la educación entre mujeres de hogares pobres y no pobres, que al favorecer a las segundas contribuye a la transmisión intergeneracional de la pobreza y al mantenimiento o ampliación de la brecha entre personas nacidas y criadas en uno u otro tipo de hogar, independientemente de su sexo.

Los estudios en países desarrollados y latinoamericanos sobre la relación entre educación, logros ocupacionales e ingreso de las personas y de los hogares muestran que el capital educativo es el factor más determinante del éxito, ocupacional y el nivel de ingreso laboral alcanzados. El análisis que sigue indicaría que en los países de la región puede estarse invirtiendo la asociación entre la condición de mujer y un nivel educativo inferior al del hombre, como generalmente ha ocurrido en los países desarrollados. Esto resalta la importancia de considerar los factores que están incidiendo, favorable o desfavorablemente, en

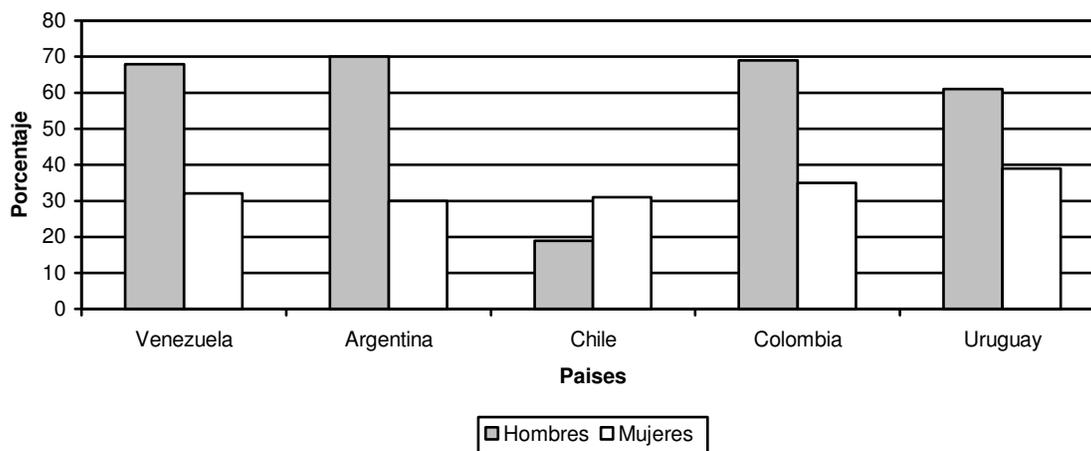
⁴³ Idem.



la participación diferencial de las mujeres en el trabajo según niveles educativos, con particular énfasis en aquellos vinculados al hogar y a la remuneración del trabajo femenino.⁴⁴

Según Patricia Márquez y Nelly Lejter en su libro “Heratenea, el nuevo género de la gerencia”, la mujer venezolana ha logrado progresos importantes con respecto al nivel educativo, pues tienen un nivel educativo superior al de los hombres, ya que desde la educación básica en adelante el número de mujeres es mayor que el de los hombres, por lo tanto ya en altos rangos la fuerza de trabajo femenina está más capacitada académicamente.

Gráfico 4: Proporción de mujeres en la fuerza de trabajo en diferentes países latinoamericanos, 1995.⁴⁵



Fuente: *The World's Women 1995: Trends and Statistics*. United Nations, 1995.

“En 1995 la proporción de mujeres en la fuerza de trabajo era un poco mayor al 30 por ciento y esta cifra coloca a Venezuela cerca de los países latinoamericanos con mayor proporción de mujeres en la fuerza de trabajo, como Colombia o Uruguay... En Venezuela, esta proporción ha ido aumentando en los últimos veinte años...”⁴⁶

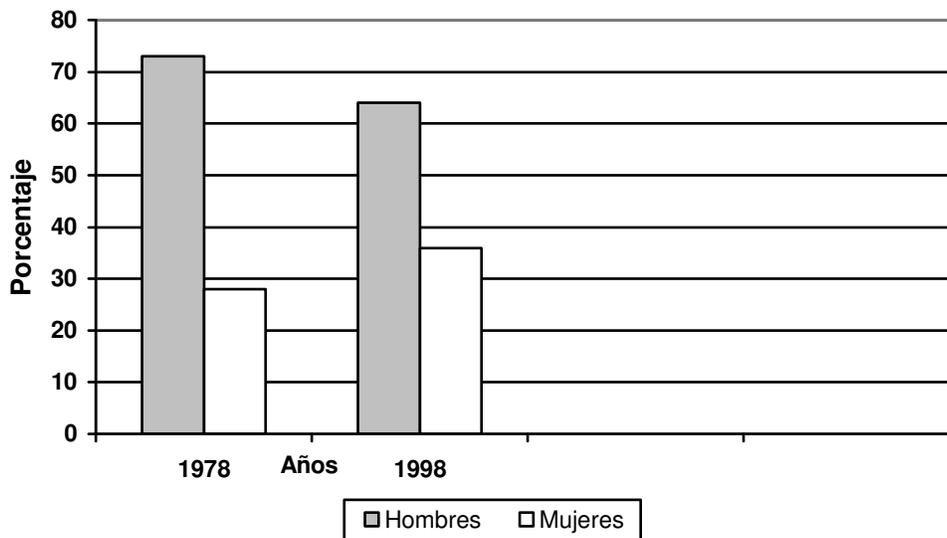
⁴⁴ ROOS, P. *Gender and Work: A Comparative Analysis of Industrial Societies*. Nueva York, State University of New York Press, 1985, pág. 117 y 118.

⁴⁵ MARQUEZ, Patricia y LEJTER, Nelly. *Heratenea, el nuevo género de la gerencia*. Ediciones IESA, Caracas 2000, Pág. 31.

⁴⁶ Ídem, Pág. 20.



Gráfico 5: Proporción de mujeres en la población económicamente activa en Venezuela: 1978 y 1998.⁴⁷



Fuente: datos de 1978: *Anuario estadístico de la OCEI*, cuadro 471-15, Caracas, 1982. Datos de 1998: *Indicadores de la fuerza de trabajo OCEI*, cuadro 2, Caracas, 1998.

“Una diferencia entre hombres y mujeres ha consistido históricamente en que por lo general las mujeres solían dedicarse a profesiones catalogadas como ‘femeninas’ (maestra de escuela, enfermería, y más recientemente, carreras relacionadas con recursos humanos o relaciones públicas), mientras que los hombres se encargaban de áreas eminentemente ‘masculinas’, como derecho, finanzas o áreas operativas. Esta brecha se ha ido cerrando en el curso de los últimos años... donde la proporción de mujeres que se dedican a leyes, finanzas, o computación (que son carreras con altas remuneraciones) se ha doblado desde 1975.

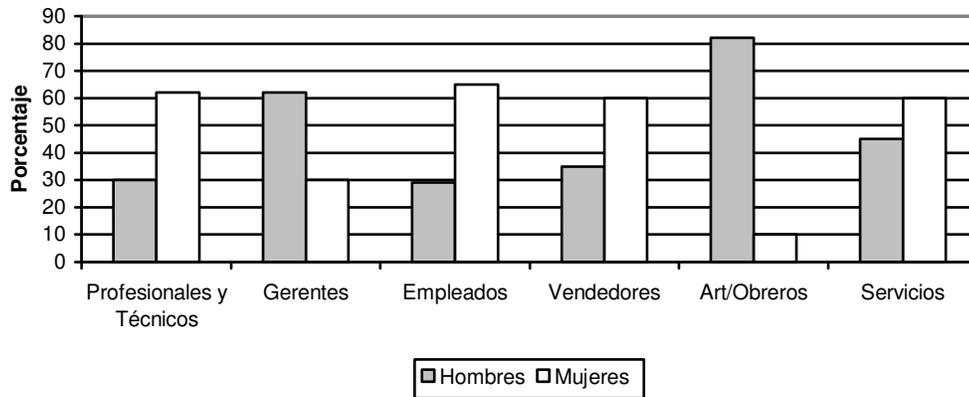
Sin embargo, la profesión que las personas eligen estudiar parece ser, en el caso venezolano, solo una de las variables a tomar en cuenta para examinar las diferencias entre hombres y mujeres. De acuerdo con las categorías ocupacionales establecidas por la Oficina Central de Estadística e Informática (OCEI) en Venezuela existen diferencias considerables en el tipo de ocupación a la que tienen acceso hombres y mujeres”.⁴⁸

⁴⁷ Ídem, pág. 22.

⁴⁸ Ídem, Pág. 23.



Gráfico 6: Diferencias entre hombres y mujeres. Grupos de ocupación.⁴⁹

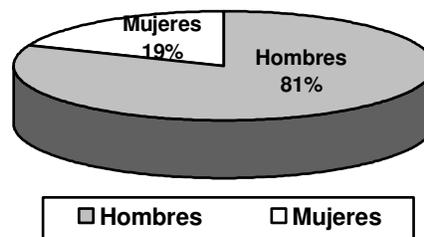


Fuente: *Indicadores de la fuerza de trabajo*. Cuadro N°10. OCEI, primer semestre 1998.

2.3 Las mujeres gerentes en Venezuela

De acuerdo al libro “Heratenea, el nuevo género de la gerencia”, se ha comprobado que existen diferencias importantes en la distribución de hombres y mujeres en el área ocupacional. En cuanto a los puestos de trabajo de mayor rango (gerentes, directores, jefes, empleadores) las diferencias son mucho más claras, ya que mientras más se escala hacia puestos ocupacionales de mayor nivel o categoría, la diferencia entre hombres y mujeres más se enfatiza muy a pesar de la superioridad en la formación profesional de las mujeres en general, lo cual no asegura que estén en igualdad de condiciones para ingresar al mercado laboral comparado con los hombres.

Gráfico 7: Los cien gerentes más exitosos, 1999.⁵⁰



NO hay mujeres como:
 Presidentes, ejecutivos,
 Gerentes de finanzas, informática,
 Ventas y producción.

Más mujeres en: mercadeo,
 recursos humanos y
 exportación.

Fuente: Revista Gerente. Dic. 1999, Caracas-Venezuela.

⁴⁹ Ídem, pág. 23.

⁵⁰ Ídem, pág. 29.



Una explicación fundamental a este suceso anteriormente descrito, se basa en lo que la mujer tradicionalmente ha asumido a través de la historia como lo son los roles maternos y domésticos, tema del cual se ha hecho referencia con anterioridad.

“...el 45 por ciento de los hombres que trabajan lo hacen más de 40 horas a la semana, mientras que solamente el 25 por ciento de las mujeres hace lo mismo. ¿Por qué hay casi el doble de hombres que de mujeres trabajando más tiempo? ¿Guarda relación este hecho con la menor proporción de mujeres ocupando cargos directivos y gerenciales? Definitivamente, los cargos más altos en organizaciones públicas y privadas requieren más tiempo de dedicación. Es posible que para las mujeres...ascender a estos cargos más exigentes en materia de tiempo ‘no sea vida’ para una mujer que debe repartir su rol público con su responsabilidad doméstica...Las mujeres tienen también restricciones en el uso de su tiempo, que inciden directamente en los límites del ascenso corporativo.”⁵¹

En Venezuela, el proceso de crianza para mujeres y hombres es generalmente distinto, ya que desde temprana edad los individuos se desenvuelven a través de un entorno social que moldean de una manera u otra el comportamiento más idóneo para cada género; por eso, si alguna mujer toma la decisión de quedarse en casa para cuidar de su familia, puede ser que se deba a que la sociedad le haya inculcado como más adecuada esta actitud, y quizás no sea una decisión personal o individual, ya que en cada mujer existen influencias sociales que la inducen a tomar determinadas decisiones. Por lo tanto, no es posible conocer la causa por la cual muchas mujeres no alcanzan posiciones con altas jerarquías dentro del ámbito empresarial. Entonces el estudio de las mujeres gerentes venezolanas debe tomar en cuenta las características históricas y los valores sociales compartidos que influyen tanto a las Organizaciones formales como a los individuos.⁵²

3. DISTINCIÓN ENTRE HOMBRES Y MUJERES EN TERMINOS SOCIALES

3.1. Valores de la sociedad venezolana

En Venezuela, la incorporación de la mujer a la fuerza laboral activa ha estado más motivada por necesidades económicas del país o de subsistencia del núcleo familiar, que por una búsqueda de autorrealización, casi 30 % de las unidades familiares tiene como jefe del hogar a una mujer.⁵³

Otra característica de nuestra sociedad - como por ejemplo, la debilidad relativa de la iglesia en comparación con otros países latinoamericanos en lo que se refiere a la determinación de pautas de comportamiento social y familiar- han configurado un ambiente

⁵¹ Ídem, Pág. 31.

⁵² Ídem.

⁵³ GARBI, Esmeralda. Ed. IESA. Opucit.



social más liberal, en aspectos como el divorcio o los hijos ilegítimos. Así mismo, el predominio de una ideología política democrática "pro igualdad" y la ausencia de una burguesía tradicional fuerte - por lo cual algunos definen a Venezuela como un país de "nuevos ricos" - han permitido una mayor movilidad social, haciendo menos fuertes los elementos discriminatorios por raza, sexo, religión o nacionalidad. Por ello, no es posible desligar el análisis de la situación de la mujer en el mercado de trabajo, de los aspectos culturales, económicos y sociales que caracterizan a un país.⁵⁴

3.2. Roles de la mujer y del hombre

Funcionalistas e interaccionistas consideran que el rol es inseparable de las normas, valores y configuraciones culturales. Mientras que los interaccionistas ponen el acento sobre el rol sin referencia concreta a las funciones que lleva a cabo, los funcionalistas estudian el rol en su función en el seno del sistema o del subsistema.

Esta última perspectiva es particularmente evidente cuando Parsons describe la estructura de los roles masculinos y femeninos dentro del grupo familiar: estos roles se refieren para el no solo unos valores y unas normas, sino también a unas funciones dentro del subsistema familiar. La esposa-madre debe mantener la integración del grupo familiar y, por ello, representa el rol expresivo de estrella sociométrica: como consecuencia, el rol femenino no ha dejado de estar primariamente anclado en los asuntos interiores de la familia en cuanto a esposa, madre y ama de casa. Si la mujer casada ejerciera también el rol instrumental (tener una ocupación y una renta aceptable), correría el riesgo de entrar en competición con su marido, lo cual, según Parsons podría perjudicar la integración familiar.⁵⁵

De este reparto bipolar de los roles femeninos y masculinos en el grupo familiar, Parsons citado por Michel en el libro "*Sociología de la familia y del matrimonio*", deduce un cierto número de consecuencias: el padre ejerce de hecho la autoridad dentro de la pareja y la mujer no puede compensar su exclusión de la vida profesional más que consagrándose a la vida social (organizaciones de trabajo voluntario, actividades de la comunidad residencial o social. Según Parsons, insiste en el hecho de que una amplia proporción de mujeres trabajadoras son solteras, viudas o divorciadas: Así, no puede decirse que ocupan el lugar del marido como proveedor de la familia o que entran en competición con él. Además, el matrimonio es, de manera muy convencional, presentado como la realización del rol femenino.⁵⁶

En cualquier sociedad, los factores culturales tienen una importante incidencia en la configuración de los roles que se asignan a cada sexo y el tipo de actividades que se les permite desempeñar, como ya habíamos mencionado antes, pero en la sociedad venezolana,

⁵⁴ Ídem.

⁵⁵ MICHEL, Andree. *Sociología de la familia y del matrimonio*. Ed. Península, Barcelona, España, 1974, pág. 111.

⁵⁶ Ídem, pág. 112.



como en la mayoría de las sociedades occidentales, el papel fundamental que se le ha asignado a la mujer ha sido y sigue siendo, ser madre. La asociación entre ciertos momentos cruciales del ciclo de vida femenino (edad, matrimonio, nacimiento de los hijos) y las modificaciones que estos introducen en la trayectoria profesional de la mujer, hacen que las mujeres definan sus objetivos de carrera a una edad más bien tardía en comparación con la de los hombres. Algunos de los planteamientos sobre las mujeres en su rol profesional, obligan a considerar qué se espera de un hombre y qué se espera de una mujer en cada sociedad. Cuando a un hombre se le plantea la oportunidad de ejercer un cargo gerencial, es poco común que se le pregunte como va a combinar su vida familiar con sus obligaciones laborales. Cuando la oportunidad se le presenta a la mujer, ella misma es la primera que calibra la influencia que esto puede tener en su esfera personal y familiar, es decir, en su rol de madre y esposa.⁵⁷

El ser humano, vive en comunidad con los demás. **La familia** es el primer círculo al que naturalmente pertenece, y a través del cual, establece relaciones íntimas con cada uno de sus miembros. En ella se forman ideas y opiniones comunes, se desarrolla una escala de valores determinada y consciente. La familia es para el ser humano el punto de partida de su evolución personal. En **el trabajo**, entra de nuevo en relación con otras personas. Esta relación esta constituida, por el momento solamente, por el hecho de que sus colegas y él trabajan conjuntamente en la misma tarea. Sin embargo, dentro de este mismo trabajo, cada uno tiene su propia función y en esta división de funciones es posible distinguir una clasificación jerárquica. En efecto para los trabajadores existen superiores, iguales y también subordinados; a través de todas estas relaciones se viven sentimientos de agradecimiento y de reproche, de compañerismo y enemistad. Por lo tanto se ven influidos mutuamente.⁵⁸

Además del trabajo y de la familia, pueden ser **miembros de un partido, de un club o de una sociedad**; pero en cualquier caso, siguen teniendo relación con nuevas opiniones y con personas que las sustentan siendo influido por tanto su pensamiento, sus sentimientos y sus vidas.

En este esquema puede verse que existen formas de agrupación muy distintas. Es evidente que un individuo particular pertenece a varias colectividades a un mismo tiempo y estos son los lineamientos que se siguen tanto para mujeres como para hombres.

3.3. Situación de la mujer en la sociedad venezolana

Según Manuel Barroso en su libro *"La Autoestima del venezolano"* (pág. 122): "... para el hombre tener mujer es un acontecimiento que hace la diferencia. La madre protege a la hembra pero azuza al varón hacia las mujeres. El que no la tiene pasa por raro. El que tiene varias posee la esencia del hombre... La necesidad del venezolano de la mujer-pareja va más allá de la necesidad biológica. La mujer significa 'cachifa', la servidora, la geisha, la

⁵⁷ GARBI, Esmeralda. Ed. IESA. Opucit, pág. 5-6.

⁵⁸ DIRKS, Heinz. *La Psicología descubre al hombre*. Circulo de lectores S.A., Barcelona, España, 1969.



compañera, la madre y la madre de los hijos aunque después la descalifique, la maltrate, la niegue"

Haciendo esta reseña podemos sumarle que el abandono frecuente del hogar por parte del hombre en la sociedad venezolana específicamente, ha resultado según Alberto Rial "... en que muchas mujeres, al criar solas a sus hijos, han adquirido un sentido de responsabilidad y una fortaleza que, progresivamente, las esta convirtiendo en un factor fundamental en el funcionamiento de la sociedad. Hoy en día, las mujeres forman, por lo menos, el 50 por ciento de la población universitaria. Hay mujeres gerentes, ministros, diputados y senadores... En la sociedad venezolana, a fuerza de delegarse en las mujeres buena parte de las atribuciones tradicionalmente masculinas, el sexo femenino recibe un entrenamiento vital que la deja mejor preparada para asumir responsabilidades."⁵⁹

⁵⁹ RIAL, Alberto. *La variable independiente. El rol de la idiosincrasia y los valores sociales en el desarrollo de Venezuela*. Edt. Galac S.A., Caracas, 1997, pág. 83 y 84.



MARCO METODOLÓGICO

NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Se realizará un estudio descriptivo de las características de estas 10 mujeres y 10 hombres gerentes en Recursos Humanos, de cómo han conseguido escalar dichos cargos, con respecto a su desarrollo profesional (definido como experiencia, estudios realizados, número de empresas en las que ha laborado, antigüedad, cargos que ha ocupado, trayectoria, oportunidades de desarrollo por parte de la empresa, etc.), y cómo ha sido su desarrollo personal (definido por la edad, sexo, estado civil, número de hijos, nivel educativo, nivel socioeconómico, entre otros).

Únicamente se busca describir independientemente las 2 variables del estudio mencionadas anteriormente y observar, si así lo amerita, las diferencias o semejanzas con respecto a las mujeres y hombres gerentes en Recursos Humanos.

1. El desarrollo de carrera de dichas mujeres y hombres
2. El desarrollo personal de dichos gerentes de Recursos Humanos

Por lo tanto podemos decir que se buscará realizar un estudio predominantemente exploratorio descriptivo, en el que sólo se describen las variables, para así conseguir unos resultados que nos acerquen a la comprensión del fenómeno.



DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La estrategia a utilizarse para responder las preguntas de investigación planteadas a lo largo de esta exposición se basa en un diseño no experimental, “La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente las variables del estudio..., sino que se observará el fenómeno como tal, y como se da en su contexto natural, para después analizarlos...”⁶⁰

Como el objetivo de esta investigación se centra en describir el perfil de las mujeres gerentes en Recursos Humanos egresadas de la U.C.A.B. de Caracas, a través del estudio de casos por sexo entonces se considera que el diseño más apropiado bajo este enfoque no experimental, es una investigación descriptiva, pues lo que se pretende es, “...seleccionar una serie de cuestiones y medir cada una de ellas independientemente, para así..., describir lo que se investiga”⁶¹. En este caso, se describirá el desarrollo profesional y el desarrollo personal, variables anteriormente definidas, y además, es de tipo transeccional, ya que se “ recolectaron los datos en un solo momento,...con el propósito de describir las variables, y analizar la incidencia e interrelación en un momento dado”⁶², para así cumplir con los objetivos específicos de esta investigación.

Debido a que el objetivo de este estudio es observar las particularidades del desarrollo profesional y personal de la mujer y del hombre, es más enriquecedor la utilización de estudio de casos para comprender a fondo la problemática que se plantea en esta investigación.

⁶⁰ HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto y otros. *Metodología de la Investigación*, México, Editorial Mc Graw-Hill, 1996, Pág. 189

⁶¹ Ídem Pág. 60.

⁶² Ídem Pág.193.



UNIDAD DE ANÁLISIS Y POBLACIÓN A SER ESTUDIADA

La unidad de análisis consta de mujeres y hombres egresados de la Universidad Católica Andrés Bello de Caracas, que ocupen cargos gerenciales en este momento dentro de una organización en el área de Recursos Humanos, y que se encuentre en el distrito metropolitano de Caracas.

DISEÑO MUESTRAL

La muestra del presente estudio fue de tipo no probabilístico, es decir, “...la elección de los elementos no dependió de la probabilidad, sino de las causas relacionadas con las características del investigador o del que hace la muestra...La ventaja...es su utilidad para este diseño de estudio ya que requiere de una cuidadosa y controlada elección de sujetos con ciertas características...”⁶³ Por lo tanto, para la consecución de los objetivos de esta investigación, la muestra establecida con carácter intencional se basó en los siguientes criterios de selección:

- 10 Mujeres y 10 Hombres egresados de cualquier profesión de la Universidad Católica Andrés Bello de Caracas;
- Con cargos gerenciales en el Área de Recursos Humanos en el momento del estudio; y
- Trabajando en cualquier tipo de empresa que se encuentre en el distrito metropolitano de Caracas.

La ubicación de estos 20 sujetos que cumplieron con las características ya mencionadas, se hizo principalmente a través de las referencias que cada uno de los individuos fue aportando sobre otros colegas con las mismas características, y en segundo lugar, a través del aporte de información de profesionales Industriólogos y Profesores de la Escuela de

⁶³ Ídem Pág. 231.



Ciencias Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello que ayudaron a contactar al resto de los sujetos estudiados.

TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para recoger la información necesaria en la elaboración de esta investigación, se recurrió a la técnica de la entrevista, la cual podemos definir como “Una comunicación, fundamentalmente vocal, entre al menos, dos personas, donde existen dos roles definidos: entrevistador y entrevistado; con unos objetivos conocidos, al menos por el entrevistador; y en el contexto de una relación asimétrica en virtud de la existencia de unos objetivos y su control por parte del entrevistador. Según su grado de estructuración podemos establecer los siguientes tipos:

-Entrevista estructurada: Es aquella que sigue un texto o secuencia prefijada de preguntas, pudiendo ser éstas abiertas o cerradas.

-Entrevista semiestructurada: No sigue una secuencia de preguntas fijas, aunque sí se adecua a un esquema o pauta general.”⁶⁴

La entrevista entonces, se estructuró para fines de este estudio, a través de una guía de entrevista por pautas, la cual “...consistió en un conjunto de preguntas respecto a una o mas variables. Básicamente podemos hablar de dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas. Las preguntas cerradas contienen categorías o alternativas de respuesta que han sido delimitadas (...) Las preguntas abiertas son particularmente útiles cuando no tenemos información sobre las posibles respuestas sobre las personas o cuando esta información es insuficiente. También sirven en situaciones donde se desea profundizar una opinión o los motivos de un comportamiento”⁶⁵ ; logrando así la recolección de la información categorizada a través de la operacionalización de las variables.

Estas entrevistas por pautas o semiestructuradas, fueron creadas para la aplicación específica de esta investigación tomando en cuenta que es un estudio de casos, “ el cual se

⁶⁴ <http://es.careers.yahoo.com/oposiciones/tutor/entrevista/personal.html>

⁶⁵ HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto y otros. *Metodología de la Investigación*, México, Editorial Mc Graw-Hill, 1996, Pág. 289



dedica a conocer las características específicas del sujeto o la situación a ser estudiada, a través de la observación e indagación profunda de los hechos, obteniendo así una información profunda pero específica del caso”⁶⁶ la metodología para validar el instrumento que guiaba la entrevista, fue a través de consulta bibliográfica,, la cual definiera las variables estudiadas y el apoyo metodológico para lograr que la guía ayudase a recaudar los datos significativos de cada caso estudiado. Basado en esto, la entrevista fue dividida en 3 partes: la primera, detalla información demográfica del sujeto, como edad, situación civil, número de hijos, etc. La segunda parte, hace hincapié a su desarrollo y evolución profesional, en donde se realizan preguntas referente a su trayectoria , capacitación, experiencia, entre otros aspectos; y por último se aborda la parte personal de cada sujeto, definido ésto en el marco teórico como su vida familiar, social, su rol como padres y sus responsabilidades en el hogar.

ESTRATEGIA DE ANÁLISIS

El tipo de análisis que se utilizó fue la estadística descriptiva, que no es más que “ la descripción de datos, valores o puntuaciones obtenidas para cada variable; dentro de la cual se utiliza la distribución de frecuencias...” “Una distribución de frecuencias es un conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías (...) es una disposición tabular de los datos por clases junto a las correspondientes frecuencias de clases (número de individuos que pertenecen a cada clase)”⁶⁷

El tipo de datos de la presente investigación y el análisis requerido por el mismo fue, por lo tanto, fundamentalmente cualitativo, al tratarse de un estudio de casos, el cual permitió recolectar la información necesaria para cumplir con los objetivos de esta investigación, presentando gráficos y tablas de distribución de frecuencias para la interpretación de los mismos. El paso siguiente consistió en analizar y discutir los resultados obtenidos a través de la técnica del análisis de contenido de cada entrevista, para así definir los rasgos que

⁶⁶ MENDEZ, Carlos *Metodología, guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas*, Colombia, Editorial Mc Graw-Hill, 1998.

⁶⁷ SPIEGEL, Murray R. *Estadística*. México, Mc Graw-Hill, 1991, Segunda Edición, Pág. 37



conforman el perfil profesional y personal de ambos sexos con énfasis en las diferencias cualitativas entre éstos, y así describir el actual perfil de la muestra seleccionada.

OPERACIONALIZACION

Se construyó una matriz decisional con una lista de variables sustraídas de la literatura que se consultó, para luego proceder a la distribución de frecuencias que finalmente orientaran la selección de las Variables de estudio, estableciendo así el diseño metodológico de la investigación y la Operacionalización de las mismas.

A continuación se presenta un cuadro general, que describe las Variables, las dimensiones y sub-dimensiones que son una clasificación de las variables estudiadas, los indicadores que son una definición operacional de las variables y finalmente los ítems que son conductas observables de las variables estudiadas.



DEFINICION NOMINAL (CONCEPTO)	DEFINICION REAL (DIMENSIONES)	DEFINICION OPERACIONAL (INDICADORES)	ITEMS
<p style="text-align: center;">PERFIL PERSONAL</p> <p style="text-align: center;"><i>“ Es una lista de competencias requeridas que definen las características sociales y familiares que describen el entorno y vida del sujeto ”⁶⁸</i></p>	<p style="text-align: center;">DESARROLLO PERSONAL</p> <p style="text-align: center;"><i>“ Es una lista de datos personales y demás atributos que han desarrollado y definen a los sujetos a lo largo de su vida, tanto en su entorno social como familiar ”⁶⁹</i></p>	<p>SEXO</p> <p>EDAD</p> <p>ESTADO CIVIL</p> <p>HIJOS</p> <p>CABEZA DE FAMILIA DEL HOGAR</p> <p>CONSTITUCION DEL HOGAR</p>	<ul style="list-style-type: none"> • femenino • masculino • año de nacimiento • soltera • divorciada • viuda • ¿nº de veces que se ha vuelto a casar? • nº de hijos • edad de los hijos • ¿todos hijos de un mismo matrimonio? • ¿quien es la cabeza de familia de su hogar? • nº de personas que viven en su hogar • nº de personas con fuentes de ingresos en el hogar • de mayor a menor como es repartida la responsabilidad económica en la familia según sus integrantes

⁶⁸ FERNANDEZ G., CUBEIRO J., y otros. *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Ed. Deusto S.A. 2ª edición. Pág.32.

⁶⁹ URDANETA Orlando. *Como elaborar un programa de desarrollo de recursos humanos acorde con los nuevos retos de la apertura económica*. 3R Editores, Bogota, 1997. Cáp. 1.



DEFINICION NOMINAL (CONCEPTO)	DEFINICION REAL (DIMENSIONES)	DEFINICION OPERACIONAL (INDICADORES)	ITEMS
<p style="text-align: center;">PERFIL PROFESIONAL</p> <p style="text-align: center;"><i>“Criterios de calidad en cuanto a las aptitudes intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo de un sujeto, teniendo en cuenta el universo de cargos para el cual se requiere.”⁷⁰</i></p>	<p style="text-align: center;">DESARROLLO PROFESIONAL</p> <p style="text-align: center;"><i>“Proceso que conduce al hombre-trabajador a acumular un conjunto de experiencias y conocimientos, llevándolo a la actualización y optimización de sus potencialidades”⁷¹</i></p>	<p>AÑO DE GRADUACION</p> <p>PROFESION</p> <p>POSTGRADOS Y/O ESPECIALIZACIONES</p> <p>CURSOS REALIZADOS</p> <p>EXPERIENCIA LABORAL</p> <p>PROGRESION DE CARRERA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • nombre las profesiones que ha obtenido a nivel de licenciatura y en cuales universidades • nombre las profesiones que ha obtenido a nivel de t.s.u. y en cuales institutos • que postgrados y/o especializaciones ha realizado • fecha en la que realizo dichos postgrados o especializaciones • ¿fueron financiados por la empresa o realizados por interés propio? • ¿que cursos ha realizado que hayan complementado su desarrollo profesional? • ¿fueron realizados por iniciativa propia o por financiamiento de la empresa? • ¿para cuantas empresas ha trabajado? • ¿cuantos años a trabajado para su actual empleador? • ¿ha trabajado siempre en el área de rrhh? • ¿que edad tenia cuando empezó a trabajar? • ¿en que grado la empresa a colaborado con su desarrollo de carrera? ¿en cual área funcional tiene más años de experiencia? • ¿cuales han sido los cargos que UD. ha desempeñado hasta la fecha?

⁷⁰ CHIAVENATO Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. Ed. Mc Graw Hill, Bogota, 2000, Pág. 163

⁷¹ URDANETA Orlando. *Como elaborar un programa de desarrollo de recursos humanos acorde con los nuevos retos de la apertura económica*. 3R Editores, Bogota, 1997. Cáp. 1.



DEFINICION NOMINAL (CONCEPTO)	DEFINICION REAL (DIMENSIONES)	DEFINICION OPERACIONAL (INDICADORES)	ITEMS
<p style="text-align: center;">PERFIL PROFESIONAL</p> <p style="text-align: center;"><i>“Criterios de calidad en cuanto a las aptitudes intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo de un sujeto, teniendo en cuenta el universo de cargos para el cual se requiere.”</i></p>	<p style="text-align: center;">DESARROLLO PROFESIONAL</p> <p style="text-align: center;"><i>“Proceso que conduce al hombre-trabajador a acumular un conjunto de experiencias y conocimientos, llevándolo a la actualización y optimización de sus potencialidades”</i></p>	<p>PATRON DE CARRERA PARA CONVERTIRSE EN GERENTE</p> <p>TIPO DE EMPRESA EN LA QUE HA TRABAJA DO</p> <p>HORARIO</p> <p>NIVEL JERARQUICO</p> <p>SUELDO</p> <p>ASCENSOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿cual cree UD. que ha sido el camino que lo ha llevado a obtener las habilidades y destrezas requeridas para desempeñar el cargo de un gerente? • privada • publica/estado • propia • actualmente en que tipo de empresa trabaja • cual es el horario formal de trabajo • excede UD. las horas regulares de trabajo • a que hora sale del trabajo • cuantas horas promedio trabaja diariamente • nº de personas que están a su cargo • nº de personas a las que UD. reporta • menos de 500.000 Bs. • entre 500.001 y 2.000.000 Bs. • más de 2.000.001 Bs. • cuantos ascensos ha tenido a lo largo de su experiencia laboral y en que años? • ¿cuando fue su último ascenso? • ¿considera UD. que su cargo y la organización le permiten desarrollarse profesionalmente?



ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

ANÁLISIS DE DATOS POR VARIABLE

A) Variable Demográfica

1. Número de casos estudiados discriminados por sexo

Del grupo seleccionado para el estudio de casos diferenciado por sexo se analizaron 20 sujetos que cumplían con los criterios de selección, de los cuales se dividen en un número de 10 sujetos estudiados para cada sexo.

2. Lugar de Nacimiento de los casos en estudio

El lugar de nacimiento de los casos de gerentes de recursos humanos que componen este estudio, se encuentra ubicado en su mayoría en la ciudad de Caracas, tal como aparece a continuación:

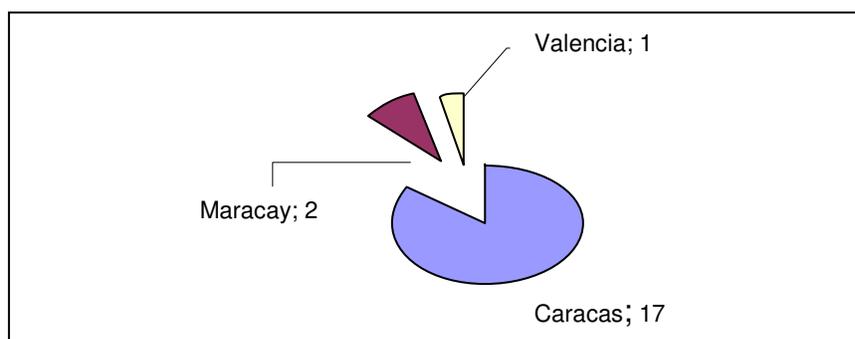


GRAFICO 8: Lugar de nacimiento de los casos estudiados



3. Edades de los Sujetos del Estudio

La edad de los gerentes estudiados esta comprendida entre los 29 y 54 años de edad. Para efectos de la investigación, la variable “Edad” se correspondió con el respectivo sexo de los encuestados como a continuación se observa en el grafico:

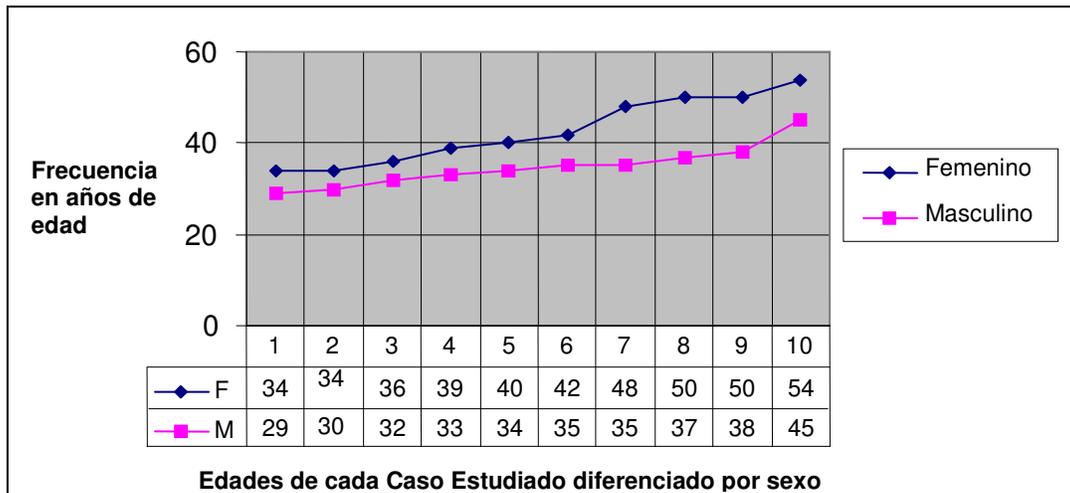


GRÁFICO 9: Edades de los sujetos estudiados

Se tomaron las edades de los 20 sujetos estudiados y se obtuvo un promedio de edad para las mujeres y los hombres gerentes de recursos humanos egresados de la U.C.A.B, que arrojó que la edad de las mujeres es en promedio más alta en comparación a los hombres, así como se observa en el grafico 10, donde la curva que representa a las mujeres está por encima de la curva de los casos masculinos y así como se observa en el grafico 11, una Edad promedio femenina más elevada para el grupo femenino estando ambos grupos en cargos gerenciales similares, por lo tanto se podría decir que el grupo de hombres gerentes de este estudio logro ascender a cargos gerenciales en un promedio de edad más joven que la de las mujeres.

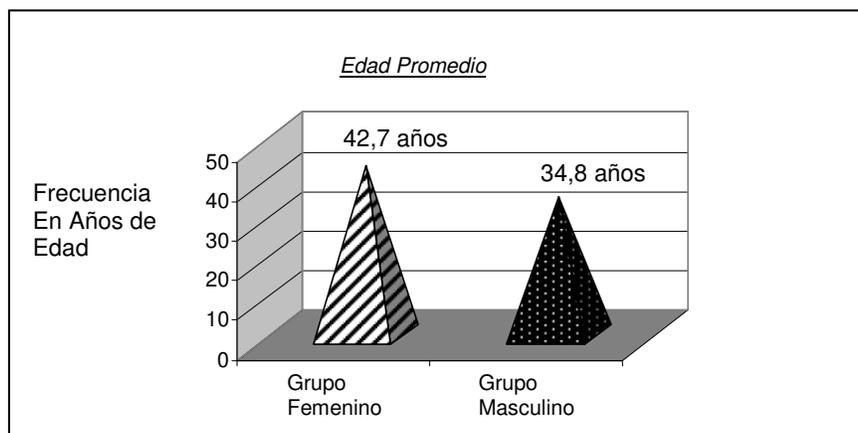


GRAFICO 10: Edad promedio por sexo

4. Tipos de profesiones encontradas en los 20 gerentes entrevistados

A pesar de estudiar a este grupo de gerentes del Área de Recursos Humanos específicamente, se encontró que solo el 60% de los casos declararon ser de profesión Industriólogos, es decir, 12 de los 20 casos, mientras que el resto, estudió otras carreras no tan especializadas en el área de RRHH (6 de los casos estudiaron Psicología; 1 Ingeniería Industrial y 1 Administración). Cabe aclarar que todos son egresados de la U.C.A.B, como criterio de selección de este estudio.

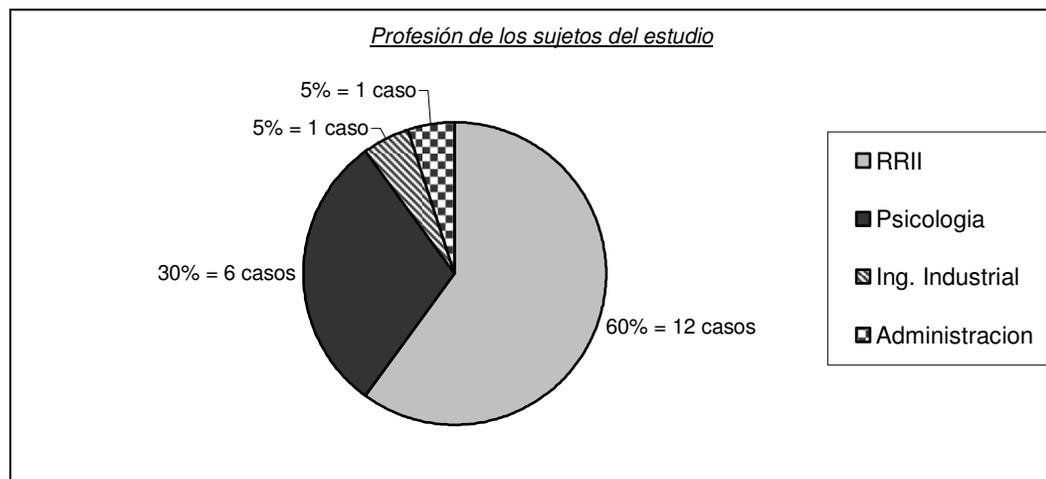


GRAFICO 11: Profesión de los sujetos estudiados



5. Cargo que ejercen los sujetos del estudio en sus respectivos trabajos

Según los casos estudiados, cada uno de los entrevistados describió el cargo que ejerce, debido a que en cada organización la denominación de los mismos, varía de acuerdo al organigrama y cultura organizacional, se decidió categorizar las respuestas agrupándolas en tres grupos jerárquicos generales, que son de igual nivel pero de denominaciones diversas para cada empresa, arrojando los resultados expresados en la siguiente tabla:

Cargo	Nº de sujetos
Consultores	5
Directores	2
Gerentes y Jefes	13
Total	20

TABLA 9: Cargos encontrados en el estudio

Estos cargos encontrados en el estudio a su vez, tienden hacia un sector donde están más especializados; estos sectores se dividieron en las tres áreas que ofrece el pensum de la carrera de Relaciones Industriales de la U.C.A.B: Compensación y Beneficios, Recursos Humanos y Relaciones Laborales; obteniendo que 9 de los 20 sujetos estudiados ejercen cargos donde principalmente manejan el área de Recursos Humanos; 5 la de Compensación y Beneficios, y ninguno declaró estar mayormente especializado en Relaciones Laborales. Pero se encontró también, que para el caso de los Consultores, no están especializados en una sola área, sino que las manejan todas, debido a que ofrecen servicios globales de Recursos Humanos a las empresas, y en este renglón se encontraron a 6 de los casos estudiados.

Área especializada de los cargos	Nº de sujetos
RRHH	9
Compensación y beneficios	5
Relaciones Laborales	0
Consultores y Servicios globales	6
Total	20

TABLA 10: Áreas de especialización de los cargos que ejercen los sujetos estudiados



6. Tiempo en el cargo

Este dato de los gerentes estudiados describe el tiempo en años que llevan en su último cargo gerencial (el ejercido en el momento de la entrevista), el cual demuestra que el promedio de tiempo trabajado de estos sujetos en cargos gerenciales va desde 2 años hasta 6 años en la mayoría de los casos, salvo 3 casos particulares que presentan una notable diferencia, como se observa en el siguiente gráfico: el sujeto 2, lleva 11 años en el actual cargo gerencial, el sujeto 11, solo 6 meses en su cargo y al sujeto 12 tiene 22 años ejerciendo el mismo cargo gerencial. Por lo tanto podría decirse que no se encontró un patrón común en estos sujetos con respecto al tiempo en el cargo para lograr posiciones gerenciales, ni tampoco se observó diferenciación con respecto al sexo de los sujetos y los años ejerciendo cargos gerenciales

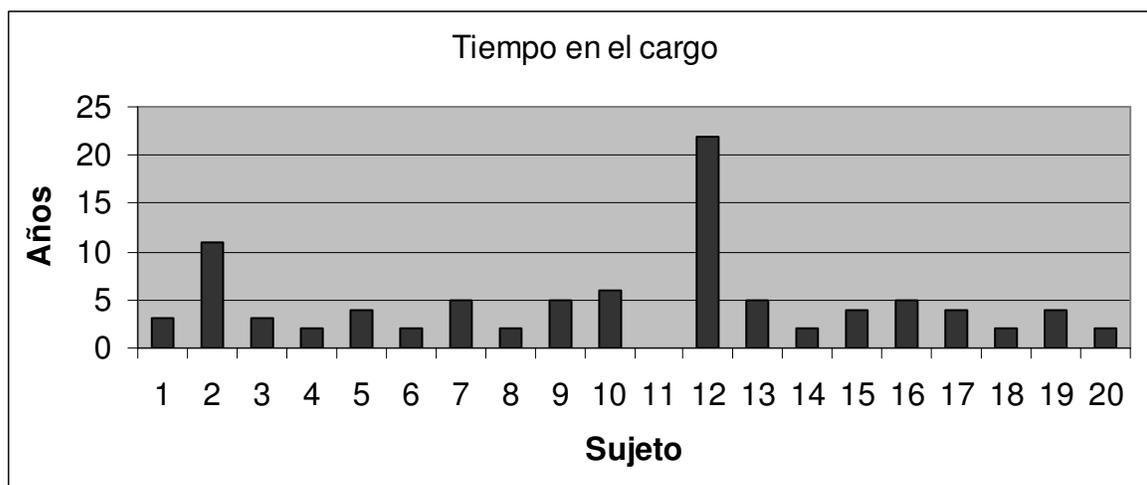


GRAFICO 12: Tiempo en el cargo medido en años

7. Ingreso Mensual

En cuanto al nivel de ingreso de este grupo de estudio, solo 13 de las 20 personas encuestadas respondieron a esta pregunta, donde de los 10 hombres estudiados, los 10 respondieron abiertamente a esta información; y solo 3 de las 10 mujeres estudiadas ofrecieron esta información. De todos modos, se podría decir que en términos generales para estos 13



sujetos, se encontró que todos devengan por encima de 1 millón de bolívares y no más de 4 millones de bolívares mensuales, siendo el salario más frecuente de 2 millones de bolívares.

8. Estado civil

Las categorías que se estudiaron en este renglón están compuestas por: solteros, casados y divorciados; siendo estas las características que se encontraron en los 20 casos estudiados, presentándose la distribución de la siguiente manera:

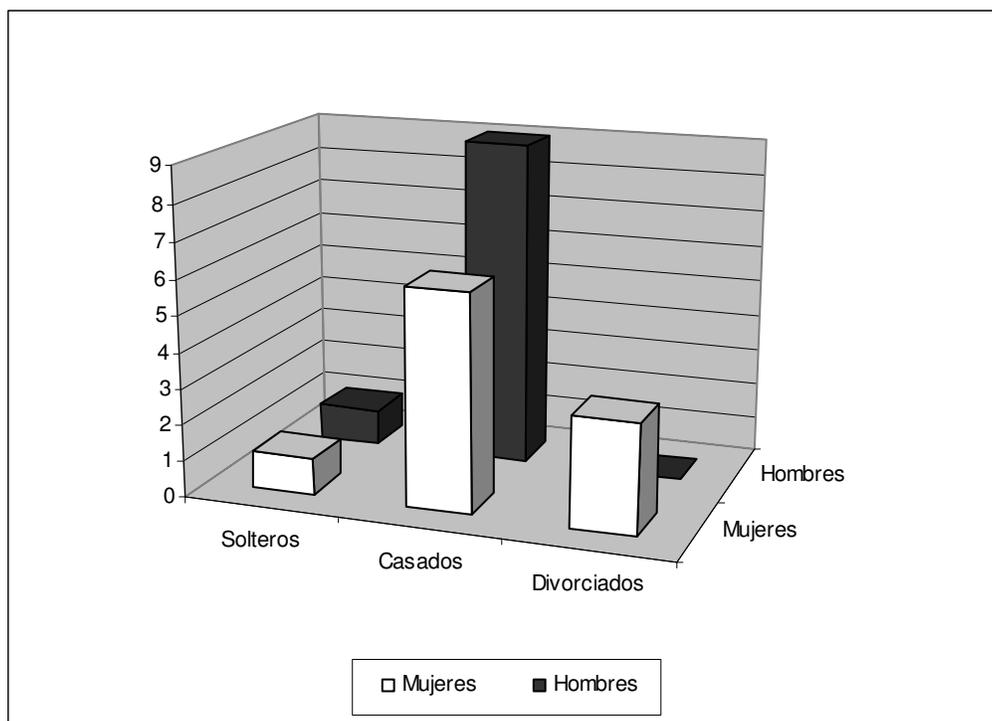


GRAFICO 13: Gráfico comparativo del estado civil del grupo estudiado

Se encontró entonces, que de las mujeres: 6 son casadas, 3 son divorciadas y 1 es soltera. Y de los hombres: 9 casos están casados, 1 es soltero y ningún caso es divorciado. Comparando mujeres con hombres se encontró que hay más hombres casados que mujeres casadas en este renglón específico, solo las mujeres han experimentado el divorcio ya que existen 3 casos en las mujeres y ninguno en los hombres, y se observó 1 caso de solteros para



ambos grupos. Por lo tanto, los hombres estudiados o están casados, o siguen solteros, hecho que podría vincularse quizás a que el promedio de edad de estos sujetos es de 34 años, casi 10 años menor al promedio encontrado en las mujeres de este estudio (42 años); mientras que en las mujeres se observó que están casadas o divorciadas en su mayoría.

A continuación, se decidió incluir una descripción básica de rasgos como edad, profesión y nacionalidad de los cónyuges de los sujetos estudiados suministrada por los mismos sujetos estudiados, para conocer la tendencia de pareja que buscaron a la hora de casarse y que podría definir mejor el perfil personal de estos gerentes en RRHH.

9. Nacionalidad del Cónyuge

En este renglón se encuentran 15 sujetos casados de los 20 estudiados, por lo tanto, 13 cónyuges son de nacionalidad venezolana y los dos restantes son extranjeros, dando un porcentaje de cónyuges venezolanos del 86,6% y del 13,3% de cónyuges de nacionalidad extranjera.

10. Edad del Cónyuge

Para este caso se describió el promedio de edad de los cónyuges de los sujetos estudiados diferenciando por sexo:

Nº de sujetos casados diferenciado por sexo	Promedio de edad del cónyuge
6 mujeres de 10 estudiadas	42,5 años
9 hombres de 10 estudiados	30,2 años

TABLA 11: Promedio de edad de los cónyuges de los sujetos estudiados



Se puede observar, que para el caso de las mujeres, el promedio de edad de sus cónyuges es paralelo al promedio de edad de ellas, es decir, están casadas con hombres de su misma edad en su mayoría, mientras que en el caso de los hombres, estos están casados con parejas menores que ellos.

11. Profesión del cónyuge

En la siguiente tabla se presentan las frecuencias obtenidas por los cónyuges de los sujetos de estudio diferenciando tanto el sexo como la profesión. Cabe destacar que las profesiones más ejercidas por los cónyuges del grupo estudiado fueron en primer lugar Administradores, y en segundo lugar Economistas, Industriólogos, Psicólogos y Educadores. En términos generales cabe destacar que todos los cónyuges poseen un nivel educativo similar al del grupo estudiado, y no se encontraron diferencias significativas basadas en el sexo de los sujetos, es decir, tanto los cónyuges de las mujeres del estudio como los cónyuges de los hombres son profesionales Licenciados en su mayoría y solo 2 son Técnicos Superiores.

PROFESION	ESPOSOS	ESPOSAS
Economista	2	0
RRII	1	1
Arquitecto	1	0
Psicólogo	1	1
Constructor	1	0
Administrador	0	3
Educador	0	2
T.S.U RRII	0	1
T.S.U admin.	0	1
TOTAL	6	9

TABLA 12: Profesión de los cónyuges de los sujetos estudiados



Se podría destacar entonces, que para describir el perfil de los cónyuges de los gerentes de Recursos Humanos estudiados en esta investigación, se encontró que la tendencia es bastante similar tanto para hombres como para mujeres, ya que escogieron parejas con un nivel profesional similar, en la mayoría de los casos se corresponden a parejas de edades muy similares, salvo casos en las cónyuges de los hombres de este estudio principalmente, que si mantienen una diferencia de edad con sus respectivas esposas, hecho que no se observó en el grupo de las mujeres. Pero en términos generales encontramos una marcada tendencia a que según sea el nivel profesional tanto de hombres como mujeres suelen relacionarse con parejas de un nivel profesional similar.

12. Número y Edad de los Hijos

Con referencia al número de hijos de los sujetos de este estudio, se encontró que de las 10 mujeres, solo 5 tienen hijos; y que de estas 5 mujeres el promedio de hijos que tienen es de 2, y cabe destacar que lo que diferencia a las 5 mujeres con hijos de las 5 sin hijos es la edad, ya que las que no han tenido hijos en su mayoría no sobrepasan los 35 años, mientras que las que tienen hijos están por encima de esa edad. De los 10 hombres, solo 7 son padres, el promedio de hijos por sujeto es de 1, y la edad que tienen es de 35 años o más en promedio, mientras que, los que no han tenido hijos, están por debajo de los 35 años. A continuación se muestra la relación del número de hijos con el estado civil de los sujetos tal como se presenta en la siguiente tabla:

	Mujeres	Hombres
Casados con hijos	4	7
Casados sin hijos	2	2
Divorciados con hijos	1	0
Divorciados sin hijos	2	0
Solteros sin hijos	1	1

TABLA 13: Número y edad de los hijos de los sujetos estudiados



Con relación a la edad de los hijos, se pudo observar que mientras los hombres tienen hijos con edades comprendidas entre los 1-17 años; las mujeres por el contrario tienen hijos que oscilan entre el menor y el mayor rango del gráfico que se muestra a continuación, es decir, de 1-11 años y de 18-26. Cabe destacar que con respecto a la edad de los hijos, puede estar influenciado por la edad de los sujetos estudiados, ya que como se dijo anteriormente, las mujeres resultaron con un promedio de edad mucho más elevado que el de los hombres, razón que podría justificar que la edad de los hijos de las mujeres sean mayores que la de los hombres.

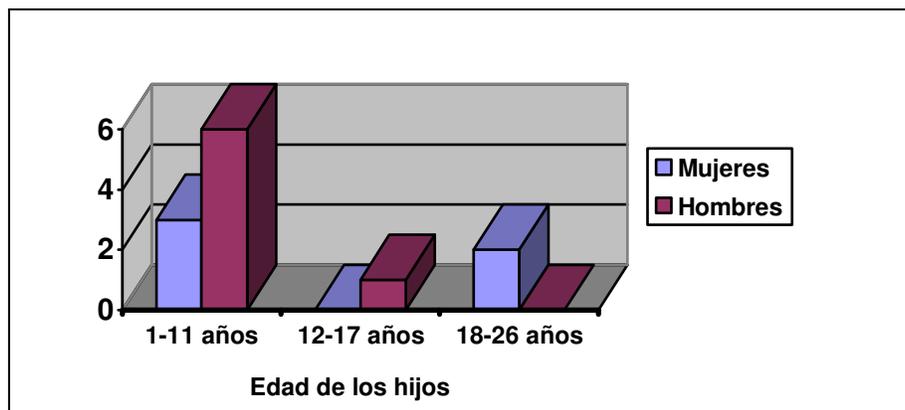


GRAFICO 14: Comparación entre la edad de los hijos de los hombres y mujeres estudiados

13. Nacionalidad y Ocupación de los Padres.

En cuanto a la nacionalidad de los padres de cada uno de las personas sujetas a este estudio, se pudo observar que ambos casos (Hombres y Mujeres estudiadas) provenían en su mayoría de padres venezolanos, y muy pocos de padres extranjeros, tal como se presenta en la tabla siguiente.



	NACIONALIDAD DE LA MADRE		NACIONALIDAD DEL PADRE	
	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES
VENEZOLANOS	8	8	7	7
EXTRANJEROS	2	2	3	3

TABLA 14: Nacionalidad y ocupación de los padres de los sujetos estudiados

Con relación a la ocupación de los padres se observó que la mayoría de las familias donde se formaron estos sujetos, estaban conformadas por padres que ejercían alguna profesión (como médicos, administradores, abogados, corredor de seguros, contadores y comerciantes) que actualmente ya algunos se encuentran jubilados; y conformado por madres, que en su mayoría se dedicaron a las labores del hogar. En términos generales se podría decir que, el que los padres tuvieran un nivel educativo profesional pudo haber influenciado el hecho de que estos gerentes estudiados lograran un mayor empuje profesional en sus vidas.

B) Variable Profesional

14. Años de graduado

En el siguiente gráfico se describe una comparación de los años de graduado que tienen entre sí los 20 sujetos del estudio, se han agrupado en 3 rangos de años que van de 8-15; de 16-23 y de 24-32 años de graduados. Se observó que en el rango de 8-15 los hombres obtuvieron mayor número de casos (7), en el siguiente rango tanto hombres como mujeres igualaron el número de casos (3); y para el último rango se observó que solamente las mujeres entraron en esta categoría en un número de (4) casos. Este hecho podría vincularse a que la edad de las mujeres de este estudio se encontró en promedio 8 años por encima que la de los



hombres, por lo tanto, posiblemente justifica el hecho de que sean las mujeres las que tengan más número de años de egresadas de la Universidad.

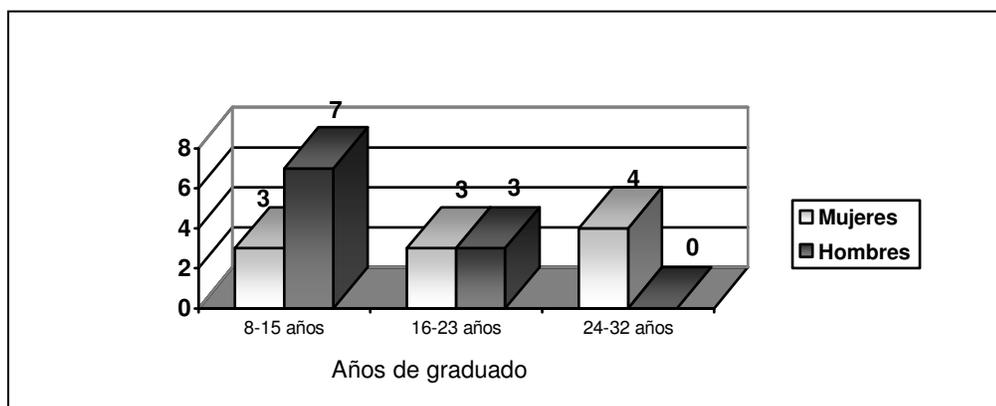


GRAFICO 15: Comparación de años de graduados de los sujetos diferenciados por sexo

15. Postgrados y Especializaciones

A continuación se presentan los datos obtenidos con referencia a los estudios de postgrados y/o especialización que han realizado los 20 sujetos de este estudio, es importante resaltar que existen sujetos que han realizado tanto estudios de postgrado como especializaciones, o que un mismo sujeto haya realizado varias especializaciones. Con relación al postgrado se observó, que más de la mitad de los hombres y de las mujeres del grupo han realizado dichos estudios, por lo tanto cabe destacar que el 50% de los gerentes estudiados poseen un desarrollo profesional soportado por estudios de postgrado o especializaciones tanto para las mujeres como para los hombres; específicamente en el caso de las mujeres con postgrados, se debe resaltar, que 5 de las 6 mujeres se inclinaron a estudios de postgrado con relación directa al área de Recursos Humanos, en cambio en el caso de los hombres tanto los postgrados del área de RRHH como postgrados especializados en otras áreas, igualan en numero, es decir, un 83% de las mujeres estudiadas continuaron desarrollándose en el mismo campo profesional de las relaciones humanas y el manejo del recurso humano en las organizaciones; mientras que en los hombres esta tendencia se observó



solo en la mitad de los casos, en la otra mitad se encontró la inclinación por desarrollar otras áreas organizacionales como las finanzas, la administración, la jurisprudencia, etc.

	MUJERES	HOMBRES
Postgrado y Especialización	1	2
Postgrado	5	4
Especialización	3	3
Ninguno	1	1

TABLA 15: Postgrados y/o Especializaciones realizados por los sujetos estudiados

Con respecto a la especialización, se encontró que los hombres exceden en 2 casos a las mujeres en el número de especializaciones realizadas, referente al tipo de especialización las mujeres mantienen una igualdad entre las especializaciones dedicadas al área de RRHH como a las de áreas diversas, en cambio los hombres se inclinan al estudio de especializaciones en áreas diferentes a las de RRHH.

16. Financiamiento de los Postgrados y/o Especializaciones.

Para este renglón se han agrupado los resultados obtenidos en 4 categorías:

- *Financiamiento propio*: se encontró el mismo número de casos tanto para hombres como mujeres (2).
- *Financiamiento de la empresa*: en esta categoría se encontraron mayor número de casos, siendo 4 para las mujeres y 8 para los hombres.
- *Financiamiento compartido Empresa/Propio*: solo se hallaron 2 casos en esta categoría y fueron únicamente en el grupo de las mujeres.
- *Financiamiento del Estado*: se halló un solo caso, y fue dentro del grupo de las 10 mujeres estudiadas.



Como resultado entonces se encontró diferencias significativas entre hombres y mujeres en el renglón del Financiamiento de la empresa para la realización de Postgrados y/o Especializaciones, siendo ésta bastante favorable para los hombres, hecho que podría evidenciar la discriminación de género existente en las empresas, tema que es explicado por otros autores y que concluyen "... que los hombres devengan remuneraciones un 20% superiores que sus colegas mujeres con escolaridad y experiencia similar, desempeñándose en el mismo sector y ocupación. La mayor parte de la brecha de ingreso laboral entre hombres y mujeres proviene de diferencias que no pueden ser explicadas por diferencias en escolaridad, experiencia, informalidad o rama de actividad económica...En el caso de Venezuela, es más probable que estas diferencias se deban a una discriminación distinta a la discriminación directa en el ingreso, relacionada con la falta de ascenso de las mujeres en la jerarquía empresarial... así como el efecto de la interrupción de la vida laboral para atender a los hijos por parte de muchas mujeres." ⁷²Y quizás en este estudio se vea reflejada esta discriminación en el hecho de que las empresas prefieren invertir en el desarrollo profesional de los hombres que en el de las mujeres, pero la causa de esta situación no se puede precisar a través de los datos de esta investigación.

17. Idiomas.

Con relación al manejo de otros idiomas, se pudo observar en primer lugar que sólo 2 personas de los 20 sujetos estudiados hablan más de 2 lenguas, ubicados éstos en el grupo de las mujeres. Por otro lado, también se pudo observar que el idioma predominante es el inglés, y que todos los encuestados aseguraron poseer algún nivel de conocimiento acerca del mismo, tal como se presenta en la tabla a continuación.

⁷² *Temas de Coyuntura 41*. Publicación del Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, U.C.A.B., Junio 2000. Pág. 82



	Mujeres	Hombres
Ingles Básico	0	3
Ingles Intermedio	7	3
Bilingüe	3	4

TABLA 16: Nivel del idioma manejado por los sujetos de estudio

En rasgos generales, se encontró que los profesionales actualmente poseen de manera generalizada la habilidad de manejar el idioma inglés, más como un requisito indispensable, que como una ventaja competitiva en el mercado laboral.

18. Financiamiento de cursos por la empresa.

En todos los casos estudiados, cada uno de los sujetos aseguró que la empresa en la cual trabaja financia los diversos cursos que capacitan y actualizan al personal para el desarrollo de sus carreras profesionales por lo tanto no se encontró ninguna deferencia significativa que resaltara en este aspecto.

19. Experiencia de empleo.

Esta categoría contempla el punto de vista que tienen los sujetos del estudio en cuanto a su primera experiencia de empleo, para fines de esta investigación se categorizaron las respuestas en “Operativa y Técnica” y “Estratégica y de Toma de Decisiones” basándose en conceptos extraídos de la Clasificación de los cargos en categorías por parte de Idalberto Chiavenato, donde define:

- “*Cargos no calificados*: Trabajo esencialmente rutinario, que requiere poca precisión, y experiencia limitada
- *Cargos Calificados*: Exigen cierto potencial intelectual y alguna experiencia general y específica en el desempeño de tareas de cierta variedad y dificultad



- *Cargos especializados*: Exigen espíritu analítico y creador para solucionar problemas técnicos complejos y desarrollar métodos.”⁷³

Para términos de este estudio se agrupó a los cargos No calificados y Calificados en la categoría de experiencia “Operativa y técnica” y a los cargos especializados en “estratégica y de Toma de Decisiones” y los resultados se presentan a continuación.

	Mujeres	Hombres
Operativa y Técnica	6	7
Estratégica y de Toma de Decisiones	4	3

TABLA 17: Definición de la experiencia de empleo dada por los sujetos de estudio

Los datos arrojaron que tanto para los hombres como para las mujeres la primera experiencia de empleo fue mucho más Operativa que Estratégica, es decir, fueron cargos que requerían de poca experiencia, y era un trabajo donde desempeñaban tareas específicas acordes a sus conocimientos y habilidades adquiridos para aquel momento, por lo tanto el nivel jerárquico de estos cargos era completamente de ejecución bajo el mando de cargos especializados que se encargaban de supervisarlos. En términos generales se puede decir, que estos sujetos comenzaron por el nivel jerárquico más bajo de las organizaciones, hasta llegar a cargos gerenciales, que se corresponden a un nivel de especialización y supervisión más alto del resto de las categorías, pero para llegar a estas últimas posiciones tuvieron que acumular experiencia y especializarse para lograr desarrollar las aptitudes y cualidades exigidas para estos niveles.

⁷³ CHIAVENATO Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. Ed. Mc Graw Hill, Bogota, 2000, Pág. 422



20. Área de mejor manejo en RRH.

Para este segmento se le preguntó a los sujetos del estudio cuáles de las 3 grandes áreas de las RRH (Relaciones Laborales, Recursos Humanos y Compensación y Beneficios) manejan con mayor conocimiento, obteniéndose como resultados generales que tanto hombres como mujeres están más especializados en una sola área, siendo para los primeros el área de Compensación y Beneficios, y para las segundas el área de RRH. Esto podría llevar a pensar que en términos de la profesión escogida “Una diferencia entre hombres y mujeres ha consistido históricamente en que por lo general las mujeres solían dedicarse a profesiones catalogadas como ‘femeninas’ (maestra de escuela, enfermería, y más recientemente, carreras relacionadas con recursos humanos o relaciones públicas), mientras que los hombres se encargaban de áreas eminentemente ‘masculinas’, como derecho, finanzas o áreas operativas. Esta brecha se ha ido cerrando en el curso de los últimos años... donde la proporción de mujeres que se dedican a leyes, finanzas, o computación (que son carreras con altas remuneraciones) se ha doblado desde 1975...” Y en este estudio se ve reflejado que las mujeres prefieren especializarse en RRH, que parece ser más femenino que Compensación y Beneficios, pues es especializarse en la parte financiera del sistema de la administración de los recursos humanos en las organizaciones, pero en términos de ingresos habría que investigar si los cargos especializados en compensación y beneficios poseen una remuneración más alta que los cargos de RRH. “...Sin embargo, la profesión que las personas eligen estudiar parece ser, en el caso venezolano, solo una de las variables a tomar en cuenta para examinar las diferencias entre hombres y mujeres. De acuerdo con las categorías ocupacionales establecidas por la Oficina Central de Estadística e Informática (OCEI), en Venezuela existen diferencias considerables en el tipo de ocupación a la que tienen acceso hombres y mujeres”.⁷⁴

En la siguiente tabla se presentan los resultados obtenidos por áreas.

⁷⁴ Extraído del marco teórico de este estudio. Pág. 35



	Mujeres	Hombres
RRHH	8	5
Compensación y Beneficios	5	8
Relaciones Laborales	1	1

TABLA 18: Áreas de mejor manejo en RRHH de los sujetos estudiados

21. Factores que incidieron en la formación gerencial de los sujetos.

A partir de las respuestas obtenidas en esta pregunta realizada a los sujetos, se clasificaron en 3 grupos dichas respuestas:

Experiencia de trabajo,

Manejo Integral de los distintos procesos que integran a la organización, y

Formación Académica.

En términos generales, se encontró que en los Hombres, 50% de ellos consideran que la Experiencia laboral, el Manejo integral de los procesos y la Formación Académica, son factores conjuntamente claves y necesarios para una formación gerencial; 30% piensan que fue la Experiencia laboral únicamente, y el restante 20% de los sujetos expresaron que el Manejo Integral de procesos dentro de la organización es clave para su formación gerencial. Por lo tanto según la experiencia que han vivido estos hombres en su trayectoria profesional, la mayoría de ellos afirman que han desarrollado sus competencias tanto teóricas como prácticas, es decir, su educación formal y sus habilidades acumuladas a través de la experiencia, y que además han debido involucrarse en el manejo total del negocio para lograr formarse como gerente.

En el caso de las mujeres, se encontró que el 40% opinan que es el Manejo Integral de Procesos es el factor que incidió en su desarrollo de carrera, 30% consideran que fue la Experiencia, y solo el 30% de ellas consideró que fue el conjunto de dichos factores lo que las llevó a cargos gerenciales. Por lo tanto existen diferencias significativas en la manera como estos sujetos analizan los factores que incidieron en su formación gerencial para escalar dichos



cargos; ya que para las mujeres fue crucial escalar a dichos cargos gracias a su capacidad de manejar y entender los distintos procesos que se llevan a cabo en un negocio como son los procesos financieros, administrativos, operativos y los recursos humanos de una organización, sumado con la experiencia que han acumulado a lo largo de años de trabajo; pero para la mayoría de los hombres su experiencia les indica que los cargos gerenciales implican un manejo completo de todos los factores que intervienen en el desempeño de este rol, pues se necesitan tanto las herramientas teóricas adquiridas a través del desarrollo académico formal, a su vez, éstas deben ser llevadas a la práctica, adquiriendo así experiencia, y además conociendo muy bien el negocio que busca la organización a la que se pertenece. Por lo tanto para los hombres su formación engloba varios factores, mientras que las mujeres le dan prioridad al hecho de conocer el negocio, todos los procesos que lleva a cabo la organización, como factor más determinante en su formación gerencial.

22. Trabajo de Horas extras.

Se encontró que para estos profesionales es común exceder sus horas de trabajo para llevar a cabo sus funciones y cumplir con sus responsabilidades, y sólo 2 de los 20 sujetos del estudio aseguraron no excederse en su horario formal de trabajo. Es importante aclarar que estos 2 sujetos se encuentran ubicados dentro del grupo de las mujeres. Esto podría evidenciar, que para las mujeres es más difícil excederse en las horas laborales, ya que sacrificarían tiempo para sus responsabilidades en el hogar, destacando que justamente estas 2 mujeres que afirmaron no excederse en su horario, están casadas y tienen hijos.

Con relación a la cantidad de horas extras que estos sujetos agregan a su trabajo, se obtuvo en promedio un número de 3 horas diarias entre hombres y mujeres, y un mínimo de 2 horas extras al horario formal de trabajo. Con respecto a este aspecto, se podría decir, que el hecho de ejercer un cargo gerencial, está directamente proporcionado al número de horas que exceden del horario formal de la empresa. Por lo tanto parece implicar mayores grados de responsabilidad y de funciones que no alcanzan a ser resueltos en las 8 horas diarias formales de trabajo



23. Incidencia de las Empresas u Organizaciones en el desarrollo profesional.

Con esta pregunta, se buscaba conocer cuál es la opinión que tienen los sujetos estudiados acerca del apoyo que las empresas le ofrecieron para el desarrollo y desenvolvimiento de su carrera profesional y así optar por puestos de trabajo de índole gerencial, obteniéndose como resultado que los 20 sujetos afirman haber recibido apoyo de la Organización para su desarrollo. Las formas en que se evidenció este apoyo varía para cada sujeto no habiendo encontrado alguna forma que se repitiera en particular, siendo para unos, en términos de mejoras en los beneficios salariales de manera regular, una flexibilización con los horarios de la empresa para poder atender otras responsabilidades, para otros, en el financiamiento para la realización de estudios, la posibilidad para escalar en la jerarquización de la empresa, en la implantación de cursos de entrenamiento, en la delegación de nuevos retos y responsabilidades, etc.

C) Características del hogar de pertenencia de los Sujetos del Estudio (Variable Personal)

24. Número de personas en el Hogar.

En cuanto a la cantidad de personas que viven en el hogar de cada uno de los sujetos del estudio, se obtuvo los siguientes resultados.

Nº de personas en el hogar	Mujeres	Hombres
6 personas	1	0
5 personas	2	1
4 personas	2	2
3 personas	0	4
2 personas	2	2
1 persona	3	1

TABLA 19: Número de personas que habitan en el hogar de los sujetos estudiados



Tal como se evidencia en la tabla, en el caso de las mujeres se observó que no existe una tendencia marcada hacia el número de personas que conviven con ellas, puesto que se encontró proporcionado el número de frecuencias tanto para pocas personas en el hogar como para los rangos de mayor número de personas; pero comparado con los hombres, si se encontró una diferencia significativa: se observó, que la tendencia de la mayoría de los hombres es a convivir con un número más bajo de personas, puesto que las frecuencias obtenidas se encontraron repartidas en su mayoría en los rangos de menor número de personas. Tal vez por el hecho de que los hombres estudiados en su mayoría están casados, se podría decir, que conviven con sus esposas y con sus hijos únicamente, mientras que en el caso de las mujeres, estas no muestran una tendencia específica en cuanto a su estado civil que justifique el fenómeno que se observa en cuanto al número de personas en su hogar, por lo tanto podría especularse que, las que están casadas viven con su esposo e hijos y personal de servicio, y las que están divorciadas o solteras, comparten el hogar con familiares, hijos, amigos, etc.

25. Número de personas con fuentes de ingreso en el hogar.

En esta categoría se observa que en la muestra de mujeres 6 de las 10 estudiadas presentan 2 personas con ingresos en el hogar, siendo justamente éstas 6 las que están casadas (ver Gráfico 14, pág. 53) por lo tanto, el otro ingreso que tienen además del de ellas, es el del esposo, mientras que las 4 restantes cuentan con su propio ingreso únicamente. En el caso de los hombres, se obtuvo el mismo resultado: los 9 hombres que tienen doble ingreso en el hogar, son los que se encuentran casados, y el único soltero cuenta con su ingreso solamente. Si vinculamos este fenómeno, con el número de personas que viven en el hogar de estos sujetos, se encontró que de las 4 mujeres que solo poseen su propio ingreso, 3 de ellas viven solas, como se observó en la tabla 19, por lo tanto queda 1 mujer que mantiene sola su hogar pero que convive con varias personas. Y en el caso de los hombres, el único caso que cuenta con su propio ingreso, es el único soltero del grupo y que además vive solo.



Nº de personas con ingresos	Mujeres	Hombres
2 personas	6	9
1 personas	4	1

TABLA 20: Número de personas con ingresos en el hogar de los sujetos estudiados

26. Repartición de las responsabilidades económicas en el hogar.

Acerca de este tópico se obtuvo que en el caso de las mujeres, las responsabilidades económicas en su hogar son asumidas de la siguiente manera principalmente: en “Mayormente la mujer” y en “Igualmente Hombre-Mujer”, inclinándose de manera equitativa con 4 casos para cada categoría, como se observa en la siguiente tabla. Y sólo 2 casos es el esposo quien asume la mayor parte de la responsabilidad económica, según evidenciaron las mujeres. Por el lado de los hombres, se obtuvo como resultado, que la responsabilidad económica en sus hogares es mayormente del hombre, arrojando una cifra de 7 casos de los 10 estudiados, y los 3 casos restantes afirmaron que la responsabilidad es compartida. Este hecho podría explicarse tal vez a la diferencia significativa encontrada en el estado civil de los sujetos, puesto que las mujeres están divorciadas o solteras en su mayoría, por lo tanto quizás sea la razón por la que muchas de ellas son únicas responsables económicas de su hogar, mientras que en el caso de los hombres a pesar que en su mayoría están casados, y sus esposas son profesionales, solo 3 comparten la responsabilidad, mientras que los demás afirman ser los únicos responsables económicos del hogar.

	Mujeres	Hombres
Mayormente el hombre	2	7
Igualmente Hombre y Mujer	4	3
Mayormente la mujer	4	0

TABLA 21: Repartición de las responsabilidades económicas en el hogar



27. Labores Domésticas.

En esta pregunta, se buscó conocer de qué manera se llevaban a cabo las labores domésticas dentro del hogar de los sujetos estudiados y se pudo observar que en la mayoría de los casos estas tareas son delegadas a una persona contratada para ese fin, siendo 9 en el caso de las mujeres, y 6 en el de los hombres. En segundo lugar, también se encontró que estas responsabilidades son compartidas entre los cónyuges, representado con 1 caso en el grupo de las mujeres, y con 3 en el de los hombres, por lo tanto, se observa que tanto los sujetos del estudio como sus cónyuges realizan doble jornada, pues trabajan 8 horas diarias más las labores del hogar. Y por último, se encontró que un solo hombre delega estas responsabilidades a su esposa y cabe destacar que la esposa de este sujeto afirmó que se dedica al hogar, es decir, no realiza otro trabajo fuera del hogar.

	Mujeres	Hombres
Persona contratada	9	6
Compartida entre los esposos	1	3
Delegada a la esposa	0	1

TABLA 22: Cómo se delegan las labores domésticas dentro del hogar

28. Educación de los hijos.

En cuanto a la responsabilidad económica en la educación de los hijos, de las 10 mujeres estudiadas sólo 5 entran dentro de este análisis ya que las demás no tienen hijos; por lo tanto, 2 delegan totalmente la responsabilidad al padre, 2 asumen la responsabilidad, y solo una la comparte con su esposo. Para el grupo de los hombres, se observó que 5 de ellos asumen totalmente la responsabilidad, y solo 2 la comparten con sus esposas, y el resto de la muestra (3) no tienen hijos.



	Mujeres con hijos	Hombres con hijos
Responsabilidad del padre	2	5
Responsabilidad de la madre	2	0
Responsabilidad compartida entre los padres	1	2

TABLA 23: Responsabilidad económica en la educación de los hijos

Con relación al apoyo en las tareas escolares de los hijos se obtuvo que la mayoría opta por llevar a sus hijos a tareas dirigidas, reflejándose esto en los siguientes números: en el caso de las 5 mujeres con hijos 4 se apoyan en las tareas dirigidas, y de los 7 hombres, 6 optan por la misma opción. Es importante destacar que del grupo de hombres con hijos 1 delega la realización de tareas de sus hijos a su esposa (que es la misma esposa que se dedica solamente a su hogar como actividad, nombrada en la sección anterior), y en el caso de las mujeres con hijos, solo 1 de ellas se dedica a esta labor.

Acerca de otros compromisos escolares de sus hijos, como las reuniones, citaciones, eventos, etc, se observó de igual manera tanto para hombres como para mujeres, que solo 1 caso de cada muestra (hombre-mujer), comparte dicha responsabilidad con su cónyuge, mientras que en el resto es solo la figura de la mujer quien asume dicho compromiso.

29. Dedicación Familiar.

Este renglón busca describir en qué tiempo se dedican este grupo de estudio a las actividades familiares diarias, y se obtuvo como dato general que en la mayoría de los casos tanto de hombres como mujeres comparten solamente las noches y los fines de semana con sus familiares realizando actividades como compartir las comidas, reuniones, paseos y otras actividades de recreación mencionadas en el punto anterior.



30. Cuidado de los hijos.

En esta categoría se describe la manera en que los sujetos de este estudio manejan las responsabilidades que trae la maternidad o paternidad, compaginadas con las obligaciones laborales, y se encontró que en el caso de las mujeres con hijos, todas sin excepción, afirmaron que recurren a la contratación de una persona dedicada al cuidado del hogar y al mismo tiempo de los hijos, durante el tiempo que se encuentran ausentes debido al trabajo. En el caso del grupo de hombres estudiados, aunque 4 de los 7 padres con hijos coinciden con la opinión del grupo de mujeres, hubo 2 excepciones que cuentan con sus esposas para el cuidado de los hijos, y solo 1 recurre a la ayuda de familiares.

	Mujeres con hijos	Hombres con hijos
Persona contratada	5	4
Madre	0	2
Padre	0	0
Familiares	0	1

TABLA 24: Cómo delegan el cuidado de los hijos durante las horas de trabajo

Por otro lado en esta categoría también se buscó conocer, como compaginaron el cuidado de los hijos en los primeros meses de vida con sus responsabilidades laborales, y se pudo observar que en el grupo de mujeres estudiadas, 3 de ellas recurrieron a la contratación de una enfermera o de una persona del servicio domestico; mientras que las otras 2 recurrieron a familiares para poder volver al trabajo luego de su periodo post-natal reglamentario. En el caso de los hombres del estudio; se encontró que 6 de ellos delegan esta responsabilidad a la madre, y 1 solo contrato a una enfermera o la persona del servicio domestico, para compaginar el cuidado de los hijos con el trabajo. Cabe destacar, que esta información arroja una diferencia significativa en cuanto a los cuidados de los hijos recién nacidos, puesto que las mujeres evidenciaron tener que contar con la ayuda de un tercero para volver a trabajar, mientras que en los hombres no recae este dilema, pues contaron con sus esposas, por lo tanto



cabe destacar que cultural y socialmente en Venezuela son las mujeres las que asumen esta responsabilidad⁷⁵

A su vez, en esta categoría se les preguntó el número de días que se ausentaron del trabajo como consecuencia del nacimiento de sus hijos, y se encontró que todas las mujeres de este estudio guardaron su periodo post-natal de 12 semanas, tal como lo establece la Ley Orgánica del Trabajo (Art. 385), y no se excedieron de este tiempo. En el grupo de los hombres, se observó que de los 7 padres, 5 se ausentaron 1 solo día de su trabajo y los otros 2 se ausentaron 2 días, ya que los hombres no gozan del periodo pre y post-natal que la ley ofrece a las mujeres. Entonces, se puede observar que en este aspecto también existe otra diferencia resaltante entre hombres y mujeres, pues legalmente las mujeres poseen el beneficio de ausentarse del trabajo, mientras que los hombres no, tendiendo así a recaer la responsabilidad de los hijos recién nacidos de una manera más evidente en las madres, mientras los padres asumen solo la responsabilidad laboral.

31. Vinculación del desarrollo profesional con la maternidad o paternidad.

Un aspecto de esta categoría analizada fueron las consecuencias que para estas personas estudiadas tuvo la llegada de la paternidad o maternidad en sus vidas. En la siguiente tabla, se presentan las respuestas obtenidas por frecuencia para ambos casos, y se puede observar claramente que para las mujeres la falta de tiempo, el bajo rendimiento laboral, y la madurez y crecimiento personal, fueron las consecuencias más notables en sus vidas que ellas expresaron, luego de convertirse en madres. Y para los hombres, la consecuencia más contundente de su paternidad que vivieron, según ellos, fue el aumento de la responsabilidad tanto en su vida personal como laboral.

⁷⁵Marco Teórico. *Roles de la mujer y del hombre*. Pág.38



	Mujeres	Hombres
Bajo rendimiento laboral	1	0
Falta de tiempo	2	0
Mayor responsabilidad	0	3
Cambio de trabajo	1	0
Madurez y crecimiento personal	1	0
Ninguna	0	1

TABLA 25: Consecuencias de la maternidad o paternidad en la vida profesional de los sujetos estudiados

Igualmente se buscó conocer cómo impactó la maternidad o paternidad su trayectoria laboral, el comportamiento que tuvo la empresa donde trabaja este grupo de personas, con respecto a su desarrollo de carrera una vez que se convirtieron en padres, y se obtuvo los siguientes resultados categorizados a continuación de acuerdo a las respuestas obtenidas.

	Mujeres	Hombres
Apoyo y flexibilidad	3	0
Apoyo, mayores responsabilidades, ascensos, y mejores beneficios	0	7
Falta de confianza y apoyo	2	0

TABLA 26: Comportamiento de la empresa ante la maternidad o paternidad de los sujetos estudiados

Como se puede observar en la tabla, todos los hombres de este estudio afirmaron haber recibido un buen apoyo de su empresa una vez que se convirtieron en padres y por ende sus responsabilidades familiares aumentaron, ofreciéndoles nuevos puestos de trabajo con mayor responsabilidad por lo tanto escalando a nuevas jerarquías ocupacionales, así como mejores beneficios económicos. Sin embargo, para el caso de las mujeres, la situación cambió en cuanto al tipo de apoyo que éstas mujeres recibieron de sus empresas, el cual se limitó a ofrecerles una mayor flexibilidad de tiempo que les permitió atender de la mejor manera



posible sus nuevas responsabilidades familiares y/o maternas, en vez de escalar a nuevas posiciones como le sucedió a los hombres. También se pudo observar que 2 de ellas aseguraron no haber recibido apoyo alguno, y por el contrario, afirmaron haber sentido una falta de confianza en su desempeño por parte de la empresa debido a sus 2 roles: el de madre y el de profesional.

En términos generales, tanto en el grupo estudiado de los hombres como en el de las mujeres, se encontró 1 caso para cada grupo, que cambió de empleo luego del nacimiento de sus hijos; debido a que no consiguieron el respaldo para asumir las nuevas responsabilidades tanto económicas como familiares, en esa empresa, mientras que el resto de la muestra si se mantuvo con el mismo empleador.

32. Vinculación de la vida personal con el desarrollo profesional.

En este renglón, se buscó conocer si la vida conyugal y familiar de este grupo de hombres y mujeres, se ha visto afectada de alguna manera como consecuencia de sus responsabilidades laborales, obteniéndose los siguientes datos.

Vida Conyugal:

VIDA CONYUGAL	Mujeres	Hombres
“No” se vio afectada	4	4
“Si” se vio afectada	5	5
No aplica	1	1

TABLA 27: Opinión de los sujetos estudiados acerca del efecto en su vida conyugal por el desarrollo de su carrera

Factores que influyeron en la vida conyugal (Mujeres):

1. Apoyo y comprensión del esposo (4 encuestados)



2. Poca dedicación a la pareja por falta de tiempo (3 encuestados).
3. Divorcio (2 encuestados).

Factores que influyeron en la vida conyugal (Hombres):

1. Apoyo y comprensión de la esposa (2 encuestados).
2. Equilibrio entre la dedicación laboral y familiar (2 encuestados).
3. Poca dedicación a la pareja por falta de tiempo (5 encuestados).

Tal como se observa en la tabla, 5 de las mujeres estudiadas afirmaron que su vida conyugal se vió afectada por su desarrollo profesional, debido principalmente a razones como la falta de tiempo para dedicarle a su pareja, lo cual las condujo en dos de estos casos al divorcio; mientras que 4 de estas mujeres respondieron que su vida conyugal “no” se afectó en lo absoluto gracias al apoyo y comprensión que recibieron en todo momento del esposo.

Por otro lado, en el caso de los hombres, se observa que a pesar de que ambos grupos coinciden en el número de casos en que se vió afectada o no la vida conyugal, también se puede ver que las razones que condujeron a ello son diferentes. Para los 4 hombres que aseguraron “no” haber afectado su vida en pareja, las razones que ayudaron a ello radican en el hecho de haber encontrado el apoyo y comprensión en sus esposas, y en haber logrado establecer un equilibrio entre su vida familiar y su vida laboral y/o profesional. Mientras que para los otros 5 hombres que “sí” evidenciaron un desgaste en su vida conyugal, la falta de tiempo para dedicarle a sus esposas, fue la razón clave que los condujo a dicha consecuencia.

Vida Familiar:

En cuanto al nivel en que pudo afectarse la vida familiar de este grupo de personas debido a las responsabilidades laborales, se encontró que 9 de las 10 mujeres afirman que “sí” se vieron afectadas, por razones diversas como la falta de tiempo para dedicarle a su familia (5 casos), y el hecho de que precisamente su alta vinculación al trabajo las alejó de la posibilidad



de convertirse en madres (2 casos). Otras de las razones que se encontraron son: el bajo rendimiento escolar de sus hijos (1 caso), y la recriminación por parte de los hijos debido a la escasa dedicación de tiempo (1 caso).

En el grupo de los 10 hombres estudiados, se encontró que 7 de ellos aseguran que su vida familiar “no” se ha visto afectada como consecuencia de las obligaciones laborales, debido en su mayoría al apoyo de sus esposas, al relevarlos en muchas de sus atenciones como padres de familia, les ha permitido llevar su carrera profesional adelante en armonía con su entorno familiar y personal (5 casos), mientras que los otros 2 hombres aún no tienen hijos y por lo tanto no ven afectadas sus vidas familiares. Los otros 3 sujetos que “si” han visto afectada sus vidas familiares, alegan que esto se debe a la falta de tiempo del que disponen para emplearlo en la atención de sus familias.

Vida Laboral:

Por último, se les preguntó a los 20 sujetos si sus carreras profesionales se vieron afectadas por las responsabilidades familiares, y se encontraron los siguientes datos.

	Mujeres	Hombres
Si se vio afectada	1	1
No se vio afectada	9	9

TABLA 28: Opinión de los sujetos estudiados acerca del efecto en su vida laboral por las responsabilidades familiares

En términos generales se demuestra que el ámbito laboral de estos sujetos ha sido el menos afectado por sus otras responsabilidades y obligaciones, según lo afirman ellos mismos, ya que dedican mayor cantidad de tiempo al trabajo (Mujeres: 8 casos; Hombres: 7 casos), aunque 1 mujer aseguró que su éxito profesional se debió entre otras razones a que la empresa para la cual trabaja le brindó un margen de tiempo de mayor flexibilidad para dedicarse tanto a



la familia como al trabajo. Los otros 2 hombres que afirmaron no estar afectados en su vida laboral, se lo deben al equilibrio que lograron mantener entre ésta y su vida familiar.

Por otro lado, las 2 personas que afirmaron haber visto afectada su vida laboral, comentan, en el caso de la mujer, que esto se reflejó en un bajo rendimiento ante sus tareas laborales; y en el caso del hombre, prefiriendo trabajar de forma independiente para poder compaginar ambas responsabilidades.



ANALISIS GENERAL

A continuación se procederá a realizar un análisis general de los resultados obtenidos en la investigación, para así describir y conocer de manera global los aspectos más resaltantes surgidos durante el estudio, y cumplir con los objetivos planteados al inicio de la investigación.

Para este fin, se procederá a presentar un cuadro comparativo con los resultados promedio obtenidos para cada sexo y en cada variable, que permitió generar el perfil encontrado para estas 10 mujeres y 10 hombres gerentes en el área de RRHH egresados de la UCAB que fueron estudiados en este trabajo.



PERFIL DEMOGRAFICO

		Frecuencia Absoluta	Frecuencia Absoluta
Variable Demográfica	Sexo	Femenino	Masculino
	Lugar nacimiento	caracas	caracas
	Edad Promedio	42,7 años	34,8 años
	Profesión	70% RRII 30% Psicólogas	50% RRII 50% Otra carrera
	Cargo actual	consultora	Gerente RRHH
	Tiempo en el cargo (años)	4,3	5,02
	Ingreso mensual	confidencial	2 millones de Bs.
	Estado civil	Casadas en su mayoría	Casados en su mayoría
	Nacionalidad cónyuge	venezolano	venezolana
	Edad promedio cónyuge	42,5 años	30,2 años
	Profesión cónyuge	Profesional	Profesional
	Nº hijos en promedio	1	1
	Edad promedio de hijos	15,4 años	4,9 años
	Nacionalidad madre	venezolana	venezolana
	Nacionalidad padre	venezolano	venezolano
	Ocupación madre	hogar	hogar/jubilada
Ocupación padre	comerciante	Jubilado	

TABLA 29: Cuadro comparativo de los resultados promedio obtenidos, por variable y diferenciados por sexo

El perfil que se obtuvo en esta investigación para el grupo de las 10 mujeres gerentes en el campo de la variable demográfica muestra que la mayoría de éstas, nacieron en la ciudad de caracas, tienen un promedio de edad de 42 años, son profesionales en el área de las Relaciones Industriales, ejercen cargos gerenciales y/o vinculados al medio profesional, tienen un promedio general de 4 años ejerciendo dichos cargos para el momento de este estudio, son o han estado casadas con hombres venezolanos, profesionales y de similar edad en su mayoría, y que tienen al menos 1 hijo cuyas edades van desde 7 años hasta 26 años, y los padres de estas mujeres son venezolanos en su mayoría.



El perfil que se obtuvo para el grupo de los hombres gerentes estudiados expresa que la mayoría de ellos, nacieron en Caracas, tienen un promedio de edad de 34 años, la mitad de ellos son profesionales en el área de las Relaciones Industriales y la otra mitad en carreras afines, ejercen cargos gerenciales en el área de Recursos Humanos con un promedio de 5 años en el cargo, percibiendo un promedio de ingresos mensuales de 2 millones de Bolívares, casados con mujeres venezolanas, profesionales, cuyas edades en promedio están alrededor de los 30 años, tienen al menos 1 hijo con una edad promedio de 4 años, y los padres de estos hombres estudiados son venezolanos en su mayoría.

En términos generales, se puede decir que los aspectos más resaltantes del perfil encontrado entre estos dos grupos de personas estudiadas basados en el análisis específico de cada variable de este estudio descrito anteriormente, es que en el caso de las mujeres la edad promedio es más elevada en comparación a la edad promedio de los hombres (42 años para las mujeres y 34 para los hombres), lo cual evidencia, que estos últimos alcanzaron en menor tiempo cargos con nivel gerencial, ya que su promedio de años en el cargo es más alto que el de las mujeres. (5 años para los hombres y 4 para las mujeres).

También se puede mencionar que los esposos del grupo de las mujeres guardan una relación de edades similares entre sí, mientras que para las esposas del grupo de los hombres, si bien no tienen una diferencia altamente significativa en las edades, se observa que éstas son menores al menos en 4 años de sus esposos (de acuerdo a los promedios obtenidos, Ver Tabla 29).

Igualmente, se observó que, algunas de estas mujeres tienen hijos mayores en comparación a los de los hombres, que tienen hijos con edades que no sobrepasan a los 16 años. Por lo tanto cabe destacar que una diferencia significativa es la edad en que comienzan el rol de la maternidad o paternidad, ya que en promedio las mujeres han tenido sus hijos a mediados de sus 20 años, mientras que los hombres iniciaron esta etapa una vez alcanzado los 30 años.



PERFIL PROFESIONAL

		Frecuencia Absoluta Femenina	Frecuencia Absoluta Masculina
Variable Profesional	Promedio de Año de graduación	1983 / 21 años de graduadas	1991/ 13 años de graduados
	Otras profesiones estudiadas	NO	NO
	Postgrado realizado	RRHH /Adm. de personal	RRHH /Adm. de personal
	Año de realización del Postgrado	1983	1993
	Otros Postgrados	NO	NO
	Especializaciones realizadas	NO	Especialización Finanzas
	Año de realización de la especialización		1995
	Financiamiento de Postgrados y/o especializaciones	empresa	empresa
	Idiomas manejados	ingles	ingles
	Nivel de manejo del idioma	intermedio	intermedio
	¿Empresa realiza cursos de capacitación y/o actualización profesional?	SI	SI
	Definición de la 1era.experiencia de empleo	operativa y técnica	operativa y técnica
	Área de mejor manejo en las RRHH:	RRHH	Compensación y Beneficios
	Factores determinantes en la formación gerencial	Experiencia y manejo integral procesos	Experiencia y manejo integral de procesos
	Exceden las horas de trabajo	si	si
Nº horas adicionales (diarias)	3	3	
¿Organización permitió el desarrollo profesional?	si	si	

TABLA 30: Cuadro comparativo de los resultados promedio obtenidos en la variable profesional, diferenciados por sexo

El perfil encontrado en la Variable Profesional de estas mujeres, en términos generales, se resume en que tienen un promedio de 21 años de graduadas de la universidad, sin otras carreras estudiadas, con al menos 1 postgrado en el área de recursos humanos y/o administración de personal, los cuales fueron financiados principalmente por la empresa en la que trabajaban al momento de la realización del mismo, con un conocimiento del idioma ingles en un nivel intermedio en su mayoría, aseguraron también, que su primera experiencia de empleo fue característicamente operativa y técnica, y a lo largo de su carrera han desarrollado y adquirido un mejor manejo principalmente en las áreas de Recursos Humanos y compensación y beneficios, consideraron que la experiencia y el manejo integral de procesos



dentro de la organización fueron los factores determinantes para su formación gerencial, y que el hecho de ejercer estos cargos de alta jerarquía además de implicar mayores niveles de responsabilidad, involucra también trabajar por lo menos 3 horas extras diariamente y por último, su experiencia las ha llevado a afirmar que en sus casos las organizaciones han permitido y apoyado su desarrollo profesional a lo largo de su carrera.

En el caso del perfil de los hombres estudiados, se observó que en el ámbito profesional tienen un promedio de 13 años de graduados de su carrera profesional, sin otras carreras estudiadas, con al menos 1 postgrado en el área de recursos humanos y/o administración de personal, los cuales fueron financiados por la empresa principalmente, con un manejo del idioma inglés en un nivel intermedio en su mayoría, expresando que su primera experiencia de empleo fue característicamente operativa y técnica, y a lo largo de su carrera han desarrollado un mejor manejo en el área de compensación y beneficios principalmente, consideran que la experiencia y el manejo integral de los procesos organizacionales son factores determinantes en su formación gerencial, trabajan por lo menos 3 horas adicionales diariamente y finalmente afirman que las organizaciones han apoyado y permitido su desarrollo profesional en toda su carrera.

En el estudio de esta Variable hay que destacar que se encontró una mayor similitud en las respuestas que dieron ambos grupos, específicamente, en cuanto a la realización de postgrados y el área escogida de estudio, y a la definición que cada grupo expresó acerca de su primera experiencia laboral, así como en los factores determinantes en su formación gerencial. También se puede observar que para estas personas el trabajo de horas adicionales es necesario para el buen cumplimiento de sus responsabilidades laborales siendo un factor común encontrado en todos los sujetos estudiados. Además otra característica común encontrada es que tanto hombres como mujeres presentan un manejo intermedio como mínimo en el idioma inglés.

Por otra parte, es importante también mencionar, que los hombres de esta investigación, presentan una tendencia bastante marcada a desempeñarse en el área de



compensación y beneficios, asegurando que es esa área la que mejor manejan; mientras que en el caso de las mujeres, la tendencia se encuentra dirigida a especializarse en el área de los recursos humanos, diferencia significativa que fue extensamente tratada en la pagina 66 en el análisis específico de este estudio.

Del mismo modo, también se observó que en el ámbito de los postgrados y/o especializaciones se encontró otra diferencia significativa basada en los procesos culturales y sociales que se viven en Venezuela como se explico ampliamente en el análisis específico de la variable de Postgrados y Especializaciones, en donde se evidenció, que las hombres tendieron a realizar dichos estudios en base a “carreras más masculinas” como administración, finanzas, etc.; mientras que en la muestra de mujeres se observó que éstas se inclinaron a mantener su formación dentro de la carrera de RRII, llevando a cabo cursos en Gerencia de RRHH, Desarrollo Organizacional, etc. denominadas “carreras femeninas”⁷⁶

PERFIL PERSONAL

Por ultimo en la siguiente tabla 31 se observa, con relación a la variable personal, que el perfil del grupo de mujeres estudiadas, consistió en que tienen en promedio un número de 3 personas que viven en su hogar, solo 2 personas poseen ingresos salariales su hogar, pero en su mayoría son ellas quienes absorben el 60 % de las responsabilidades económicas, además de contar con la ayuda de una persona de servicio para las labores domésticas. En cuanto a los hijos, tanto ellas como sus cónyuges participan en el aporte económico de la educación de los mismos, recurren a las tareas dirigidas como apoyo en la realización de las actividades escolares de sus hijos, y durante su horario de trabajo es la misma persona del servicio doméstico quien cuida de sus hijos en la mayoría de los casos, cuando estos nacieron, estas mujeres recurrieron también en su mayoría a la contratación de una enfermera o familiar que las ayudara en el cuidado de los recién nacidos para que ellas pudieran retomar sus empleos y todas ellas suspendieron su trabajo el tiempo estipulado por la ley; con referencia a la maternidad, la mayoría asegura que no presenciaron cambios de trabajo o de cargos luego de

⁷⁶ Marco teórico. Pág. 35



convertirse en madres, y que la principal consecuencia de la maternidad fue la falta de tiempo para abarcar sus otras áreas de desempeño. Se encontró que realizan actividades recreativas con su familia compartiendo con ellos principalmente las noches y los fines de semana. Por otro lado aseguraron también, que las empresas en las que han trabajado les brindaron apoyo y flexibilidad con respecto a los horarios en términos generales para llevar a la par sus responsabilidades laborales y familiares. En cuanto a la vida conyugal y familiar de estas mujeres, afirmaron que ha sido afectada debido a sus responsabilidades laborales puesto que absorben la mayoría de su tiempo, mientras que su vida laboral no se ha visto afectada, gracias a su dedicación mayormente inclinada a su campo profesional.



		Frecuencia Absoluta Femenina	Frecuencia Absoluta Masculina
Variable Personal	Promedio de N° personas en su hogar	3	3
	Promedio de N° personas con fuente ingreso	1	2
	Repartición de las responsabilidades económicas	60% mujer	Mayormente el Esposo
	Realización de las Labores domésticas en el hogar	servicio	servicio
	Educación de los hijos	Padre y Madre	Padre
	¿Realiza actividades recreativas?	si	si
	N° de veces (semanal)	1,875	1,5
	Cuándo	fines de semana	fines de semana
	Cursos sin relación al trabajo	no	no
	¿Que tiempos comparten con familia?	cena y fines de semana	fines de semana
	Horas dedicadas a familia	2,8	2
	Cuándo	noche y fines de semana	noches y fines de semana
	Quien colabora con las Tareas escolares de los hijos	tareas dirigidas	Madre
	Asistencia a las Reuniones escolares	Madre	Madre
	Actividades de los fines de semana	playa/cine/diligencias	Familia/ deportes / diligencias
	Cuidado de hijos durante el horario de trabajo	servicio	servicio y familiares
	Cuidado de hijos 1eros. meses de nacido	enfermera	madre
	¿Dejo de trabajar al nacer los hijos?	si	si
	¿Cuánto tiempo?	3 meses	2 días
	Hubo cambios de trabajo o cargo luego de nacer los hijos	no	no
	Consecuencias de la maternidad o paternidad	falta de tiempo	mayores responsabilidades
	Actitud de la Empresa con respecto a su desarrollo de carrera y su familia	apoyo y flexibilidad	ascensos, mayor responsabilidad y beneficios
	Afectada vida conyugal por responsabilidades laborales	si	50%:SI 50%:NO
¿Cómo?	poca dedicación	falta de tiempo y dedicación	
Afectada vida familiar por responsabilidades laborales	si	no	
¿Cómo?	falta de tiempo para la crianza	la madre se ocupa	
Afectada vida laboral por la familia	no	no	
¿Cómo?	mayor dedicación al trabajo	mayor dedicación al trabajo	

TABLA 31: Cuadro comparativo de los resultados promedio obtenidos en la variable personal, diferenciados por sexo



Con respecto al perfil personal de los hombres, encontramos que en sus hogares conviven un promedio de 3 personas, con al menos 2 personas con ingresos salariales, donde ellos aseguraron absorber mayormente las responsabilidades económicas del hogar, y con respecto a las labores domésticas de sus hogares la tendencia se inclinó a la contratación de una persona de servicio que ayude con las mismas. En cuanto a los hijos según estos hombres, el aporte económico de su educación es su total responsabilidad y la realización de las actividades escolares de sus hijos es competencia de las madres de los mismos, durante su horario de trabajo el cuidado de sus hijos es delegado a la persona de servicio y a familiares dependiendo del caso; al momento del nacimiento sus hijos, todos se ausentaron máximo 2 días del trabajo pero el cuidado de los mismos fue delegado a la madre, y con respecto a su trabajo o cargo, este no sufrió ningún tipo de cambio luego de convertirse en padres, la consecuencia mayormente marcada que le dejó la paternidad fue en promedio un aumento de responsabilidades, afirmó este grupo estudiado. Acerca de las actividades recreativas que comparten con sus familias encontramos que suelen realizarlas durante las noches y los fines de semana. Por otro lado aseguran también, que las empresas en las que han trabajado les brindaron apoyo a través de ascensos que les proporcionaba mayores responsabilidades y beneficios. En cuanto a su vida conyugal, la mitad de este grupo considero no verse afectada su relación con su pareja debido a que mantuvieron un equilibrio entre sus responsabilidades laborales y su tiempo para dedicarle; mientras que los que si se han visto afectados consideran que es consecuencia de la falta de tiempo absorbida por el trabajo. Con respecto al ámbito familiar, estos sujetos no han visto afectado el mismo, ya que sus esposas los han apoyado y han asumido el compromiso de dedicarse a la familia. Y finalmente afirmaron que su vida laboral no ha sido afectada por sus responsabilidades familiares y/o conyugales ya que le han dedicado mayormente de su tiempo al trabajo para cumplir con sus obligaciones y obtener un máximo desempeño.

En resumen, se debe destacar que para ambos grupos ha sido muy importante el alto grado de dedicación al trabajo como parte de su desarrollo profesional, cuyas consecuencias



han sido para cada caso diferentes: para las mujeres de este estudio, esta dedicación ha afectado sus vidas familiares y conyugales, y para los hombres, esto se ve reflejado en una falta de tiempo, que por lo general es solventado por la ayuda de su pareja.

Por otro lado también se debe mencionar que ambos grupos utilizan las noches y fines de semana como opción para tratar de ganar el tiempo que han estado trabajando y poder dedicárselo a sus familias. En cuanto a las responsabilidades económicas las mujeres afirman asumir mayor porcentaje de estas que los hombres, mientras que los hombres de la muestra aseguran que son ellos los que asumen la mayor responsabilidad económica en sus hogares.



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los resultados más resaltantes que arrojó esta investigación en cuanto a la situación de este grupo de gerentes egresados de la UCAB, es conocer la manera en que estos individuos compaginaron sus vidas familiares y personales a lo largo de su vida profesional, y la interrelación directa que existe entre éstas, las cuales no pueden ser desligadas unas de otras. Este grupo de estudio presentó características en su vida personal, familiar, y profesional generando así un perfil para cada variable cumpliendo así el objetivo principal de este estudio. Y a continuación se describirán los resultados más resaltantes de esta investigación:

- “El perfil profesional de las mujeres” se resume en que tienen en promedio 20 años de graduadas de la universidad, en su mayoría de la carrera de RRH, con al menos 1 postgrado en el área de recursos humanos y/o administración de personal, los cuales fueron financiados principalmente por la empresa en la que trabajaban al momento de la realización del mismo, con un nivel de inglés intermedio en su mayoría, donde su primera experiencia de empleo fue característicamente operativa y técnica, y a lo largo de su carrera han desarrollado y adquirido un mejor manejo principalmente en las áreas de Recursos Humanos, estas mujeres consideran que la experiencia y el manejo integral de los procesos dentro de la organización fueron los factores determinantes para su formación gerencial, y que el hecho de ejercer estos cargos de alta jerarquía implica mayores niveles de responsabilidad que involucra mayor dedicación de tiempo, por último, su experiencia dice que las organizaciones les han permitido y apoyado su desarrollo profesional a lo largo de su carrera.
- “El perfil profesional de los hombres” encontrado es de un promedio de 13 años de graduados de su carrera profesional, de profesiones variadas como Psicólogo,



Administrador, y RRH, con al menos 1 postgrado en el área de recursos humanos y/o administración de personal, los cuales fueron financiados por la empresa principalmente, con un manejo de inglés intermedio en su mayoría, con una experiencia de empleo característicamente operativa y técnica, que a lo largo de su carrera han desarrollado un mejor manejo en el área de compensación y beneficios principalmente, y que consideran que la experiencia y el manejo integral de los procesos organizacionales son factores determinantes en la formación gerencial, y finalmente afirman que las organizaciones han apoyado y permitido su desarrollo profesional en toda su carrera.

Características comunes encontradas con respecto al desarrollo de carrera profesional de estos sujetos:

- En términos de formación profesional no se encontraron mayores diferencias puesto que todos los sujetos de esta muestra presentaron estudios de tercer nivel, como lo son postgrados y especializaciones y manejo del idioma inglés, así que profesionalmente ambos grupos presentan igualdad de formación.
- Un factor común es su alto nivel de dedicación al desarrollo de sus carreras profesionales, como parte de sus principales objetivos, que les ha permitido alcanzar cargos gerenciales de mayor importancia y responsabilidad.
- Con respecto a los niveles de responsabilidad asumidos por el nivel jerárquico del cargo gerencial, ambos grupos coincidieron en una repercusión igual con respecto al tiempo de dedicación que implican estos niveles, sumando horas extras de trabajo sin reflejar diferencias entre las mujeres y hombres gerentes.

Diferencias encontradas con respecto al desarrollo de carrera profesional de estos sujetos:

- Los hombres presentaron una tendencia bastante marcada a desempeñarse en el área de compensación y beneficios, mientras que en el caso de las mujeres, la tendencia se encuentra dirigida a especializarse en el área de los recursos humanos. Dejando a un lado el área de las Relaciones Laborales, hecho que



podría justificarse debido a que en esta muestra no se encontró ningún sujeto de profesión abogado, los cuales podrían estar más especializados o vinculados con dicha área.

- En el ámbito de los postgrados y/o especializaciones se encontró otra diferencia significativa basada en los procesos culturales y sociales que se viven en Venezuela, en donde se evidenció, que las hombres tendieron a realizar dichos estudios en base a “carreras más masculinas” como administración, finanzas, etc.; mientras que en la muestra de mujeres se observó que éstas se inclinaron a mantener su formación dentro de la carrera de RRII, llevando a cabo cursos en Gerencia de RRHH, Desarrollo Organizacional, etc. denominadas “carreras femeninas”⁷⁷
 - En el caso de los hombres estudiados pudo observarse que alcanzaron cargos gerenciales con mayor rapidez que las mujeres a lo largo de su desarrollo de carrera, aún siendo más jóvenes y con menos años de graduados, mientras que en el caso de las mujeres el alcance de esta meta llegó, en su mayoría, cuando éstas ya habían desarrollado más experiencia medida en años.
- “El Perfil personal de las mujeres” de este estudio consiste en que tienen un promedio de edad de 42 años, casadas en un 60% con hombres profesionales y de similar edad en su mayoría, pero un 30% de ellas esta divorciada, tienen al menos 1 hijo cuyas edades van desde 7 años hasta 26 años. Absorben el 60 % de las responsabilidades económicas de su hogar, y delegan las labores y responsabilidades domésticas a una persona de servicio. En cuanto a los hijos, participan en el aporte económico de la educación de los mismos de manera equitativa con los padres, recurren durante su horario de trabajo, a las tareas dirigidas, familiares o personal de servicio para el cuidado y apoyo en la realización de las actividades escolares de sus hijos, con referencia a la maternidad suspendieron su trabajo el tiempo estipulado por la ley y luego delegaron en una tercera persona esta responsabilidad para retomar sus

⁷⁷ Marco teórico. Pág. 35



empleos. La mayoría asegura que la principal consecuencia de la maternidad fue la falta de tiempo para abarcar sus otras áreas de desempeño. Por otro lado las empresas en las que han trabajado les brindó apoyo y flexibilidad con respecto a los horarios en términos generales para llevar a la par sus responsabilidades laborales y familiares. En cuanto a la vida conyugal y familiar de estas mujeres, afirmaron que ha sido afectada debido a sus responsabilidades laborales puesto que absorben la mayoría de su tiempo, mientras que su vida laboral no se ha visto afectada, gracias a su dedicación mayormente inclinada a su campo profesional.

- “El perfil personal de los hombres” gerentes estudiados expresa que tienen un promedio de edad de 34 años, la mitad de ellos son profesionales en el área de las Relaciones Industriales y la otra mitad en carreras afines, casados con mujeres profesionales, cuyas edades en promedio están alrededor de los 30 años, tienen al menos 1 hijo con una edad promedio de 4 años, encontramos que en sus hogares conviven un promedio de 3 personas, con al menos 2 personas con ingresos salariales, donde ellos aseguraron absorber mayormente las responsabilidades económicas del hogar, y con respecto a las labores domésticas de sus hogares la tendencia se inclinó a la contratación de una persona de servicio que ayude con las mismas. En cuanto a los hijos el aporte económico de su educación es su total responsabilidad y la realización de las actividades escolares de sus hijos es competencia de las madres de los mismos, durante su horario de trabajo el cuidado de sus hijos es delegado a la persona de servicio y/o a familiares; con respecto a la paternidad, el cuidado de los hijos es delegado a la madre, y con respecto a su trabajo o cargo, este no sufrió ningún tipo de cambio luego de convertirse en padres, la consecuencia de la paternidad fue en promedio un aumento de responsabilidades. Las empresas les brinda apoyo a través de ascensos que les proporciona mayores responsabilidades y beneficios. En cuanto a su vida conyugal, parece no verse afectada puesto que el 90% de ellos están casados, y la relación con su pareja se mantiene gracias a un equilibrio entre sus responsabilidades laborales y las familiares. Y finalmente su vida laboral no ha sido afectada por sus



responsabilidades familiares y/o conyugales ya que le dedican mayor tiempo al trabajo para cumplir con sus obligaciones y obtener un máximo desempeño.

Características comunes encontradas con respecto al desarrollo de la vida personal de estos sujetos:

- Para ambos grupos su alto grado de dedicación al trabajo, ha implicado consecuencias que han sido para cada caso diferentes: para las mujeres ha afectado sus vidas familiares y conyugales, y para los hombres, se ve reflejado en una falta de tiempo, que por lo general es solventado por la ayuda de su pareja.
- Ambos grupos coinciden en delegar las responsabilidades domésticas y familiares en una tercera persona, que en ciertos casos es una familiar o alguna persona contratada para este fin.

Diferencias encontradas en el desarrollo de la vida personal de estos sujetos:

- En el caso de las mujeres la edad promedio es más elevada en comparación a la edad promedio de los hombres (42 años para las mujeres y 34 para los hombres), lo cual evidencia, que estos últimos alcanzaron en menor tiempo cargos con nivel gerencial.
- La vida laboral de estas mujeres es mucho más fluctuante, acelerando y desacelerando su ritmo profesional debido a la doble carga de roles que implica la maternidad. En tanto que los hombres mantienen un comportamiento más lineal que las mujeres a lo largo de su vida laboral y personal, ya que han logrado dedicarse con mayor disponibilidad al trabajo, gracias al apoyo que encuentran en sus esposas para asumir las cargas familiares y del hogar.
- Una diferencia significativa es la edad en que comienzan el rol de la maternidad o paternidad, ya que en promedio las mujeres han tenido sus hijos a mediados de sus 20 años, mientras que los hombres iniciaron esta etapa una vez alcanzado los 30 años.



- Hay más hombres casados que mujeres casadas en esta muestra específica, solo las mujeres han experimentado el divorcio. Por lo tanto, los hombres estudiados o están casados, o siguen solteros, mientras que las mujeres o están casadas o divorciadas en una relación de 60% - 30%.

Debido a que uno de los intereses principales de esta investigación consistió en describir focalmente el papel de las mujeres gerentes en el área de RRHH, egresadas de la UCAB, se puede concluir que éstas, a pesar de que invierten su tiempo y esfuerzo en la formación, desarrollo, especialización y dedicación a sus carreras profesionales, no pueden desligarse en su totalidad de las otras obligaciones y responsabilidades que vienen dadas por los diversos roles que la mujer desempeña en la sociedad actual, tales como los de madre, hija, esposa, amas de casa, y gerentes, entre otras.

Como recomendación fundamental para efecto de futuras investigaciones en este tema, se consideró interesante abordar los siguientes puntos, debido a las inquietudes que surgieron a lo largo de este estudio.

- Realizar un estudio estadístico que abarque una población mayor de profesionales con los mismos criterios de selección de esta investigación, que permita elaborar perfiles más generalizados, y conocer así cuál es la tendencia actual de las personas que han alcanzado cargos gerenciales.
- Realizar un estudio sociológico que permita profundizar y explicar, para el caso de las mujeres gerentes, los factores psicosociales, valores y comportamientos, que han influenciado significativamente en el desempeño y desarrollo de sus carreras profesionales.



- Agregar otras Universidades en este estudio para conocer si existen diferencias de formación profesional basadas en la educación impartida de cada universidad.
- Agregar otras variables que puedan estar afectando el desarrollo profesional y personal como la calidad de vida asociada con los múltiples roles que tienen las mujeres en países latinoamericanos comparándolo con profesionales en Europa y EE.UU.

De esta manera se concluye esta tesis de grado que ha servido de conocimiento personal y académico, y de base para investigaciones futuras, permitiendo a su vez cumplir con la meta de obtener el título de Licenciada en Relaciones Industriales de la UCAB, y continuar así con un camino profesional en que se pueda aplicar y desarrollar cada uno de los conocimientos y aprendizajes adquiridos a lo largo de la carrera.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CENTRO DE ESTUDIOS DE LA MUJER. *Revista venezolana de estudios de la mujer*. Universidad Central de Venezuela, Caracas 1997, Vol. 2, No 5.
- CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe). “*El desafío de la equidad de género y de los derechos humanos en los albores del siglo XXI*”, serie Mujer y desarrollo, No 27, Santiago de Chile. Publicación de las Naciones Unidas, www.eclac.org, (2000).
- CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe). “*Mujer y trabajo en las reformas estructurales latinoamericanas durante las décadas 1980 y 1990*”, serie Mujer y desarrollo, No 28, Santiago de Chile. Publicación de las Naciones Unidas, www.eclac.org, (2000).
- CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe). “*Aspectos económicos de la equidad de género*” serie Mujer y desarrollo, No 35 Santiago de Chile. Publicación de las Naciones Unidas, www.eclac.org, (2001).
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. Edit. Mc Graw Hill, 5ta. Edición, Colombia, 2000.
- DIRKS, Heinz. *La psicología descubre al hombre*. Circulo de Lectores S.A., Barcelona, España, 1969.



- DRUCKER, Peter. *La Gerencia de Empresas*. Buenos Aires, Argentina, Editorial Sudamericana, 3era edición, 1976.
- EL UNIVERSAL. Artículo: *Guerreras en territorio masculino*. Cuerpo 4, Pág. 1 y 2. Noviembre 12 del 2000, Caracas.
- EL UNIVERSAL. Artículo: *Gerencia femenina paradigma del nuevo milenio*. Cuerpo 5, Pág. 26. Febrero 5 del 2001, Caracas.
- FLIPPO, Edwin. *Principios de la Administración de Personal*. México, Editorial Mc. Graw-Hill, 1978.
- GARBI, Esmeralda. *Mujeres gerentes en la Venezuela de hoy: Una carrera desafiante*. Ediciones IESA, Caracas, 1993.
- GARCÍA Y OLIVEIRA. “*Qué sabemos de nuevo sobre la participación femenina en los mercados de trabajo*”. www.stps.gob.mx. Capitulo I, 2002.
- GRAHAM, H.T. *Administración de Recursos Humanos*. Madrid, EDAF Ediciones – Distribuciones, S.A., 1982.
- HERNÁNDEZ R, FERNÁNDEZ C y BAPTISTA P. *Metodología de la Investigación*. Editorial Mc Graw Hill, México 1997.
- HODGETTS, Richard M. y ALTMAN, Steven. *Comportamiento en las Organizaciones*. México, D.F, Nueva Editorial Interamericana, S.A., 1981.
- Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales. *Temas de Coyuntura 41*. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, U.C.A.B., Junio 2000.



- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (Venezuela). *Indicadores globales de la fuerza de trabajo, según sexo. Diciembre 2000-Diciembre 2001.* www.ocei.gov.ve
- LEJTER Nelly y MARQUEZ Patricia. *Heratenea, el nuevo género de la gerencia.* IESA, Caracas.
- LEON, Francisco. “Mujer y trabajo en la reformas estructurales latinoamericanas durante las décadas de 1980 y 1990. CEPAL *Serie 28 Mujer y Desarrollo.* Santiago de Chile Septiembre 2000.
- LIPOVETSKY, Pilles. *La tercera mujer.* Anagrama 1999.
- MARQUEZ, Patricia y LEJTER, Nelly. *Heratenea, el nuevo género de la gerencia.* Ediciones IESA, Caracas 2000.
- MICHEL, Andree. *Sociología de la familia y del matrimonio.* Ediciones península, Barcelona, España 1974
- MINISTERIO DE LA JUVENTUD. *Diagnóstico de la situación de la mujer en Venezuela.* Caracas.
- MORRIS, Charles. *Psicología un nuevo enfoque.* Editorial Prentice Hall, 7ma.Edición, México 1992.
- NAIM M y PINANGO R. *El Caso Venezuela: una ilusión de armonía.* Ediciones IESA, Caracas 1984.



- NUEVA ENCICLOPEDIA DE CONOCIMIENTOS UNIVERSALES. *La sociedad Humana*. Editorial Cumbre, S.A. México, D.F., 1967, Pág. 48.
- PECHADRE Lidie y ROUDY Ivette. *El éxito de la mujer*. Ed. Mensajero. Bilbao, España 1971
- RIAL, Alberto. *La Variable Independiente. El rol de la Idiosincrasia y los valores sociales en el desarrollo de Venezuela*. Ed. Galac S.A. Caracas 1997.
- ROBINSON, Derek. “*Diferencias de remuneración entre los sexos según la profesión*”. Revista Internacional del Trabajo, Vol. 117. Organización Internacional del Trabajo (OIT), 1998.
- ROJAS GARCÍA, Georgina. “*La desigualdad social reproducida en el ámbito laboral en México: diferentes dimensiones de la segregación femenina en el empleo, 1987-1997*”. Universidad de Texas en Austin. Marzo 2000.
- ROOS, P. *Gender and Work: A Comparative Analysis of Industrial Societies*, Nueva York, State University of New York Press. (1985).
- SALABARRÍA Y ULLIBARRI. “*Trabajar en ocupaciones “femeninas” reduce los salarios?* Universidad Pública de Navarra. Pamplona, mayo 1997.
- SCHEIN, Edgar. *Dinámica de la Carrera Empresarial*. Fondo Educativo Interamericano, México, 1982.
- STERN, William. *Psicología general*. Editorial Paidós, Buenos Aires, 1967.



- STRAUSS, George y SAYLES, Leonard. *Personal. Problemas Humanos de la Administración*. México, Editorial Prentice-Hall, 4ta edición, 1981.
- URDANETA, Orlando. *El desarrollo de los recursos humanos en los procesos de apertura económica*. 3R Editores, Bogota, 1997.
- ZUÑIGA, Genny. “Estudio de los determinantes de la participación femenina en el mercado laboral a través de un análisis multivariado factorial”. *Temas de Coyuntura* 46. Publicación del Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, U.C.A.B., Diciembre 2002.



ANEXOS

ANEXO 1: GUIA DE ENTREVISTAS



ACLARATORIAS INICIALES:

Saludos primeramente, esta entrevista es voluntaria, estrictamente confidencial y anónima. El uso de la información suministrada no será ninguno diferente a los fines de la investigación. Si usted lo desea los datos le serán suministrados al concluir la investigación.

Esta encuesta busca recoger datos para identificar el perfil profesional y personal de gerentes en el área de RRHH que hayan egresado de cualquier escuela en la Universidad Católica Andrés Bello, siendo esta investigación un estudio de casos por sexo. Por lo tanto estas preguntas buscan conocer cuál ha sido su desarrollo profesional y su desarrollo personal desde que egresó de la universidad hasta la fecha.

Constará de dos partes esta encuesta, la primera parte son preguntas relativas a su desarrollo profesional y la segunda parte respecto a su desarrollo personal.

SEXO
LUGAR DE NACIMIENTO
FECHA DE NACIMIENTO
PROFESIÓN
OCUPACIÓN O EMPRESA DONDE TRABAJA
TIEMPO EN EL CARGO
INGRESO MENSUAL
ESTADO CIVIL
NACIONALIDAD DEL CÓNYUGE
EDAD DEL CÓNYUGE
PROFESIÓN
OCUPACIÓN
Nº DE HIJOS
EDAD DE LOS HIJOS
NACIONALIDAD DE LA MADRE
NACIONALIDAD DEL PADRE
OCUPACION DE LA MADRE
OCUPACIÓN DEL PADRE

PARTE I

1. Año de graduación
2. ¿Que Profesiones a nivel de licenciatura ha obtenido y en cuales Universidades?
3. ¿Qué postgrados ha realizado y en que fecha?
4. ¿Qué especializaciones ha realizado y en que fecha?
5. ¿Fueron financiados por la empresa o por interés propio?
6. ¿Qué idiomas maneja y a que nivel?
7. ¿La empresa le ha financiado cursos para su desarrollo profesional?
8. ¿Con cuál de estas palabras definiría usted su primera experiencia de empleo?:
Operativa y Técnica ____
Analítica y de Toma de Decisiones ____
9. ¿Cuál de estas áreas maneja mejor?:
RRHH ____
Compensación y Beneficios ____
Relaciones Laborales ____
10. ¿Cuáles han sido los factores que en su opinión tuvieron mayor impacto en su formación como gerente?
11. ¿Excede UD. Las horas regulares de trabajo?
12. ¿Cuántas horas trabaja adicionalmente?
13. ¿Las organizaciones le han permitido desarrollarse profesionalmente?

PARTE II

14. ¿Nº de personas que viven en su hogar?
15. ¿Nº de personas con fuentes de ingresos en su hogar?
16. ¿Cómo esta repartida la responsabilidad económica en su hogar?
17. ¿Quién realiza las labores domesticas en su hogar?
Yo ____
Conyuge ____
Sra. Servicio ____
Compartido ____
18. ¿Cómo ha logrado compaginar las labores domesticas y el trabajo?
19. ¿Quién es responsable de la educación de sus hijos?
20. ¿Realiza algún ejercicio?
21. ¿Cuántas veces a la semana?
22. ¿Realiza alguna actividad recreativa o hobby? ¿Cuál?
23. ¿Cuándo le dedica tiempo al esparcimiento o hobby?
24. ¿Realiza algún curso que no tenga relación directa con su trabajo? ¿Cuál y cuando?
25. ¿Qué comidas comparte con su familia durante la semana?
26. ¿Cuántas horas dedica a su familia diariamente y en que momento del día?
27. ¿Quién ayuda a sus hijos con sus tareas escolares?
28. ¿Quién asiste a las reuniones escolares de sus hijos?
29. ¿Cuál es la rutina de sus fines de semana?
30. ¿Durante la semana quien cuida a sus hijos?
31. ¿Quién se encargo del cuidado de sus hijos los primeros meses de vida?
32. ¿Dejo de trabajar cuando nacieron sus hijos? ¿Cuánto tiempo?
33. ¿Hubo cambios de trabajo o de cargo cuando nacieron sus hijos?
34. ¿Cómo logro conciliar los primeros años de vida de sus hijos con sus responsabilidades laborales?
35. ¿La maternidad o paternidad le trajo algún tipo de consecuencias?
36. ¿Qué comportamiento tuvo la empresa con respecto a su desarrollo de carrera una vez que UD. Tuvo a sus hijos?
37. ¿Se ha visto afectada su vida conyugal? Cómo.
38. ¿Se ha visto afectada su vida familiar? Cómo.
39. ¿Se ha visto afectada sus actividades laborales como consecuencia de sus responsabilidades familiares o del hogar? ¿Explique como?

ANEXO 2: TABLAS DE RESULTADOS

		SUJETO 1	SUJETO 2	SUJETO 3	SUJETO 4	SUJETO 5	
Variable demográfica	1	Sexo	F	F	F	F	
	2	Lugar nacimiento	caracas	caracas	caracas	caracas	
	3	Edad	39	50	54	42	34
	4	Profesion	RRII	Psicologa	RRII	RRII	RRII
	5	Cargo actual	consultora	consultora	Dir.escuela Cs.Sociales	Gte. RRHH	consultora
	6	Tiempo en el cargo (años)	3	11	3	2	4
	7	Ingreso mensual	3 mill.	confidencial	confidencial	confidencial	confidencial
	8	Estado civil	casada	divorciada	casada	casada	casada
	9	Nacionalidad conyuge	Vzlano.		vzlano.	vzlano.	vzlano.
	10	Edad conyuge	46		55	42	34
	11	Profesion conyuge	economista		RRII	Economista	Arquitecto
	12	Nº hijos	1	0	3	2	0
	13	Edad 1er. hijo	8		26	8	
		Edad 2do hijo			24	7	
		Edad 3er hijo			22		
	14	Nacionalidad madre	Vzlano.	vzlano.	vzlano.	española	vzlano.
	15	Nacionalidad padre	Vzlano.	vzlano.	vzlano.	español	vzlano.
16	Ocupacion madre	músico	hogar	hogar	jubilado	comerciante	
17	Ocupacion padre	médico	comerciante	corredor de seguros	jubilado	comerciante	

		SUJETO 6	SUJETO 7	SUJETO 8	SUJETO 9	SUJETO 10	
Variable demografica	1	Sexo	F	F	F	F	
	2	Lugar nacimiento	caracas	caracas	caracas	caracas	
	3	Edad	34	48	36	40	50
	4	Profesion	RRII	RRII	RRII	Psicologa	Psicologa
	5	Cargo actual	Gte.Servc.Globales	Gte. RRHH	Gte. Comp.y Benef.	consultora	Gte. RRHH
	6	Tiempo en el cargo (años)	2	5	2	5	6
	7	Ingreso mensual	confidencial	4 mill.	confidencial	confidencial	confidencial
	8	Estado civil	casada	divorciada	casada	soltera	divorciada
	9	Nacionalidad conyuge	vzlano.	-	italiano	(no aplica)	-
	10	Edad conyuge	32	-	46	(no aplica)	-
	11	Profesion conyuge	Psicologo	-	Constructor	(no aplica)	-
	12	Nº hijos	0	2	2	(no aplica)	0
	13	Edad 1er. hijo		24	11	(no aplica)	
		Edad 2do hijo		23	10	(no aplica)	
		Edad 3er hijo				(no aplica)	
	14	Nacionalidad madre	vzlano.	vzlano.	colombiana	vzlano.	vzlano.
	15	Nacionalidad padre	vzlano.	vzlano.	italiano	español	vzlano.
16	Ocupacion madre	hogar	jubilado	hogar	hogar	jubilado	
17	Ocupacion padre	comerciante	jubilado	comerciante	comerciante	jubilado	

		SUJETO 11	SUJETO 12	SUJETO 13	SUJETO 14	SUJETO 15	
Variable demografica	1	Sexo	M	M	M	M	M
	2	Lugar nacimiento	caracas	caracas	caracas	valencia	caracas
	3	Edad	30	45	38	29	33
	4	Profesion	RRII	Administrador	Ingeniero Industrial	RRII	RRII
	5	Cargo actual	Gte. Comp.y Benef.	Gte. RRHH	Gte. RRHH	Gte. Comp y Benef	Gte. Comp.y Benef.
	6	Tiempo en el cargo (años)	6 meses	22	5	2	4
	7	Ingreso mensual	2 mill	3mill	2,5 mill	2 mill	1,2 mill
	8	Estado civil	casado	casado	casado	casado	casado
	9	Nacionalidad conyuge	vzlana.	venezolana	vzlana	vzlana	vzlana
	10	Edad conyuge	26	43	32	28	26
	11	Profesion conyuge	RRII	Administrador	Administradora	Educadora	Administradora
	12	Nº hijos	0	2	2	1	0
	13	Edad 1er. hijo		16	4	2	
		Edad 2do hijo		10	2		
		Edad 3er hijo					
	14	Nacionalidad madre	española	vzlano	vzlana	vzlana	vzlana
	15	Nacionalidad padre	norteamericano	vzlano	español	vzlano	vzlano
16	Ocupacion madre	jubilado	hogar	hogar	administradora	jubilada	
17	Ocupacion padre	jubilado	comerciante	comerciante	administradora	jubilado	

		SUJETO 16	SUJETO 17	SUJETO 18	SUJETO 19	SUJETO 20	
Variable demografica	1	Sexo	M	M	M	M	M
	2	Lugar nacimiento	maracay	caracas	caracas	maracay	caracas
	3	Edad	35	37	34	35	32
	4	Profesion	Psicologo	RRII	RRII	Psicologo	Psicologo
	5	Cargo actual	Gte. RRHH	Director RRHH	Jefe Comp. Y Benef.	Gte. RRHH	Cosultor
	6	Tiempo en el cargo (años)	5	4	2	4	2
	7	Ingreso mensual	3 mill	3.5 mill	2 mill	2 mill	2mill
	8	Estado civil	casado	soltero	casado	casado	casado
	9	Nacionalidad conyuge	vzlana	(no aplica)	vzlana	colombiana	vzlana
	10	Edad conyuge	30	(no aplica)	33	28	26
	11	Profesion conyuge	Psicologa	(no aplica)	RRII	Educadora	TSU Administracion
	12	Nº hijos	1	(no aplica)	1	2	1
	13	Edad 1er. hijo	5		3	4	2
		Edad 2do hijo				1	
		Edad 3er hijo					
	14	Nacionalidad madre	vzlana	vzlana	española	vzlana	vzlana
	15	Nacionalidad padre	vzlano	vzlano	español	vzolano	vzolano
16	Ocupacion madre	hogar	abogada	educadora	jubilada	contadora	
17	Ocupacion padre	psicologo	abogado	ingeniero	jubilado	contador	

		SUJETO 1	SUJETO 2	SUJETO 3	
Variable profesional	18	Año graduacion	85	79	72
	19	Otras profesiones			
	20	Postgrado 1	Admon. Empresas	RRHH	Labor and Industrial Relations
		Fecha Postgrado 1	93	85	72
		Postgrado 2			
	21	Fecha Postgrado 2			
		Especializacion 1		Gecia.avanzada de RRHH (Iesa)	
		Fecha Especializacion 1		88	
	21	Especializacion 2			
		Fecha Especializacion 2			
	22	Financiamiento	propio	propio / empresa	educrédito
	23	Idioma 1	ingles	ingles	ingles
		Nivel Idioma 1	intermedio	bilingüe	bilingüe
		Idioma 2		alemán	
		Nivel Idioma 2		básico	
		Idioma 3			
		Nivel Idioma 3			
	24	Empresa financia cursos	si	si	si
	25	Defina experiencia de empleo	analít. y toma decisiones	operativo y técnico	operativo y técnico
	26	Área de mejor manejo			
RRHH		X	X	X	
Comp. y Benef.			X		
27	Relac. Laborales		X		
	Factores en formacion gerencial	experiencia		experiencia	
		manejo integral de procesos	manejo integral de procesos		
28	Excede horas de trabajo	si	si	no	
29	Nº horas adicionales (diarias)	3	sin límite	0	
30	Org. permitio el desarrollo prof.	si	si	si	

		SUJETO 4	SUJETO 5	SUJETO 6	
Variable profesional	18	Año graduacion	84	92	91
	19	Otras profesiones			
	20	Postgrado 1			
		Fecha Postgrado 1			
		Postgrado 2			
	21	Fecha Postgrado 2			
		Especializacion 1	DO		lesa
		Fecha Especializacion 1	91		92
	22	Especializacion 2			
		Fecha Especializacion 2			
		Financiamiento	propio		empresa
	23	Idioma 1	ingles	ingles	ingles
		Nivel Idioma 1	intermedio	intermedio	intermedio
		Idioma 2			
	24	Nivel Idioma 2			
		Idioma 3			
		Nivel Idioma 3			
	25	Empresa financia cursos	si	si	si
	26	Defina experiencia de empleo	operativo y técnico	analít. y toma decisiones	operativo y técnico
	27	Área de mejor manejo			
		RRHH	X		
		Comp. y Benef.		X	X
	28	Relac. Laborales			
		Factores en formacion gerencial	experiencia		experiencia
	29		manejo integral de procesos	manejo integral de procesos	
	30	Excede horas de trabajo	si	si	si
		Nº horas adicionales (diarias)	4	2	2
		Org. permitio el desarrollo prof.	si	si	si

		SUJETO 7	SUJETO 8	SUJETO 9	
Variable profesional	18	Año graduacion	77	90	86
	19	Otras profesiones			Administracion
	20	Postgrado 1	RRHH		RRHH
		Fecha Postgrado 1	77		88
		Postgrado 2			
	21	Fecha Postgrado 2			
		Especializacion 1		Finanzas	
		Fecha Especializacion 1		95	
	22	Especializacion 2			
		Fecha Especializacion 2			
		Financiamiento	empresa	empresa	empresa / propio
	23	Idioma 1	ingles	ingles	ingles
		Nivel Idioma 1	intermedio	bilingüe	intermedio
		Idioma 2		italiano	
		Nivel Idioma 2		intermedio	
		Idioma 3		frances	
		Nivel Idioma 3		básico	
	24	Empresa financia cursos	si	si	si
	25	Defina experiencia de empleo	analít. y toma decisiones	analít. y toma decisiones	operativo y técnico
	26	Área de mejor manejo			
		RRHH	X	X	X
		Comp. y Benef.	X	X	
		Relac. Laborales			
	27	Factores en formacion gerencial		experiencia	experiencia
			manejo integral de procesos	manejo integral de procesos	
	28	Excede horas de trabajo	si	no	si
	29	Nº horas adicionales (diarias)	3		sin límite
	30	Org. permitio el desarrollo prof.	si	si	si

		SUJETO 10	SUJETO 11	SUJETO 12	
Variable profesional	18	Año graduacion	80	96	84
	19	Otras profesiones			
	20	Postgrado 1	RRHH	Economia Empresarial	
		Fecha Postgrado 1	85	99	
		Postgrado 2			
	21	Fecha Postgrado 2			
		Especializacion 1			Especializacion en finanzas
		Fecha Especializacion 1			90
	22	Especializacion 2			Programa de alta Gerencia
		Fecha Especializacion 2			98
		Financiamiento	empresa	propio	empresa
	23	Idioma 1	ingles	ingles	ingles
		Nivel Idioma 1	intermedio	bilingüe	intermedio
		Idioma 2			
		Nivel Idioma 2			
		Idioma 3			
		Nivel Idioma 3			
	24	Empresa financia cursos	si	si	si
	25	Defina experiencia de empleo	operativo y técnico	analít. y toma decisiones	operativo y técnico
	26	Área de mejor manejo			
		RRHH	X		X
		Comp. y Benef.		X	X
	27	Relac. Laborales			
		Factores en formacion gerencial			experiencia
	28		manejo integral de procesos	manejo integral de procesos	Formacion academica
		Excede horas de trabajo	si	si	si
	29	Nº horas adicionales (diarias)	3	2	3
	30	Org. permitio el desarrollo prof.	si	si	si

		SUJETO 13	SUJETO 14	SUJETO 15	
Variable profesional	18	Año graduacion	86	96	90
	19	Otras profesiones			
	20	Postgrado 1	MBA		
		Fecha Postgrado 1	89		
		Postgrado 2			
	21	Fecha Postgrado 2			
		Especializacion 1		Especializacion en finanzas	
		Fecha Especializacion 1		98	
	22	Especializacion 2			
		Fecha Especializacion 2			
		Financiamiento	empresa	empresa	empresa
	23	Idioma 1	ingles	ingles	ingles
		Nivel Idioma 1	bilingüe	intermedio	basico
		Idioma 2			
		Nivel Idioma 2			
		Idioma 3			
		Nivel Idioma 3			
	24	Empresa financia cursos	si	si	si
	25	Defina experiencia de empleo	operativo y tecnico	operativo y tecnico	operativo y tecnico
	26	Área de mejor manejo			
		RRHH	X		
		Comp. y Benef.	X	X	X
	27	Relac. Laborales			
		Factores en formacion gerencial	experiencia	experiencia	experiencia
			manejo integral de procesos	manejo integral de procesos	manejo integral de procesos
	28	Excede horas de trabajo	si	si	si
	29	Nº horas adicionales (diarias)	4	3	2
	30	Org. permitio el desarrollo prof.	si	si	si

		SUJETO 16	SUJETO 17	SUJETO 18	
Variable profesional	18	Año graduacion	92	88	93
	19	Otras profesiones			
	20	Postgrado 1	RRHH	RRHH	Adm. De Personal
		Fecha Postgrado 1	94	91	96
		Postgrado 2			
	21	Fecha Postgrado 2			
		Especializacion 1	Espec. Gerencia	Gerencia avanzada de rrhh	
		Fecha Especializacion 1	97	94	
	22	Especializacion 2			
		Fecha Especializacion 2			
		Financiamiento	empresa	empresa	propio
	23	Idioma 1	ingles	ingles	ingles
		Nivel Idioma 1	intermedio	bilingüe	basico
		Idioma 2			
		Nivel Idioma 2			
		Idioma 3			
		Nivel Idioma 3			
	24	Empresa financia cursos	si	si	si
	25	Defina experiencia de empleo	operativo y tecnico	operativo y tecnico	operativo y tecnico
	26	Área de mejor manejo			
		RRHH	X	X	
		Comp. y Benef.	X		X
		Relac. Laborales			
	27	Factores en formacion gerencial	experiencia	experiencia	experiencia
				manejo integral de procesos	
	28	Excede horas de trabajo	si	si	si
	29	Nº horas adicionales (diarias)	2	3	3
	30	Org. permitio el desarrollo prof.	si	si	si

		SUJETO 19	SUJETO 20	
Variable profesional	18	Año graduacion	94	95
	19	Otras profesiones	Abogado	
	20	Postgrado 1		MBA
		Fecha Postgrado 1		96
		Postgrado 2		
		Fecha Postgrado 2		
	21	Especializacion 1	finanzas	
		Fecha Especializacion 1	99	
		Especializacion 2		
		Fecha Especializacion 2		
	22	Financiamiento	empresa	empresa
		Idioma 1	ingles	ingles
		Nivel Idioma 1	basico	bilingüe
	23	Idioma 2		
		Nivel Idioma 2		
		Idioma 3		
		Nivel Idioma 3		
	24	Empresa financia cursos	si	si
	25	Defina experiencia de empleo	analitico y toma de decisiones	analitico y toma de decisiones
		Área de mejor manejo		
	26	RRHH	X	
		Comp. y Benef.		X
		Relac. Laborales	X	
	27	Factores en formacion gerencial	experiencia	manejo integral de procesos
		Excede horas de trabajo	si	si
	29	Nº horas adicionales (diarias)	3	4
	30	Org. permitio el desarrollo prof.	si	no

			SUJETO 1	SUJETO 2
Variable personal	31	Nº personas en su hogar	4	1
	32	Nº personas c/fuente ingreso	2	1
	33	Reparticion de respon. Econ.	70% Esposo	(no hay)
	34	Labores domésticas	Servicio	Servicio
	35	Educacion de hijos	Padre	(no aplica)
	36	Ejercicio	si	no
	37	Nºde veces (semanal)	4	0
	38	Hobby	si	si
		Cuál	yoga	música
		Cuándo	diario	noches y fines de semana
	39	Cursos sin relac. al trabajo	si	no
		Cuál	arte	
		Cuándo	1 semanal	
	40	Comidas con familia	cena y fines de semana	no
	41	Horas dedicadas a familia	3	0
		Cuándo	diarias en la noche	
	42	Tareas escolares	tareas dirigidas	(no aplica)
	43	Reunion escolar	Madre	(no aplica)
	44	Fines de semana	cine / paseo / playa	playa / música
	45	Cuidado de hijos en semana	Servicio	(no aplica)
	46	Cuidado de hijos 1eros. meses	Enfermera	(no aplica)
	47	Dejo de trabajar	si	(no aplica)
		Cuánto	3 meses	(no aplica)
	48	Cambios de trabajo o cargo	no	(no aplica)
	49	Consecuencias materni. o pater.	Bajo rendimiento laboral	(no aplica)
	50	Empresa/desarrollo de carrera/familia	falta de confianza	(no aplica)
	51	Afectada vida conyugal	no	si
		Cómo	apoyo y comprension del esposo	poca dedicación
52	Afectada vida familiar	si	si	
	Cómo	bajo rendimiento escolar del hijo	no tuvo hijos	
53	Afectada vida laboral por la familia	no	no	
	Cómo	mayor dedicacion al trabajo	mayor dedicacion al trabajo	

			SUJETO 3	SUJETO 4
Variable personal	31	Nº personas en su hogar	6	5
	32	Nº personas c/fuente ingreso	2	2
	33	Reparticion de respon. Econ.	50%-50%	50%-50%
	34	Labores domésticas	Servicio	Servicio
	35	Educacion de hijos	Madre	compartida
	36	Ejercicio	si	no
	37	Nºde veces (semanal)	1	-
	38	Hobby	si	no
		Cuál	viajar	
	39	Cuándo	fines de semana	
		Cursos sin relac. al trabajo	no	no
	40	Cuál		
		Cuándo		
	41	Comidas con familia	cena y fines de semana	almuerzo con esposo cena con todos
		Horas dedicadas a familia	5	4
	42	Cuándo	diarias en la noche	noches y fines de semana
		Tareas escolares	tareas dirigidas	Madre
	43	Reunion escolar	Madre	Madre
	44	Fines de semana	viajar	club / cine
	45	Cuidado de hijos en semana	Servicio	Servicio
	46	Cuidado de hijos 1eros. meses	Abuela / Servicio	Familia / Servicio
	47	Dejo de trabajar	si	si
		Cuánto	3 meses	3 meses
	48	Cambios de trabajo o cargo	no	si (trabajo)
	49	Consecuencias materni. o pater.	Madurez y crecim. personal	cambio de empresa
	50	Empresa/desarrollo de carrera/familia	apoyo y flexibilidad	falta de apoyo
	51	Afectada vida conyugal	no	si
		Cómo	apoyo y comprension del esposo	poca dedicación
52	Afectada vida familiar	si	si	
	Cómo	recriminación de hijos	falta de tiempo	
53	Afectada vida laboral por la familia	no	no	
	Cómo	flexibilidad de la empresa	mayor dedicacion al trabajo	

			SUJETO 5	SUJETO 6
Variable personal	31	Nº personas en su hogar	2	2
	32	Nº personas c/fuente ingreso	2	2
	33	Reparticion de respon. Econ.	50%-50%	50%-50%
	34	Labores domésticas	Servicio	esposo-esposa
	35	Educacion de hijos	(no aplica)	(no aplica)
	36	Ejercicio	si	si
	37	Nºde veces (semanal)	2	1
	38	Hobby	no	no
		Cuál		
	39	Cuándo		
		Cursos sin relac. al trabajo	no	no
	40	Cuál		
		Cuándo		
	40	Comidas con familia	cena y fines de semana	cena y fines de semana
	41	Horas dedicadas a familia	2	3
		Cuándo	noche y fines de semana	noche y fines de semana
	42	Tareas escolares	(no aplica)	(no aplica)
	43	Reunion escolar	(no aplica)	(no aplica)
	44	Fines de semana	descansar / diligencias	comparte con esposo
	45	Cuidado de hijos en semana	(no aplica)	(no aplica)
	46	Cuidado de hijos 1eros. meses	(no aplica)	(no aplica)
	47	Dejo de trabajar	(no aplica)	(no aplica)
		Cuánto	(no aplica)	(no aplica)
	48	Cambios de trabajo o cargo	(no aplica)	(no aplica)
	49	Consecuencias materni. o pater.	(no aplica)	(no aplica)
	50	Empresa/desarrollo de carrera/familia	(no aplica)	(no aplica)
	51	Afectada vida conyugal	no	si
		Cómo	comprensión del esposo	poca dedicación
52	Afectada vida familiar	no	si	
	Cómo	no tiene hijos	falta de tiempo	
53	Afectada vida laboral por la familia	no	si	
	Cómo	mayor dedicacion al trabajo	bajo rendimiento	

			SUJETO 7	SUJETO 8
Variable personal	31	Nº personas en su hogar	4	5
	32	Nº personas c/fuente ingreso	1	2
	33	Reparticion de respon. Econ.	(no hay)	80% Esposo
	34	Labores domésticas	Servicio	Servicio
	35	Educacion de hijos	Madre	Padre
	36	Ejercicio	si	si
	37	Nºde veces (semanal)	3	2
	38	Hobby	si	si
		Cuál	trotar	bucear
		Cuándo	finde de semana	finde de semana
	39	Cursos sin relac. al trabajo	no	si
		Cuál		cocina
		Cuándo		finde de semana
	40	Comidas con familia	cena y finde de semana	todas
	41	Horas dedicadas a familia	1	4
		Cuándo	noche y finde de semana	noche y finde de semana
	42	Tareas escolares	tareas dirigidas	tareas dirigidas
	43	Reunion escolar	Madre	Padre / Madre
	44	Fines de semana	trotar / familia	playa
	45	Cuidado de hijos en semana	Servicio	Servicio
	46	Cuidado de hijos 1eros. meses	Enfermera	Enfermera
	47	Dejo de trabajar	si	si
		Cuánto	3 meses	3 meses
48	Cambios de trabajo o cargo	no	no	
49	Consecuencias materni. o pater.	falta de tiempo	falta de tiempo	
50	Empresa/desarrollo de carrera/familia	flexibilidad y apoyo	flexibilidad y apoyo	
51	Afectada vida conyugal	si	no	
	Cómo	divorcio	comprension del esposo	
52	Afectada vida familiar	si	si	
	Cómo	falta de tiempo	falta de tiempo	
53	Afectada vida laboral por la familia	no	no	
	Cómo	mayor dedicacion al trabajo	mayor dedicacion al trabajo	

			SUJETO 9	SUJETO 10
Variable personal	31	Nº personas en su hogar	1	1
	32	Nº personas c/fuente ingreso	1	1
	33	Reparticion de respon. Econ.	(no hay)	(no hay)
	34	Labores domésticas	Servicio	Servicio
	35	Educacion de hijos	(no aplica)	(no aplica)
	36	Ejercicio	no	si
	37	Nºde veces (semanal)		2
	38	Hobby	si	si
		Cuál	teatro	cine
		Cuándo	fines de semana	fines de semana
	39	Cursos sin relac. al trabajo	si	no
		Cuál	idioma	
		Cuándo	noches	
	40	Comidas con familia	domingos	fines de semana
	41	Horas dedicadas a familia	4	2
		Cuándo	fines de semana	fines de semana
	42	Tareas escolares	(no aplica)	(no aplica)
	43	Reunion escolar	(no aplica)	(no aplica)
	44	Fines de semana	viajar / familia	salir con amigos
	45	Cuidado de hijos en semana	(no aplica)	(no aplica)
	46	Cuidado de hijos 1eros. meses	(no aplica)	(no aplica)
	47	Dejo de trabajar	(no aplica)	(no aplica)
		Cuánto	(no aplica)	(no aplica)
	48	Cambios de trabajo o cargo	(no aplica)	(no aplica)
	49	Consecuencias materni. o pater.	(no aplica)	(no aplica)
	50	Empresa/desarrollo de carrera/familia	(no aplica)	(no aplica)
	51	Afectada vida conyugal	(no aplica)	si
Cómo		(no aplica)	divorcio	
52	Afectada vida familiar	si	si	
	Cómo	falta de tiempo	no tuvo hijos	
53	Afectada vida laboral por la familia	no	no	
	Cómo	mayor dedicacion al trabajo	mayor dedicacion al trabajo	

		SUJETO 11	SUJETO 12	
Variable personal	31	Nº personas en su hogar	2	4
	32	Nº personas c/fuente ingreso	2	2
	33	Reparticion de respon. Econ.	70%esposos-30%esposa	70% esposos-30%esposa
	34	Labores domésticas	esposos-esposa	servicio
	35	Educacion de hijos	(no aplica)	Padre
	36	Ejercicio	si	si
	37	Nºde veces (semanal)	3	3
	38	Hobby	no	si
		Cuál		tenis
	39	Cuándo		fin de semana
		Cursos sin relac. al trabajo	no	no
	40	Cuál		
		Cuándo		
	40	Comidas con familia	desayuno-cena-fin de semana	desayuno-cena- fin de semana
	41	Horas dedicadas a familia	4	3
		Cuándo	diarias y fin de semana	noches y todo fin de semana
	42	Tareas escolares	(no aplica)	tareas dirigidas
	43	Reunion escolar	(no aplica)	padre y madre
	44	Fines de semana	familia/cine/deporte	familia/tenis/mercado
	45	Cuidado de hijos en semana	(no aplica)	servicio
	46	Cuidado de hijos 1eros. meses	(no aplica)	enfermera
	47	Dejo de trabajar	(no aplica)	si
		Cuánto	(no aplica)	1 dia
	48	Cambios de trabajo o cargo	(no aplica)	no
	49	Consecuencias materni. o pater.	(no aplica)	mayor responsabilidad
	50	Empresa/desarrollo de carrera/familia	(no aplica)	apoyo
	51	Afectada vida conyugal	no	si
		Cómo	entendimiento	falta de tiempo
52	Afectada vida familiar	no	no	
	Cómo	no tiene hijos	la madre me releva	
53	Afectada vida laboral por la familia	no	no	
	Cómo	respeto y equilibrio en ambos	respeto y equilibrio en ambos	

			SUJETO 13	SUJETO 14
Variable personal	31	Nº personas en su hogar	5	3
	32	Nº personas c/fuente ingreso	2	2
	33	Reparticion de respon. Econ.	70% esposo-30%esposa	60% esposo-40% esposa
	34	Labores domésticas	servicio	esposa
	35	Educacion de hijos	Padre	Padre
	36	Ejercicio	no	si
	37	Nºde veces (semanal)	0	1
	38	Hobby	si	no
		Cuál	pescar	
	39	Cuándo	fin de semana	
		Cursos sin relac. al trabajo	no	no
	40	Cuál		
		Cuándo		
	41	Comidas con familia	cena y fin desemana	cena y fin de semana
		Horas dedicadas a familia	2	2
	42	Cuándo	noche y todo fin de semana	noche y fin de semana
		Tareas escolares	madre	madre
	43	Reunion escolar	madre	madre
	44	Fines de semana	pesca/familia	diligencias/familia
	45	Cuidado de hijos en semana	madre	madre
	46	Cuidado de hijos 1eros. meses	madre y familia	madre y familiares
	47	Dejo de trabajar	si	si
		Cuánto	1 día	1 dia
	48	Cambios de trabajo o cargo	no	si
	49	Consecuencias materni. o pater.	ninguna	mayor responsabilidad
	50	Empresa/desarrollo de carrera/familia	apoyo y mayor responsabilidad	mayor responsabilidad y cargo
	51	Afectada vida conyugal	si	no
		Cómo	falta de tiempo	equilibrio entre trabajo y familia
52	Afectada vida familiar	no	no	
	Cómo	la madre me releva	la madre me releva	
53	Afectada vida laboral por la familia	no	no	
	Cómo	mayor dedicacion al trabajo	mayor dedicacion al trabajo	

			SUJETO 15	SUJETO 16
Variable personal	31	Nº personas en su hogar	2	3
	32	Nº personas c/fuente ingreso	2	2
	33	Reparticion de respon. Econ.	50% esposo-50% esposa	70% esposo-30% esposa
	34	Labores domésticas	esposo y esposa	servicio
	35	Educacion de hijos	(no aplica)	padre
	36	Ejercicio	si	si
	37	Nºde veces (semanal)	1	1
	38	Hobby	no	si
		Cuál		trotar
	39	Cuándo		fin de semana
		Cursos sin relac. al trabajo	no	no
	40	Cuál		
		Cuándo		
	40	Comidas con familia	cena y fin de semana	fin de semana
	41	Horas dedicadas a familia	1	1
		Cuándo	noche y fin de semana	fin de semana
	42	Tareas escolares	(no aplica)	madre
	43	Reunion escolar	(no aplica)	madre
	44	Fines de semana	(no aplica)	pasear/trotar/cine
	45	Cuidado de hijos en semana	(no aplica)	servicio
	46	Cuidado de hijos 1eros. meses	(no aplica)	madre y familiares
	47	Dejo de trabajar	(no aplica)	si
		Cuánto	(no aplica)	1 dia
	48	Cambios de trabajo o cargo	(no aplica)	no
	49	Consecuencias materni. o pater.	(no aplica)	mayor responsabilidad
	50	Empresa/desarrollo de carrera/familia	(no aplica)	ofrecio mejores oportunidades
	51	Afectada vida conyugal	no	normal
		Cómo	comprension y apoyo	falta de tiempo
52	Afectada vida familiar	no	si	
	Cómo	no hay hijos	falta de tiempo	
53	Afectada vida laboral por la familia	no	no	
	Cómo	mayor dedicacion al trabajo	dedicacion mayor al trabajo	

		SUJETO 17	SUJETO 18	
Variable personal	31	Nº personas en su hogar	1	3
	32	Nº personas c/fuente ingreso	1	2
	33	Reparticion de respon. Econ.	(no hay)	50%- 50%
	34	Labores domésticas	servicio	servicio
	35	Educacion de hijos	(no aplica)	compartida
	36	Ejercicio	si	si
	37	Nºde veces (semanal)	3	2
	38	Hobby	si	si
		Cuál	bucear	leer
	39	Cuándo	fin de semana	noches
		Cursos sin relac. al trabajo	si	no
	40	Cuál	submarinismo	
		Cuándo	fin de semana	
	40	Comidas con familia	cumpleaños	cena y fin de semana
	41	Horas dedicadas a familia	(no aplica)	2
		Cuándo		fin de semana
	42	Tareas escolares	(no aplica)	madre
	43	Reunion escolar	(no aplica)	madre
	44	Fines de semana	playa/amigos	diligencias/familia
	45	Cuidado de hijos en semana	(no aplica)	servicio
	46	Cuidado de hijos 1eros. meses	(no aplica)	madre
	47	Dejo de trabajar	(no aplica)	si
		Cuánto	(no aplica)	2 dias
	48	Cambios de trabajo o cargo	(no aplica)	no
	49	Consecuencias materni. o pater.	(no aplica)	mayor responsabilidad
	50	Empresa/desarrollo de carrera/familia	(no aplica)	ofrece buenos beneficios familiares
	51	Afectada vida conyugal	(no aplica)	si
		Cómo	(no aplica)	falta de tiempo
	52	Afectada vida familiar	si	si
		Cómo	poco compartir con mis padres	falta de tiempo
53	Afectada vida laboral por la familia	no	no	
	Cómo	mayor dedicacion al trabajo	mayor dedicacion al trabajo	

		SUJETO 19	SUJETO 20	
Variable personal	31	Nº personas en su hogar	4	3
	32	Nº personas c/fuente ingreso	2	2
	33	Reparticion de respon. Econ.	50%-esposo-50%esposa	70%esposo-30% esposa
	34	Labores domésticas	esposo y esposa	servicio
	35	Educacion de hijos	compartida	padre
	36	Ejercicio	no	si
	37	Nºde veces (semanal)	0	1
	38	Hobby	si	si
		Cuál	viajar	playa
		Cuándo	fin de semana	fin de semana
	39	Cursos sin relac. al trabajo	no	no
	40	Cuál		
		Cuándo		
	40	Comidas con familia	cena y fin semana	fin de semana
	41	Horas dedicadas a familia	1	2
		Cuándo	cena y fin de semana	fin de semana
	42	Tareas escolares	madre	madre
	43	Reunion escolar	madre	madre
	44	Fines de semana	viajar/familia	mercado/pasear/familia
	45	Cuidado de hijos en semana	abuelos	servicio
	46	Cuidado de hijos 1eros. meses	madre y familiares	madre
	47	Dejo de trabajar	si	si
		Cuánto	2 dias	1 dia
	48	Cambios de trabajo o cargo	no	no
	49	Consecuencias materni. o pater.	mayor responsabilidad y menos tiempo	mayor responsabilidad
	50	Empresa/desarrollo de carrera/familia	mejores beneficios y cargos	mejores cargos
	51	Afectada vida conyugal	no	si
		Cómo	equilibrio familia trabajo y pareja	falta de tiempo
52	Afectada vida familiar	no	no	
	Cómo	madre me releva	madre me releva	
53	Afectada vida laboral por la familia	no	si	
	Cómo	mayor dedicacion al trabajo	preferi ser independiente	

