

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)**

**BARRERAS EN EL MUNDO LABORAL: GÉNERO Y  
ACCESO A CARGOS GERENCIALES EN TRES  
ENTIDADES DEL SECTOR BANCARIO EN VENEZUELA**

Realizado por: Martínez Jorges, Estefania  
Paolino González, Valentina

Profesor guía: Zúñiga Alvarez, Genny

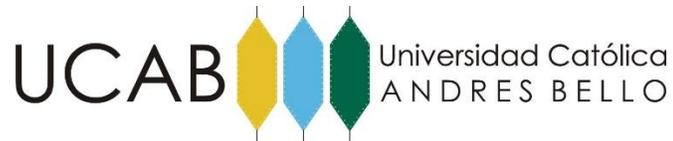
RESULTADO DEL EXAMEN: Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de : \_\_\_\_\_ ( ) puntos.

Nombre: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

Caracas, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
ESPECIALIDAD: RELACIONES INDUSTRIALES  
MENCIÓN: SIN MENCIÓN

**BARRERAS EN EL MUNDO LABORAL: GÉNERO Y ACCESO A  
CARGOS GERENCIALES EN TRES ENTIDADES DEL SECTOR  
BANCARIO EN VENEZUELA**

Tesistas: Martínez Jorge, Estefania

Paolino González, Valentina

Tutor: Zúñiga Alvarez, Genny

Caracas, Septiembre del 2016

## **AGRADECIMIENTOS**

Primero, queremos agradecer a nuestra tutora Genny Zúñiga, por su dedicación y paciencia, por tomar el riesgo junto a nosotras y siempre darnos las enseñanzas y orientaciones necesarias para llegar a nuestra meta.

A los protagonistas de esta tesis, mujeres y hombres venezolanos que compartieron sus opiniones con nosotras. Gracias por abrirnos las puertas y colaborar con nuestra investigación.

Gracias a nuestras familias por su apoyo incondicional y por haber estado presentes durante todo este trayecto.

A nuestros amigos, gracias por ser siempre nuestro impulso y saber que contábamos con ustedes.

Finalmente, gracias a todas las personas que de alguna manera dieron su granito de arena y apostaron por nosotras.

**¡GRACIAS TOTALES!**

## DEDICATORIA

*A Dios, por iluminar cada paso que doy y guiarme en todo momento para lograr esta meta;*  
*A mis seres queridos que aunque están en el cielo sé que solo se han alejado físicamente;*  
*A mis padres, por enseñarme a que rendirse siempre es la última opción, porque sin su apoyo  
y su paciencia ilimitada nada de esto hubiese sido posible;*  
*A mis hermanos, porque a pesar de la distancia estuvieron para mí en todo momento a lo  
largo de este camino, porque son dos pilares en mi vida que me motivan día a día;*  
*A mi familia, por siempre creer en mí y acompañarme en cada sueño que busco cumplir;*  
*A mis amigos, por entender que cada embarque tenía un motivo y aquí está el resultado;*  
*A esas personas especiales, que aunque no eran parte de este proyecto se involucraron de una  
manera incondicional, logrando que no desistiera;*  
*A Tina, porque no creo que otra compañera me hubiese acompañado en esta montaña rusa, al  
fin llegamos al destino final de esta etapa de nuestras vidas, ¡Lo logramos!*

***Estefania Martínez Jorges***

*A mis padres, pilares de mi vida, quienes me enseñan día a día a trabajar por mis sueños;*  
*A Fran, gracias por darme apoyo y caminar siempre junto a mí;*  
*A Dios por darme la fe y paciencia necesaria para nunca decaer;*  
*A Venezuela, mi país, que reconstruiremos y sacaremos adelante;*  
*A mi compañera Estefania, nuestro esfuerzo dio frutos, ¡a celebrar!*

***Valentina Paolino González***

# ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTOS.....	i
DEDICATORIA.....	ii
ÍNDICE GENERAL.....	iii
ÍNDICE DE TABLAS.....	v
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	vii
RESUMEN.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	11
CAPITULO I.....	14
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	18
1.1 Objetivo General.....	18
1.2 Objetivos Específicos.....	18
CAPITULO II.....	19
MARCO TEÓRICO.....	19
Aproximación teórica respecto a las mujeres en los cargos de dirección.....	19
CAPITULO III.....	25
MARCO REFERENCIAL.....	25
Banco Fondo Común.....	25
Banco del Caribe (Bancaribe).....	26
Banco Provincial.....	28
CAPITULO IV.....	31
MARCO METODOLÓGICO.....	31
Estrategias para comprender la desigualdad de género en el acceso a cargos de dirección gerencial.....	31
1. Variables y definición operacional.....	31
2. Diseño muestral / población o universo.....	34
3. Técnica de recolección de datos.....	36

4. Viabilidad.....	38
5. Operacionalización de las variables .....	39
CAPITULO V .....	41
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....	41
1. Factores sociodemográficos .....	41
2. Características laborales .....	54
3. Factores socioeconómicos y culturales .....	60
3.1 Factores económicos .....	60
3.2 Percepciones en relación a hombres y mujeres en el sector bancario para alcanzar posiciones gerenciales. ....	65
4. Distribución del tiempo dedicado a la vida personal y a las actividades laborales.....	71
5. Comparación de la muestra en cada sector bancario estudiado. ....	78
CAPITULO VI .....	85
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	85
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	88
ANEXOS .....	92
ANEXO A. Cuestionario para la recolección de datos .....	93
ANEXO B. Modelo de entrevista para los gerentes.....	96
ANEXO C. Modelo de entrevista para Recursos Humanos.....	98
ANEXO D. Entrevista Gerente #1. Banco A (Hombre) .....	100
ANEXO E. Entrevista Gerente #2. Banco A (Mujer) .....	103
ANEXO F. Entrevista Gerente #3. Banco B (Hombre) .....	106
ANEXO G. Entrevista Gerente #4. Banco C (Hombre).....	108
ANEXO H. Entrevista Gerente #5. Banco C (Mujer) .....	111
ANEXO I. Entrevista Recursos Humanos #1. Banco FondoComun .....	114
ANEXO J. Entrevista Recursos Humanos #2. Bancaribe .....	117
ANEXO K. Entrevista Recursos Humanos #3. Banco Provincial .....	120

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población .....	35
Tabla 2. Muestra .....	35
Tabla 3. Cargos que ejercen los trabajadores del sector bancario según sexo .....	35
Tabla 4. Edad de los trabajadores del sector bancario según el cargo que ejercen .....	43
Tabla 5. Edad de los trabajadores del sector bancario según el sexo. ....	43
Tabla 6. Estado civil de los trabajadores del sector bancario según el sexo .....	45
Tabla 7. Tenencia de hijos según el sexo .....	47
Tabla 8. Cantidad de hijos según sexo .....	47
Tabla 9. Edad del hijo más pequeño según el sexo .....	48
Tabla 10. Personas que viven en el hogar del encuestado según el sexo .....	49
Tabla 11. Nivel de instrucción de los trabajadores del sector bancario según el sexo.....	50
Tabla 12. Profesión de los encuestados según el sexo .....	52
Tabla 13. Idiomas adicionales de los trabajadores del sector bancario según el cargo que ejercen.....	53
Tabla 14. Idiomas adicionales de los trabajadores del sector bancario según el sexo .....	54
Tabla 15. Antigüedad en la empresa según el sexo.....	55
Tabla 16. Departamento en el que trabajan según el sexo.....	57
Tabla 17. Número de personas a su cargo según el sexo .....	58
Tabla 18. Duración en el cargo actual según el sexo.....	59
Tabla 19. Duración en cargos gerenciales según el sexo .....	60
Tabla 20. Nivel de ingreso mensual según el cargo que ejerce.....	62
Tabla 21. Nivel de ingreso mensual según el sexo.....	62
Tabla 22. Personas que trabajan en el hogar del encuestado y reciben ingresos de ello según el sexo.....	63
Tabla 23. Persona que tiene el mayor peso del ingreso familiar según el sexo. ....	64
Tabla 24. Empleo complementario según el sexo .....	65
Tabla 25. Dificultades de acceso a cargos gerenciales según el sexo .....	66
Tabla 26. Capacidades en el trabajo valoradas sin prejuicios sobre el sexo según el sexo .....	67
Tabla 27. Efectos de la maternidad en ascensos a cargos gerenciales según el sexo.....	70

Tabla 28. Horas diarias dedicadas al trabajo según el sexo.....	72
Tabla 29. Horas diarias dedicadas a la vida personal según el sexo .....	74
Tabla 30. Horas dedicadas a realizar labores domésticas según el sexo .....	76
Tabla 31. Apoyo de terceros para mantener el balance vida-trabajo según el cargo que ejerce .....	77
Tabla 32. Edad según el banco estudiado.....	78
Tabla 33. Sexo según el banco estudiado.....	79
Tabla 34. Estado civil según el banco estudiado.....	79
Tabla 35. Ayuda de terceros para mantener el equilibrio entre las actividades del hogar y las actividades laborales según el banco estudiado.....	80
Tabla 36. Nivel educativo según el banco estudiado. ....	80
Tabla 37. Idiomas adicionales al castellano según el banco estudiado. ....	81
Tabla 38. Nivel de ingreso mensual según el banco estudiado. ....	81
Tabla 39. Horas diarias dedicadas al trabajo según el banco estudiado. ....	82
Tabla 40. Maternidad en la oportunidad de ascensos a puestos gerenciales según el banco estudiado.....	82
Tabla 41. Dificultades dentro de su empresa para acceder a altos cargos gerenciales según el banco estudiado. ....	83
Tabla 42. Antigüedad en la empresa según el Banco estudiado.....	83

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Distribución de la muestra por bancos .....	36
Gráfico 2. Distribución de la muestra según sexo .....	42
Gráfico 3. Distribución de la muestra según edad.....	42
Gráfico 4. Distribución de la muestra según estado civil.....	45
Gráfico 5. Distribución de la muestra según tenencia de hijos .....	46
Gráfico 6. Distribución de las personas que tienen hijos según número de hijos .....	46
Gráfico 7. Distribución de la muestra según la edad del hijo más pequeño.....	48
Gráfico 8. Distribución de la muestra según personas que viven en el hogar del encuestado ..	49
Gráfico 9. Distribución de la muestra según nivel de instrucción.....	50
Gráfico 10. Distribución de la muestra según la profesión de los encuestados.....	51
Gráfico 11. Distribución de la muestra según idiomas adicionales.....	53
Gráfico 12. Distribución de la muestra según la antigüedad en la empresa.....	55
Gráfico 13. Distribución de la muestra según el departamento en el que trabajan .....	56
Gráfico 14. Distribución de la muestra según el número de personas a su cargo .....	57
Gráfico 15. Distribución de la muestra según duración en el cargo actual .....	58
Gráfico 16. Distribución de la muestra según la duración en cargos gerenciales .....	59
Gráfico 17. Distribución de la muestra según nivel de ingreso mensual .....	61
Gráfico 18. Distribución de la muestra según las personas que trabajan en el hogar del encuestado y reciben ingresos de ello.....	63
Gráfico 19. Distribución de la muestra según la persona que tiene el mayor peso del ingreso familiar. ....	64
Gráfico 20. Distribución de la muestra según un empleo complementario.....	65
Gráfico 21. Distribución de la muestra según dificultades de acceso a cargos gerenciales.....	66
Gráfico 22. Distribución de la muestra según la igualdad de actitudes y aptitudes entre hombres y mujeres.....	67
Gráfico 23. Distribución de la muestra según la igualdad de salarios, condiciones y oportunidades para mujeres y hombres .....	68
Gráfico 24. Distribución de la muestra según el efecto de la maternidad en ascensos .....	70
Gráfico 25. Distribución de la muestra según horas trabajadas diarias.....	72

Gráfico 26. Distribución de la muestra según horas diarias dedicadas a la vida personal .....	73
Gráfico 27. Distribución de la muestra según responsabilidades de labores domésticas.....	75
Gráfico 28. Distribución de la muestra según el apoyo de terceros .....	76

## RESUMEN

El presente trabajo de grado tiene como fin explorar cuáles son los factores que inciden en la presencia de hombres y mujeres en los cargos gerenciales en tres instituciones bancarias. La desigualdad entre hombres y mujeres en el mundo laboral, en muchos casos pudiera constituir diferencias que pueden llegar a la discriminación y suponen situaciones que pueden ser incongruentes, con los principios de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y con los principales tratados internacionales en materia de derechos humanos, entre otros. Estas situaciones tienen múltiples consecuencias en la vida de las personas que acceden o desean acceder a cargos gerenciales. Identificar estas consecuencias y sobre todo, los factores que inciden en ellas es una manera de aportar a su transformación. Con esta investigación se desea producir información sobre esta situación para las organizaciones estudiadas y para el país, a fin de poder contar con más estudios que permitan la progresiva inclusión de la mujer en el ámbito laboral. Para lograr esta investigación, se realizó una revisión documental, a objeto de conocer el entorno socio demográfico de las mujeres en Venezuela, lo que es un dato importante para llevar a cabo el presente trabajo de grado. Se realizaron entrevistas al departamento de RRHH de cada empresa, para poder tener una visión de los parámetros que ellos utilizan al momento de que las mujeres acceden a puestos de dirección. Entre las herramientas que se manipularon para aplicarle a la muestra -la cual fue de hombres y mujeres en los tres niveles gerenciales- se utilizó como técnica cuantitativa la encuesta, para levantar información necesaria y, con esto, lograr encontrar los rasgos que caracterizan a hombres y mujeres. Una vez realizada la encuesta, se tomaron en cuenta las características encontradas, para poder preparar el instrumento y tener como segunda herramienta la entrevista, la cual tuvo preguntas abiertas y cerradas, a fin de profundizar las características encontradas, siendo esta última una técnica cualitativa. Al finalizar y analizar los resultados, se logró una comparación entre las tres empresas lo que logró determinar la ausencia de la “teoría del techo de cristal” en las entidades bancarias estudiadas.

**Palabras Clave: desigualdad - mujeres - cargo gerencial – género – Venezuela**

## INTRODUCCIÓN

A partir de la Segunda Guerra Mundial fue cuando la mujer empezó a tener presencia de una u otra forma en el ámbito laboral, ya que mientras su pareja se tenía que ir a luchar en las distintas batallas, ella era quien se encargaba de la familia en todos los sentidos, lo cual, poco a poco, le sirvió para conseguir su independencia personal. Desde los años 80, la desigualdad que se da entre hombres y mujeres en el ámbito laboral alrededor del mundo es un tema de interés para la mayoría. Con el pasar de los años, la visión tradicional del núcleo familiar ha tenido varias modificaciones, como lo es el ingreso de la mujer en el ámbito laboral, algo que cada vez tiene mayor presencia, pero con la desventaja de que pudiera venir acompañado de posibles desigualdades a la hora de ingresar o de permanecer en los cargos de dirección. En Venezuela, la desigualdad de género en el ámbito laboral es un tema presente en varias de las empresas hoy en día, ya que según datos que arroja el Instituto Nacional de Estadística (INE, 2014) el 65% de la población ocupada es de sexo masculino (entendiéndose por población ocupada personas activas empleadas), mientras que solo el 35% de la población ocupada está representada por la población de sexo femenino. Esto indica una posible exclusión de la mujer al momento de un ascenso en la empresa, y esto puede deberse a la influencia de varios factores, individuales, organizacionales, socioeconómicos y culturales, que se reflejan en muchas empresas donde los cargos de dirección están ocupados en su mayoría por hombres.

Lo que se quiere lograr al finalizar esta investigación es conocer si hay desigualdad, aunque se tenga claro que la mujer en el transcurso de las últimas décadas se ha vuelto más competitiva y capaz en el ámbito laboral.

Aunque existen trabajos de grado y de maestrías referentes al tema de la desigualdad de género, en este trabajo se busca darle un enfoque en función de la posible desigualdad en los cargos de dirección gerenciales por referirse a la banca y de las variables que influyen en ella, por lo que se logrará buscar la respuesta a interrogantes que muchas personas hoy en día se hacen. En la Escuela de Ciencias Sociales se realizó una tesis titulada “Análisis de la participación laboral femenina y la segregación sexual de las ocupaciones”, otra titulada

“Diferencia en el desempeño laboral de hombres y mujeres de acuerdo al perfil de competencias del R.S.C. y su relación con el incremento de la participación del género femenino” y, por último, una titulada “Brecha salarial por género y su relación con el nivel educativo”. Existe una tesis doctoral en España titulada “Nuevo modelo diagnóstica de la cultura de género en la administración local y en el tercer sector de acción social”, la cual aun siendo de otro país contiene antecedentes relevantes referentes al tema que se está estudiando. Aunque todas las referidas tesis de grado hablan del ámbito laboral, ninguna se enfoca específicamente en la comparación de varias empresas de un mismo sector a nivel gerencial, sino que le dan un enfoque más global.

Existen varias teorías que se pueden utilizar como marco de referencia a la hora de estudiar la desigualdad de género, como por ejemplo la “Teoría de la Identidad Social”, la cual fue investigada por Henri Tajfel y John Turner desde 1979, y la “Teoría de Género” estudiada por Marta Lamas. Sin embargo, tomando en cuenta que se experimentará la desigualdad de género específicamente en el ámbito laboral, la teoría asumida por las autoras para enfocar el presente trabajo, que mejor se adapta y en consecuencia en la que se enfocó el estudio es la “Teoría del Techo de Cristal” la cual empezó a ser estudiada por la psicóloga Mabel Burin. Esta teoría expresa los obstáculos que tienen que enfrentar las mujeres a la hora de acceder a un cargo gerencial, un techo que para muchas organizaciones es invisible, pero según las estadísticas en muchos países del mundo, como lo es el caso de Venezuela, se puede notar la existencia del fenómeno en varias empresas.

Para verificar si este fenómeno existe en las empresas estudiadas, se aplicaron dos instrumentos de medición: la encuesta y la entrevista. El departamento de Recursos Humanos (RRHH), pudiera influir en el ascenso de mujeres a un cargo de dirección, por lo cual fue importante entrevistar a las personas que forman parte de este departamento para conocer los criterios que utilizan al momento de realizar dicho proceso, en cada una de las empresas escogidas. Luego se tomó una muestra de personas que ocuparán cargos en los tres niveles gerenciales más altos, tanto hombres como mujeres, y se les aplicó una encuesta. Para culminar la recolección de datos, se realizaron entrevistas a una proporción de la muestra antes utilizada, lo cual ayudó a recolectar información útil para realizar los análisis y hacer las comparaciones entre las tres empresas. Al finalizar se pretende confirmar si la teoría del techo de cristal existe en las empresas escogidas.

La investigación de grado se encuentra estructurada como se detalla a continuación:

El capítulo I, está dedicado a la formulación del problema, investigaciones previas sobre el tema, se establece la formulación de la interrogante, la cual constituye el punto de partida de esta investigación, y por último el objetivo general y los específicos.

El capítulo II, lo constituye el marco teórico donde se exponen puntos clave necesarios para la comprensión de la investigación. Se realiza una explicación detallada de las teorías tomadas en cuenta para el estudio, y a su vez los aspectos relacionados con las mismas.

El capítulo III, está conformado por el marco referencial, el cuál es el apartado dedicado a describir las tres entidades bancarias donde se realizaron los estudios para la investigación, las cuales fueron Banco Fondo Común, Bancaribe y Provincial. Se expusieron características de la misma, tales como su origen, su visión, misión y valores.

El capítulo IV, hace referencia al marco metodológico, en donde se explica detalladamente todos los procedimientos y enfoques utilizados para llevar a cabo la investigación. Este apartado incluye el tipo y diseño de la investigación, la unidad de análisis, la población, y la muestra. También se encuentra la operacionalización de las variables, los instrumentos de recolección de datos y el tratamiento estadístico respectivo de los datos.

El capítulo V, está conformado por los análisis y discusión de los resultados de los tres instrumentos aplicados, en el cual se realiza una explicación detallada de los mismos, mostrando las correlaciones realizadas entre las variables. Este apartado se realizó con la ayuda de los programas SPSS y Excel, los cuales fueron herramientas esenciales para efectuar los cálculos y gráficos pertinentes.

El capítulo VI, contiene las conclusiones y recomendaciones donde se presentan los análisis realizados por los investigadores, contrastando los resultados del estudio con las teorías propuestas, así como también recomendaciones que podrán ser utilizadas tanto en el marco institucional como en la orientación a futuros investigadores en el tema presentado.

Por último, el capítulo VII, cuenta con la bibliografía y las referencias utilizadas durante la investigación.

## CAPITULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Dado que la proporción de hombres y mujeres en los puestos de gerencia es un tema importante, se quiso explorar cuáles son las variables que inciden en la presencia de hombres o mujeres en los diferentes niveles de gerencia, incluyendo gerencia media y supervisores de las empresas estudiadas. Es importante destacar, según datos que publica la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, el 47,7% de los empleos femeninos en América Latina son precarios, teniendo estos una baja productividad y una escasa protección social para las mujeres. Por otro lado, la tasa de actividad económica femenina en América Latina asciende solo al 49,8%, lo que explica que una de cada tres mujeres no cuenta con ingresos propios, haciendo que esto se convierta en un tema de importancia en varios países, entre los cuales se encuentra Venezuela. Como se puede deducir en América Latina persiste una diferenciación entre hombres y mujeres, debido a que siguen existiendo capacidades que hacen que la realización de un determinado trabajo no sea apto para la mujer. (El espectador, 18 de Noviembre de 2014)

Según Aguirre (2006), el mercado de trabajo se encuentra dividido de dos formas, horizontal y verticalmente. La primera es la existencia de ciertas ocupaciones que se relacionan más con el género masculino que con el género femenino. La segunda se debe a la distribución desigual de mujeres y hombres en las diferentes jerarquías ocupacionales dentro de una empresa. La representación de mujeres en puestos de poder y toma de decisiones es prácticamente inexistente en Venezuela, situándose en torno a un 3% ó 5% en los puestos de alto nivel en todos los países del mundo. (Grupo Diversa, 1994)

En la Ley Orgánica del Trabajo, los trabajadores y las trabajadoras (LOTTT, 2012), en el artículo #26 referente al derecho al trabajo y deber de trabajar, se protege a la ciudadanía para que puedan defender su derecho y puedan cumplir su deber referente a la acción de trabajar:

Artículo 26. Toda persona tiene el derecho al trabajo y el deber de trabajar de acuerdo a sus capacidades y aptitudes, y obtener una ocupación productiva,

debidamente remunerada, que le proporcione una existencia digna y decorosa. Las personas con discapacidad tienen igual derecho y deber, de conformidad con lo establecido en la ley que rige la materia. El Estado fomentará el trabajo liberador, digno, productivo, seguro y creador. (LOTTT)

En cuanto a las leyes internacionales, una de las que ha tenido gran protagonismo en este tema se realizó en el año 2000 en el encuentro de la Asamblea General de las Naciones Unidas, dando origen a la Declaración del Milenio. En esta declaración uno de los objetivos específicos se trata de la igualdad de género, buscando de esta manera, “Promover la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer como el camino efectivo para combatir la pobreza, el hambre y las enfermedades, y estimular un desarrollo realmente sustentable”.

La construcción de género es un punto importante a tomar en cuenta para poder entender el análisis de dicha investigación,

“Se refiere a la definición de las características y los atributos que son reconocidos como masculinos o como femeninos, así como el valor que se les asigna en una determinada sociedad. La construcción de género se interrelaciona con otras condiciones que existen en la vida de cada persona como son la cultura, etnia, clase social, edad, comunidad religiosa, planteamiento político e historia de su comunidad o familia. Debe entenderse como parte de un proceso cultural, social e histórico, conocido como proceso de socialización, durante el cual se configuran y se asumen la identidad femenina y masculina”. (Global)

Esto ayuda a entender el hecho de que la mujer a lo largo del tiempo ha sido considerada culturalmente como el “sexo débil”, con menos cualidades y aptitudes que los hombres, haciendo que estos últimos siempre se encuentren en un escalafón por encima del sexo femenino, ya que el hombre culturalmente ha sido considerado como el “sexo fuerte”. La construcción de género puede variar dependiendo del grupo social al que pertenezcan las personas, ya que serán influenciados por los valores, habilidades y conductas que definirán lo que deben hacer o dejar de hacer según su sexo. Es debido a la construcción de género que comienzan a existir las desigualdades entre hombres y mujeres.

El propósito de este trabajo de investigación es indagar sobre la proporción de hombres y mujeres en cargos directivos de las empresas escogidas para la muestra. Tanto la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela como los tratados internacionales de Derechos Humanos (DDHH) garantizan el derecho a la igualdad y no discriminación. Sin embargo, existe una desigualdad de facto entre hombres y mujeres que se expresa

fundamentalmente en el campo laboral, ya que si se analizan algunas cifras de la población Venezolana, utilizando como base de datos la Encuesta de Hogar del Instituto Nacional de Estadística (INE), se observa que el 57% de la población que alcanza niveles educativos universitarios es de sexo femenino, comparado con un 43% de sexo masculino, lo que nos lleva a concluir que el porcentaje de personas preparadas para enfrentar los mercados laborales teóricamente están liderados por mujeres. Frente a esto, si se observa la tasa de ocupación por sexo de los últimos cuatro años, se puede notar como de forma casi constante, el 65% de la población ocupada es de sexo masculino, mientras que tan solo el 35% de la participación laboral está representada por la población de sexo femenino (INE, 2014).

Para llevar a cabo esta investigación se tomó una muestra representativa entre el banco Fondo Común, Bancaribe y Provincial, para así verificar las semejanzas o diferencias que pudieran existir entre el hombre y la mujer en el rol de gerente. Dicha muestra se escogió entre los niveles gerenciales en las tres entidades bancarias, durante el 2016. De esta manera se busca hacer una comparación entre estas tres empresas y sus diferentes niveles gerenciales, siendo estos alta gerencia, gerencia media y supervisores, a fin de poder entender qué factores influyen, más o menos, en una u otra empresa, entendiendo de esta manera las diferencias y semejanzas que pudieran existir entre ellas, y de ser así, por qué se podría encontrar un mayor o menor índice de mujeres en cargos de dirección de ciertas empresas y no en otras, siendo estas del mismo sector.

Con el objetivo de lograr dicha comparación, se comenzaron a recolectar los datos entrevistando a los departamentos de Recursos Humanos de cada empresa, para tener la información respecto a los procedimientos que llevan a cabo al momento de permitir el acceso de las mujeres y hombres a cargos de dirección. Luego se aplicó el instrumento de medición conocido como encuesta a la muestra seleccionada entre los gerentes para poder obtener respuestas clave y, de esta manera, poder aplicar el siguiente instrumento que se utilizó llamado entrevistas, donde se realizaron preguntas abiertas, para poder hacer énfasis en los puntos de mayor interés que se encontraron. En cuanto al segundo instrumento, al momento de realizar la entrevista, si surgen interrogantes que no estén en el modelo a seguir se pueden realizar sin problema alguno, debido a que es una conversación entre dos partes y no hay ningún motivo que evite la acción de interrogantes que surjan debido a la conversación, a

diferencia de la encuesta en donde solo se realizaron las preguntas predeterminadas en el instrumento.

Según estudios (INPSASEL) existen distintas variables que pudieran estar influyendo en el ambiente ocupacional, una de ellas son las situaciones que a diferencia de los hombres las mujeres llegan a enfrentar durante su carrera, como por ejemplo el hecho de que la mayoría de ellas tengan doble y hasta triple jornada de trabajo, teniéndose que ocupar del hogar, los estudios y las ocupaciones del trabajo. Por esta razón, se tomaron en cuenta cuatro factores a estudiar, los cuales son los factores sociodemográficos, con los cuales se busca investigar indicadores, como por ejemplo el número de hijos o edad del hijo más pequeño, ya que dependiendo del número de hijos que tenga una mujer o la edad que ellos tengan, podrá tener mayor o menor influencia al momento de manejar su tiempo y su balance entre su vida persona y su actividad profesional, teniendo así una serie de responsabilidades en el hogar o fuera de las horas de trabajo. Otro de los indicadores tomados en cuenta para la presente investigación son los organizacionales, lo que ayudó a realizar la comparación entre las empresas, utilizando variables como, el tipo de empresa, debido a que una empresa pública tiene distintas características a una empresa privada. Dicha comparación entre las empresas logró identificar cada uno de los factores a estudiar, gracias a los indicadores que se utilizaron para llevar a cabo la investigación.

Los factores precitados fueron los socioeconómicos, culturales, la administración del tiempo por su impacto en los cargos gerenciales, las características empresariales de las entidades bancarias, la antigüedad de los gerentes en la empresa y en el cargo, su competencia para el trabajo en equipo, entre otras, todas ellas permitiendo relacionar al individuo estrechamente con el puesto que ocupa dentro de la empresa.

Dada la presencia del número de hombres y mujeres que ocupan puestos directivos en las empresas escogidas, se llevaron a cabo los siguientes planteamientos, ¿Cuáles son los factores que influyen en la proporción entre hombres y mujeres dentro de los tres niveles gerenciales, según la percepción de hombres respecto a mujeres gerentes y viceversa?

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1 Objetivo General**

Identificar y analizar los factores sociodemográficos, organizacionales, socioeconómicos-culturales, y las características empresariales que pueden determinar la presencia de hombres y mujeres en niveles gerenciales de tres organizaciones venezolanas dentro del sector bancario.

### **1.2 Objetivos Específicos**

- Identificar y analizar los factores sociodemográficos personales y familiares, y las características educativas de la persona, que pueden influir en el acceso de mujeres y hombres a cargos de dirección.
- Identificar y analizar los factores organizacionales como el tipo de empresa y el tamaño de la empresa, que pueden influir en el acceso de mujeres y hombres a cargos de dirección.
- Identificar y analizar los factores socioeconómicos y culturales como el nivel de ingreso, y las percepciones que se tienen en las empresas en relación a la presencia de mujeres y hombres en cargos gerenciales; que pueden influir en el acceso de los mismos a cargos de dirección.
- Identificar y analizar las características empresariales de los trabajadores, que pueden influir en el acceso de mujeres y hombres a cargos de dirección.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### **Aproximación teórica respecto a las mujeres en los cargos de dirección**

Para lograr contextualizar de una manera teórica el estudio respecto a la proporción de hombres y mujeres en cargos gerenciales, se utilizó como marco de referencia el enfoque de la “Teoría de Género”, “Teoría de la identidad social” y la “Teoría del Techo de Cristal”, haciendo énfasis en esta última.

Se debe conocer la importancia del estudio sobre la construcción de género, según la revista *Gloobal*, todas las conductas, valores y habilidades de los seres humanos se deben a los grupos sociales en los que nacen y dependen de su género. La creación de la identidad de género es distinta en cada grupo social porque se adapta a la cultura, geografía y valores de cada uno de ellos. Entonces, las construcciones de identidad de género se constituyen por diversos procesos sociales. En el caso del sometimiento del género femenino frente al poder de los hombres, se habla de la formación del género desde la sumisión y el poder.

Para comprender la construcción de género es fundamental conocer la distinción entre “sexo” y “género”, ya que la profesora Linda McDowell, en su investigación “Género, identidad y lugar, un estudio de las geografías feministas” (2000), expresa que sexo engloba las diferencias biológicas mientras que el género describe las características socialmente construidas.

Según Agut y Martin (2007) no existe una política consolidada que beneficie la armonía de la vida laboral y familiar, ni el problema de compartir el cuidado de los hijos con las responsabilidades domésticas, y por esto existe una gran desigualdad entre hombres y mujeres en cuanto a la distribución de los puestos de trabajo.

Por su parte Burin (2007) afirma que existen diversos obstáculos que se hacen visibles cuando las mujeres desean conservar o acceder a un cargo gerencial. El autor explica, que en muchos casos, las organizaciones se rigen por una jerarquización que está encabezada por hombres y que esto se conoce como el principio de cooptación; es decir, cuando un cargo se

otorga por elección y no por méritos. Burin agrega que en entornos masculinos, el trabajo de las mujeres es supervisado de manera más cuidadosa que el de sus compañeros y que, además, les exigen un nivel de excelencia mayor.

Mabel Burin también expresa que existen diferentes opiniones que afirman de muchas maneras que las mujeres no están interesadas en acceder a puestos de poder o que simplemente no están preparadas o temen afrontar estos cargos. La psicóloga dice que estos estereotipos evitan que las mujeres sean elegibles para estos cargos y que, por otra parte, muchas mujeres interiorizan estas opiniones y las repiten sin cuestionarlas, asumiéndolas como propias. Además, admite que hay otro grupo de mujeres que enfrenta este conflicto utilizando diversos recursos cuando acceden a estos puestos de trabajo. Este grupo de mujeres son más innovadoras y, al ser profesionales, buscan la manera de lograr un equilibrio entre el trabajo fuera del hogar y las tareas domésticas.

Queda claro que los cambios sociales y organizacionales que se han venido dando en los últimos tiempos favorecen la evolución de los roles de género. Actualmente, la concepción profesional está orientada al desarrollo y aprovechamiento de competencias múltiples tales como flexibilidad e innovación, necesidad de trabajo en equipo, optimización y aprovechamiento de los recursos disponibles. Es por esto que considerando estas tendencias y perspectivas, las mujeres tienen mucho que aportar y las organizaciones no deberían prescindir de su contribución. Esta visión implica que la diversidad de género en posiciones gerenciales o de liderazgo se plantea hoy en día como algo necesario para que las organizaciones se ajusten a los requerimientos actuales y a las nuevas tendencias organizacionales. (Barberá, Ramos, Candela, 2011)

Considerando lo anteriormente planteado, en el mundo organizacional se debe romper con las asimetrías existentes entre las obligaciones que asumen las mujeres y su participación en el control de los recursos y en la toma de decisiones que en algunos casos sigue siendo muy limitada. Para esto, las organizaciones deben estudiar cada uno de los procesos en los que se puede estar produciendo esta asimetría en los roles de género. “Es importante definir que el “ser mujer” no es sinónimo de abnegación, comprensión total, sacrificio, reclusión, esclavitud, etc. sino más bien debe ser equivalente de superación y protagonismo en la sociedad, pues a medida que las mujeres ganan espacios dentro del ámbito social las capacidades femeninas

ganan prestigio y confiabilidad. El despegarse del pasado y aceptar el presente es una de las razones que han limitado el desarrollo de la educación en género, ya que los hombres se sienten débiles si ven hacer a una mujer lo que consideran apto nada más para ellos” (Mcdowell, L, 2000).

La teoría de género se enfoca como una herramienta para erradicar la problemática de la desigualdad presente en el género femenino. Según Marta Lamas, la teoría de género “es una aportación filosófica y política del movimiento feminista que muestra como el género moldea y desarrolla nuestra percepción de la vida en general y, en particular, pone en evidencia la valoración, el uso y las atribuciones diferenciadas que se da a los cuerpos de las mujeres y de los hombres” (Lamas, M 1994), percepción que se ha consolidado desde las vertientes: filosófica, política, sociológica y jurídica” (Inmujeres, 2003; 18a). La teoría de género tiene como objetivo principal tomar importancia para así buscar la equidad entre hombres y mujeres y de esta forma mantener las condiciones de bienestar de ambos géneros.

Asimismo, se tomó en cuenta, para la presente investigación, la “Teoría de la identidad social”, la cual fue desarrollada por Henri Tajfel y John Turner en 1979. Esta teoría se encuentra sujeta a cuatro ideas centrales: categorización, identificación, comparación y distinción psicosocial.

La categorización se refiere a que los seres humanos normalmente buscan clasificar y clasificarse a sí mismos en categorías las cuales sirven para diferenciar, discriminar y etiquetar positiva y negativamente desde la nacionalidad, cultura, habilidades y ocupaciones de cada persona. La identificación es como los seres humanos buscan asociarse con grupos en los cuales se sienten identificados. Por otra parte, la comparación es cuando los seres humanos suelen cerciorarse con los grupos en los que pertenecen, comparándose así con el resto de los grupos. Por último, Henri Tajfel y John Turner mencionan que la distinción psicosocial es cuando cada persona busca que su propia identidad tenga diferencias a la de las demás y al momento de compararlas sean positivas (Henri Tajfel y John Turner, 1979).

Para lograr contextualizar de una manera teórica el estudio respecto a las mujeres en el cargo gerencial, se hizo énfasis en la “Teoría del Techo de Cristal” como marco de referencia. Según la psicóloga Mabel Burin (1987), teoría es estudiada en conjunto por varias ciencias, como la psicología, la sociología y la antropología. El nombre que se le dio a esta teoría, se

debe a que existe un espacio superior invisible en el ámbito laboral de las mujeres, el cual es difícil de traspasar, impidiéndoles avanzar a puestos en los que se requiere un alto nivel de responsabilidad. Se dice que es un espacio invisible porque no existen leyes, ni códigos que manifiesten estas limitaciones hacia las mujeres, sino que se basa en rasgos que por su invisibilidad son difíciles de detectar.

Según la psicóloga Mabel Burin (1987), la teoría del techo de cristal es estudiada en conjunto por varias ciencias, como la psicología, la sociología y la antropología. El nombre que se le dio a esta teoría, se debe a que existe un espacio superior invisible en el ámbito laboral de las mujeres, el cual es difícil de traspasar, impidiéndoles avanzar a puestos en los que se requiere un alto nivel de responsabilidad. Se dice que es un espacio invisible porque no existen leyes, ni códigos que manifiesten estas limitaciones hacia las mujeres, sino que se basa en rasgos que por su invisibilidad son difíciles de detectar.

Cuadrado y Morales (2008) afirman que, desde hace varios años, se viene comprobando la existencia del denominado techo de cristal, un término acuñado a finales de los años ochenta para designar una barrera que imposibilita a las mujeres cualificadas obtener puestos de responsabilidad en las organizaciones en las que trabajan. Este techo parece intangible e indetectable, pero las estadísticas dicen lo contrario, la poca presencia de mujeres en los vértices jerárquicos de las organizaciones venezolanas se ha convertido en un tema de gran interés en los últimos años, porque aunque estadísticamente ha disminuido esta situación, y muchas mujeres alcanzan puestos importantes, aún en muchas partes sigue vigente la desigualdad de género en la alta gerencia de las compañías.

“Este fenómeno visto desde la psicología, permite identificarlo como resultado de una construcción de género de la cual surgen limitaciones reales e introyectadas, creadas durante el proceso psicológico por el que la construcción de la subjetividad femenina se debate, desde edades tempranas, debido a que el sentimiento de culpa ha sido la gran herramienta disciplinadora de la cultura patriarcal respecto del despliegue de los deseos femeninos y cuya construcción se manifiesta en mujeres que son interpeladas social y culturalmente por un constructo de género, que patologiza sistemáticamente sus ambiciones y anhelos de ascender a sitios de toma de decisiones” (Burin,M).

Debido a la construcción de género que se ha generado con el transcurso del tiempo, el sexo femenino se ha conocido culturalmente siempre como el sexo débil, colocando así al hombre por encima de la mujer, ya que existe el mito de que las mujeres no sirven para dar

órdenes sobre otros o para tomar decisiones de suma importancia, y es así como la diferencia categorial crea una mujer inferior al hombre y valora menos los atributos de la feminidad. “Las mujeres han estado históricamente vinculadas a las llamadas actividades de mantenimiento, relacionadas con la preparación del alimento y la preservación de unas condiciones adecuadas de higiene y salud, además del cuidado del resto de los miembros del grupo y de la socialización de los individuos infantiles. Pero a lo largo del tiempo y a raíz de movimientos que han impulsado el desarrollo de las sociedades, este rol de la figura femenina sufre cambios importantes” (Sánchez. M, 2007).

Según la tesis “Búsqueda de equidad ocupacional de género en el mercado laboral como mecanismo para disminuir la pobreza en Venezuela”, “La participación de la mujer en el mercado laboral ha venido en aumento, y quienes forman la mayor parte de él son las mujeres cuya edad oscila entre 25-44 años de edad, etapa de la vida en la cual las mujeres se encuentran en desarrollo de su doble rol como reproductoras debido a que esa edad se acompaña de mayores responsabilidades familiares y domésticas (debido al matrimonio y los hijos), y como productoras en trabajos remunerados fuera del hogar”.

Sin embargo, continúa estando en manos de las propias organizaciones favorecer el acceso de las mujeres a puestos con gran responsabilidad, lo que quiere decir, promover la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres. Está claro que las empresas son un punto clave para el logro de una equidad de género, y es por esto que Cuadrado y Morantes (2007) plantean que deben llevarse a cabo acciones como el control del impacto de los estereotipos de género, la redefinición de los roles de liderazgo, la creación de estrategias que mejoren la identificación organizacional de los empleados y la implementación de políticas destinadas a paliar los efectos de las responsabilidades familiares de las mujeres, que permitirán y serán vitales para para comenzar a construir una sociedad más igualitaria, en la que fenómenos como el *techo de cristal* dejen de ser una realidad cotidiana.

Las organizaciones juegan un papel importante a la hora de controlar los efectos del contexto en los procesos de estereotipia, por ejemplo en los procesos de selección a la hora de ascender a una mujer a un cargo gerencial. Es por esta razón que está en manos de las propias organizaciones favorecer el acceso de las mujeres a puestos con gran responsabilidad, aunque tiene influencias externas, el resultado se tiene que buscar desde lo interno. El control del

impacto de los estereotipos de género, la redefinición de los roles de liderazgo incluyendo cualidades andróginas de ambos géneros, la creación de estrategias que mejoren la identificación organizacional de los empleados y la implementación de políticas destinadas a paliar los efectos de las responsabilidades familiares de las mujeres son sólo algunas claves para comenzar a construir una sociedad más igualitaria, en la que fenómenos como el *techo de cristal* dejen de ser una realidad cotidiana.

Sin duda alguna está en manos de las propias organizaciones favorecer el acceso de las mujeres a puestos con gran responsabilidad, lo que quiere decir, promover la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres. Está claro que las empresas son un punto clave para el logro de una equidad de género, y es por esto que Cuadrado y Morantes (2007) plantean que deben llevarse a cabo acciones como el control del impacto de los estereotipos de género, la redefinición de los roles de liderazgo, la creación de estrategias que mejoren la identificación organizacional de los empleados y la implementación de políticas destinadas a paliar los efectos de las responsabilidades familiares de las mujeres, que permitirán y serán vitales para comenzar a construir una sociedad más igualitaria, en la que fenómenos como el *techo de cristal* dejen de ser una realidad cotidiana.

## CAPITULO III

### MARCO REFERENCIAL

#### **Banco Fondo Común**

El Banco Fondo Común o BFC es una institución financiera venezolana de capital privado con base en la ciudad de Caracas especializado en banca universal. Es el décimo banco más grande del país por lo que se ubica en el segmento mediano según el ranking de SUDEBAN. Todo empezó en el año 1969 cuando se fundó y comenzó como Inversora Santiago de León SRL. La institución estuvo cambiando de razón social y denominación por varios años, y no fue hasta el año 2000 que luego de continuos procesos de fusión con distintas instituciones financieras, consigue afianzar su crecimiento y se transforma en Fondo Común Banco Universal, evolución que le permitió diversificar su oferta de productos y servicios hacia segmentos empresariales y personales. En el año 2006 renueva su imagen corporativa manteniendo la mística de siempre, para cambiar su denominación a BFC Banco Fondo Común Banco Universal C. A.

Hoy en día, BFC Banco Fondo Común es una Institución con una trayectoria de más de 50 años de servicios en el mercado financiero venezolano. Desde sus inicios como Entidad de Ahorro y Préstamo logró liderizar este segmento, lo cual le permitió consolidar una extensa cartera de clientes y una sólida progresión al perfil actual de Banco Universal. Su tecnología de punta, una extensa red de agencias y un experimentado equipo de dirección, convierte a Banco Fondo Común en uno de los bancos de más sólida infraestructura del sistema financiero venezolano, caracterizándose por tener 124 agencias a nivel nacional, un centro de atención telefónica las 24 horas del día, una amplia red de cajeros automáticos, una página web para realizar distintas operaciones, 8.141 puntos de venta en 7.351 establecimientos, entre muchas otras cosas que logran que el banco sea lo que es hoy en día.

#### **Misión**

Consolidarnos como el banco ideal de quienes construyen el futuro con su esfuerzo diario, respondiendo a sus necesidades y distinguiéndonos por nuestra calidad de servicio,

generando valor sostenido para nuestros clientes y accionistas, con el soporte de nuestra experiencia, nuestros recursos tecnológicos y la excelencia de nuestro personal.

### **Visión**

Crecer para consolidarnos como líderes en nuestro segmento de mercado, acompañando y favoreciendo el crecimiento de la comunidad a la que pertenecemos, y del país con el que nos comprometemos profundamente, manteniendo una relación positiva entre nosotros y nuestros clientes.

### **Valores**

*Servicio:* Nuestro cliente es lo principal, lo escuchamos y le brindamos ayuda de manera espontánea hasta en los detalles más pequeños, con alto sentido de atención y responsabilidad para hacer la vida más fácil a los demás.

*Compromiso:* Hacemos nuestro trabajo más allá del cumplimiento, utilizamos nuestras capacidades para llevar tan lejos como sea posible todo aquello que se nos ha confiado.

*Sensibilidad:* El valor que nos hace despertar hacia la realidad, descubriendo y respondiendo a todo aquello que afecta en mayor o menor grado el desarrollo personal, familiar y social.

*Flexibilidad:* La capacidad de adaptarnos rápidamente a las circunstancias, para favorecer siempre una mejor convivencia y entendimiento en beneficio de todos

*Prudencia:* Nos adelantamos a las circunstancias, tomando las mejores decisiones, para garantizar la correcta administración de los recursos que nuestros clientes nos confían.

*Excelencia:* Creemos que solo hay una manera de hacer las cosas: la manera correcta.

### **Banco del Caribe (Bancaribe)**

En el año 1954, fue cuando Bancaribe se fundó e inició sus operaciones en la ciudad de Puerto Cabello. Después de 4 años de haberse fundado la junta directiva logró establecer la primera oficina en Caracas en la Avenida Urdaneta, el 3 de Julio de 1958. En el año 1997, lograron una asociación estratégica con el Scotiabank, banco canadiense de amplia trayectoria en el ámbito financiero internacional. En el 2003 se marcó un importante progreso para

Bancaribe al incorporar las mejores prácticas de gobierno corporativo en sus estatutos mediante una reforma.

La imagen corporativa del banco tuvo un cambio en el año 2006, y fue en ese momento cuando comenzó una etapa de evolución para la organización, que los ha impulsado a ser un banco accesible, ágil, flexible e innovador, que se dedica a conocer y satisfacer las necesidades de sus clientes, con quienes procuran relaciones cercanas y duraderas. A lo largo de todos estos años, Bancaribe se ha mantenido a la vanguardia en la oferta de productos y servicios financieros para sus clientes logrando una mayor comodidad, resguardando su patrimonio y acercándolos a lograr sus metas y sus sueños.

### **Misión**

Estamos en el negocio de intermediación y distribución de soluciones financieras integrales, para satisfacer oportunamente las necesidades y expectativas de nuestros clientes, construyendo relaciones cercanas y duraderas que generan afinidad y lealtad con la organización.

### **Visión**

Ser reconocidos como una institución financiera innovadora, sólida y confiable, comprometida con la excelencia y el alto desempeño, lugar de referencia para trabajar y crecer, que contribuye al desarrollo y bienestar de los trabajadores y del país.

### **Valores**

*Vocación de Servicio:* Tenemos la mejor disposición para cuidar los intereses y satisfacer las necesidades de nuestros clientes y compañeros de trabajo, para lo cual buscamos crear relaciones cercanas y permanentes.

*Espíritu de Equipo:* Nos comprometemos de manera conjunta para lograr las metas empresariales y sociales. A través de la comunión de creencias, valores y propósitos formamos parte de una gran familia en la que reinan actitudes de apoyo mutuo, compenetración, generosidad y lealtad.

*Excelencia:* Desarrollamos y mejoramos de manera continua los procesos para incorporar las mejores prácticas de negocio y consolidar una organización de alto desempeño, basada en calidad, agilidad, flexibilidad y eficiencia.

*Creatividad e Innovación:* Fomentamos la generación de ideas y propiciamos espacios para la reinención constante de la organización en procura de alcanzar nuestra misión y visión.

*Reconocimiento:* Valoramos el aporte individual y colectivo de nuestro capital humano, cuyos conocimientos, habilidades y conductas construyen día a día el éxito permanente de la Institución.

*Respeto:* Basamos nuestras relaciones internas y externas en un trato equitativo, justo, considerado y respetuoso de la individualidad y de los derechos de los demás.

*Confianza:* Fomentamos relaciones fundamentadas en la integridad de nuestra gente, en la transparencia de nuestras prácticas de negocio, en la solidez de nuestra institución y en la puesta en acción de valores como la equidad, la honestidad y la solidaridad. Buscamos siempre construir alianzas de beneficio mutuo.

*Crecimiento Personal y Profesional:* Valoramos y promovemos las oportunidades de desarrollo y satisfacción personal, mediante la generación de espacios y actividades que permitan a nuestra gente desplegar todo su potencial humano y profesional.

*Transparencia:* Actuamos con altos estándares éticos enmarcados en un modelo de Gobierno Corporativo, que nos permite dejar a la vista nuestras acciones y resultados.

### **Banco Provincial**

La historia de BBVA comienza en 1857 en Bilbao, una ciudad situada al norte de España, cuando la Junta de Comercio promueve la creación de Banco de Bilbao como banco de emisión y descuento. Se trató de una iniciativa pionera, impulsada por un contexto de crecimiento económico de la región. Luego de muchas fusiones y muchos años, el 15 de Octubre de 1953, inicia sus actividades el entonces denominado Banco Provincial de Venezuela, después de un período de preparativos y de promociones. En 1996 se convierte en el primer Banco Universal del país, ampliando su enfoque de negocios para incluir actividades propias de la banca especializada. Con una actividad orientada, en principio, a los productos bancarios para particulares, desde entonces y hasta los actuales momentos, la estrategia

comercial está dirigida a ofrecer productos y servicios que mejoren la calidad de vida de los clientes y el público en general.

BBVA Banco Provincial es una institución financiera venezolana con sede en Caracas que es controlada por el grupo español BBVA. Es el tercer banco más grande del país y pertenece al Estrato Grande de bancos según SUDEBAN junto con el Banco de Venezuela, Banesco y el Banco Mercantil. Es la institución financiera de referencia en la banca venezolana, gracias a la aplicación de políticas acertadas e innovadoras, de una excelente gerencia y, especialmente, de la capacidad y el compromiso de su capital humano.

### **Visión**

Ayudar a las personas a mejorar su calidad de vida, apoyando el desarrollo económico del país y haciendo realidad los sueños y aspiraciones de los venezolanos. Contar con la más amplia e innovadora gama de productos y servicios dirigidos a todos los segmentos. La estrategia en este sentido está orientada a responder a las necesidades y expectativas de los clientes, para lo cual llevamos a cabo una permanente revisión de nuestro portafolio, a fin de adaptarlo al entorno y a las nuevas tecnologías que ahora están disponibles para el negocio financiero.

El proceso de transformación tecnológica generado en años recientes, permiten hoy a BBVA Provincial ofrecer a sus clientes el acceso al Banco a cualquier hora, desde cualquier lugar y de la manera más conveniente, a través de una de las redes de distribución más extensa del país (332 oficinas y 2.085 cajeros automáticos), una novedosa red de atención telefónica y acceso a servicios de Home Banking vía internet.

### **Valores**

El equipo de BBVA Provincial, comparte un sistema de valores que promueven el trabajo pensando en las personas, a través de acciones orientadas a ser en primer lugar una empresa responsable económicamente, que genera recursos que le permiten emprender otras iniciativas y mantenerse como una entidad de interés para los accionistas e inversores; en segundo lugar ser una empresa responsable institucionalmente, al cumplir con la generación de empleo, con las normativas legales y fiscales, y al marcar estándares de innovación y calidad en los productos y servicios propios de su actividad dentro del sector financiero venezolano; y en tercer lugar ser una empresa responsable socialmente, al generar respuestas

concretas a la necesidad social, con un compromiso apalancado en la participación del voluntariado y de cada uno de los trabajadores del Banco, quienes desde sus diversas posiciones comparten una misma visión, que permiten el desarrollo de nuestra actividad en una sociedad, que cada día requiere y exige más de las empresas.

De cara al futuro, BBVA Provincial se encuentra en un momento destacado de su historia, el camino está trazado para construir muchos años más de crecimiento. Continuaremos con nuestra política de invertir e incursionar en áreas claves para generar negocio rentable, aplicar estrategias de optimización de recursos para mantener los excelentes índices de eficiencia; trabajar con miras a continuar siendo el mejor Banco del país, ofreciéndoles a los clientes productos innovadores y seguros que hagan más fácil su vida, y mantener el posicionamiento alcanzado como institución ágil, moderna, eficiente, segura y diferenciadora de su competencia, trabajando por un futuro mejor para las personas.

## CAPITULO IV

### MARCO METODOLÓGICO

#### **Estrategias para comprender la desigualdad de género en el acceso a cargos de dirección gerencial**

##### **1. Variables y definición operacional**

La presente investigación se enfocó en determinar cuáles son los factores que influyen en la mayor o menor presencia de hombres y mujeres en los cargos gerenciales de las empresas seleccionadas, que corresponden a las siguientes empresas del sector bancario: Fondo Común, Bancaribe y Provincial.

Con este objetivo, se buscó describir cada uno de los factores influyentes para lo cual se definieron los indicadores que responden a las dimensiones y sub-dimensiones que se citan a continuación:

A. *Factores sociodemográficos*: Se refiere a variables demográficas relacionadas con el grupo etario, la conformación familiar y el nivel educativo. En esta dimensión se buscó conocer las características particulares de hombres y mujeres en términos familiares y educativos, los cuales permitieron entender el perfil de los trabajadores estudiados. Por este motivo se investigaron específicamente dos subdimensiones: personales-familiares y educativo profesional.

##### *a) Personales – Familiares.*

- *Edad*: Años de vida declarados en años cumplidos.
- *Estado civil*: Condición de una persona según el registro civil en función de si tiene o no pareja y su situación legal respecto a esto.
- *Edad del hijo más pequeño*: Tiempo transcurrido que ha vivido el último hijo desde el nacimiento hasta un momento particular, en este caso el momento en el que respondió el cuestionario.
- *Número de hijos*: Cantidad de hijos que tiene una persona.
- *Personas que viven en su hogar*: Cantidad de Individuos que ocupan la vivienda.

- *Mayor responsabilidad de realizar labores relacionadas al hogar:* Conocimiento de la persona que cuenta con mayor peso en cuanto a la realización de las labores en el hogar.
- *Ayuda de terceros para mantener el equilibrio entre las actividades del hogar y las laborales:* Apoyo de otros en el hogar.
- *Disponibilidad de tiempo para sí mismo:* Cantidad de tiempo invertido en sí mismo.

*b) Educativo- Profesional.*

- *Nivel educativo:* Grado de instrucción formal alcanzado.
- *Idiomas adicionales al castellano:* Conocimiento y nivel de otros lenguajes.
- *Profesión:* En caso de ser profesional, carrera en la que el sujeto culminó sus estudios de pregrado.

B. *Factores organizacionales:* Se refieren a la naturaleza y a las características propias generales de cada empresa u organización. Estos factores permitieron conocer y entender el contexto en el cual los hombres y las mujeres se desenvuelven en su ámbito profesional.

*a) Caracterización de la organización.*

- *Tipo de empresa:* Se refiere a la clasificación de la organización según el origen del capital, ya sea pública o privada.
- *Tamaño de la empresa:* Medida de la organización según el número de empleados que laboran en ella.
- *Antigüedad de la empresa:* Tiempo transcurrido desde la fundación de la empresa hasta un momento específico, en este caso cuando se aplicó el cuestionario.

C. *Factores socioeconómicos y culturales:* Se refiere a aquellos factores inherentes a la posición del individuo en la empresa. Las características socioeconómicas y culturales de las mujeres serán fundamentales para conocer si existen diferencias en el nivel de ingresos percibido por hombres y mujeres y la manera en la que la sociedad percibe a la mujer, sus capacidades y el tiempo que la misma tiene disponible para el desarrollo de sus actividades.

a) Económico.

- *Nivel de ingreso:* Posición o status que obtiene una persona en la sociedad a través de los recursos económicos que posee y se mide a partir de su nivel de ingresos.
- *Personas que trabajan en el hogar y reciben ingresos:* Cantidad de personas que trabajan y cuentan con ingresos.
- *Mayor peso del ingreso familiar:* Persona de la familia que cuenta con un mayor ingreso.
- *Trabajo adicional para incrementar su ingreso:* Personas que cuentan con un trabajo agregado para tener mayores ingresos.

b) *Percepciones en las empresas en relación a las mujeres y hombres.*

- *Horas diarias dedicadas al trabajo:* Cantidad de horas diarias que trabaja una persona.
- *La maternidad afecta el ascenso a cargos gerenciales:* Opinión sobre la relevancia que tiene la maternidad con el alcance de un puesto gerencial.
- *Las mujeres tienen las mismas actitudes y aptitudes que los hombres para ocupar puestos gerenciales:* Opinión en cuanto al alcance de un puesto gerencial según el género.
- *Las capacidades en el trabajo son valoradas sin prejuicios sobre el género:* Opinión en cuanto a los prejuicios que pueden tener las mujeres y hombres en cuanto a sus aptitudes.
- *Salarios, condiciones y oportunidades iguales para ambos sexos:* Igualdad tanto para mujeres como hombres en cuanto a los indicadores establecidos.
- *Mismas exigencias entre hombres y mujeres para acceder a cargos gerenciales:* Igualdad para ambos sexos en relación a los requerimientos necesarios para ocupar un cargo gerencial.

D) *Características empresariales:* Se refiere a todos aquellos elementos que relacionan a la mujer y al hombre con la empresa considerando las características laborales y el desenvolvimiento en su trabajo. Al medirse los indicadores de esta dimensión, se pudo realizar una comparación lineal entre una empresa u otra,

contrastando a gerentes del mismo rango, con la misma antigüedad en la empresa, entre otros.

*a) Características Laborales.*

- *Antigüedad:* Tiempo que tiene la persona en la empresa.
- *Departamento en el que trabaja:* Unidad organizativa en la cual se desempeña el individuo.
- *Número de personas a su cargo:* Cantidad de personas supervisadas.
- *Cargo que ejerce:* Puesto que ocupa el individuo en la organización.
- *Duración en el cargo actual:* Tiempo que tiene la persona en el puesto de trabajo que se encuentra ejerciendo actualmente.
- *Duración en cargos gerenciales:* Tiempo que tiene la persona ejerciendo puestos gerenciales.

## **2. Diseño muestral / población o universo**

Los sujetos de análisis de la investigación fueron mujeres y hombres en cargos de gerencia en cada una de las empresas escogidas, según la proporcionalidad de las nóminas para así poder determinar el valor muestral, es decir, se tomó la misma cantidad de hombres que de mujeres, con la finalidad de obtener la data para lograr la comparación.

Debido a que puede existir una diferencia significativa entre la forma en que hombres y mujeres asumen su relación con el puesto y su capacidad de ascender a un cargo, se consideró a una parte específica de la población con las características que son relevantes para la investigación. Se tomó en cuenta la jerarquía en las distintas compañías para así lograr una coincidencia en los niveles a la hora de realizar las encuestas.

Se trabajó con tres empresas que, aunque son distintas entre sí, son del mismo sector, la banca privada. Se evaluó e investigó sobre las diferencias entre las bancas para así poder comprender las desigualdades que existen en las prácticas de cada una de ellas en cuanto a la presencia de las mujeres en puestos gerenciales.

Se consideraron los organigramas de las distintas entidades para saber el orden jerárquico y así poder realizar una comparación entre los niveles similares.

A continuación, se refleja detalladamente la población total de cada empresa y la calculada tanto para encuestas como entrevistas:

Tabla 1. *Población*

	Fondo Común		Bancaribe		Provincial		Total
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	
Gerentes	49	27	33	28	86	53	276
Coordinador	66	37	107	64	44	28	346
Supervisor	24	22	45	57	21	11	180
Total	139	86	185	149	151	92	802

Fuente: Elaboración propia

Tomando en cuenta la población total constituida por 802 personas pertenecientes a las tres entidades bancarias, se calculó la muestra tomando el 10% de dicha población y distribuyendo la misma según nivel gerencial y género.

Tabla 2. *Muestra*

	Fondo Común		Bancaribe		Provincial		Total
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	
Gerentes	5	3	3	3	9	5	28
Coordinador	7	4	11	6	4	3	35
Supervisor	2	2	5	6	2	1	18
Total	14	9	19	15	15	9	81

Fuente: Elaboración propia

Tal como se observa en la tabla N°2, durante el primer semestre del año 2016, se realizó el proceso de recolección de los datos, logrando encuestar a un total de 81 personas que ocupaban para el momento de recolección un cargo gerencial en cualquiera de sus tres niveles (supervisor, coordinador y gerente).

Tabla 3. *Cargos que ejercen los trabajadores del sector bancario según sexo*

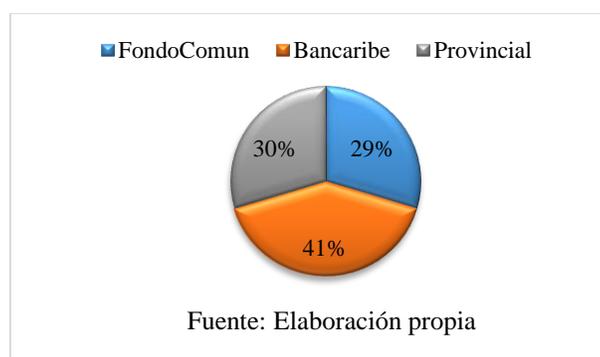
	Femenino		Masculino	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Gerente	17	35%	11	33%
Coordinador	22	46%	13	39%
Supervisor	9	19%	9	27%
Total	48	100%	33	100%

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la composición de la población y la muestra se observa en la tabla #3 que el mayor porcentaje de las mujeres ocupan posiciones de coordinación con 46% seguido por un 35% actualmente están ejerciendo en cargo de gerente. Por su parte, en lo que respecta a al sexo masculino, la distribución de cargos es más equitativa, ocupando la mayor proporción cargos de coordinación con un 39% y siguiéndolo el de gerente con 33%, sin embargo, no existe una diferencia significativa en la distribución de hombres y mujeres según el cargo que los mismos ejercen.

Las 81 encuestas se repartieron proporcionalmente en los tres bancos estudiados según su tamaño muestral. A continuación, se presenta la distribución porcentual de las encuestas de acuerdo a la entidad bancaria:

*Gráfico 1. Distribución de la muestra por bancos*



De esta manera se observa que el 41% de los encuestados pertenece a Bancaribe, el 30% al Banco Provincial y el 29% al Banco Fondo Común.

### **3. Técnica de recolección de datos**

Para la obtención de la información necesaria que permitió el cumplimiento de los objetivos planteados, como primera técnica, se utilizó la realización de cuestionarios en el que se estudiaron los factores antes descritos. En segundo lugar, se realizó una entrevista al departamento de Recursos Humanos, buscando a través de ésta conocer los criterios considerados por las empresas al momento de colocar a una persona u otra en un cargo gerencial y si el género tiene alguna influencia en ello. La tercera técnica consistió en la

realización de entrevistas en profundidad, las cuales fueron aplicadas a dos poblaciones, hombres y mujeres, que actualmente ocupan cargos gerenciales, lo que permitió tener una visión más amplia de la percepción de éstos sobre la ocupación de cargos gerenciales por parte de mujeres.

Con respecto a la primera técnica que se utilizó, se realizaron encuestas. Una encuesta es *“una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos o en relación con un tema particular”* (Arias, 2006, p. 72). En este caso se buscó obtener información acerca de los factores sociodemográficos, organizacionales, socioeconómicos y culturales; y empresariales. Este tipo de técnica de recolección de información permitió obtener datos cuantitativos a través de los cuales se pudo cuantificar y caracterizar los aspectos estudiados.

Esta técnica fue la indicada en este proyecto de investigación, ya que todo encuestado fue libre de opinar lo que piensa, obteniendo respuestas lo más sinceras y honestas posibles por el simple hecho de ser encuestas *“anónimas”*.

Los datos se obtuvieron realizando un conjunto de preguntas, con combinación de preguntas abiertas y cerradas. Las preguntas abiertas se formularon para captar más información acerca del encuestado, y, por lo tanto, se obtuvo una respuesta amplia. Las preguntas cerradas son aquellas que fueron contestadas de manera simple y precisa. Tanto las preguntas abiertas como las cerradas fueron dirigidas a una muestra representativa de las distintas empresas estudiadas con el fin de conocer las diferentes opiniones, hechos específicos e ideas. Los encuestados leyeron las preguntas y registraron la respuesta que les pareció adecuada. El cuestionario estuvo previamente diseñado y tuvo como función que el investigador recopilara datos sin modificar el entorno ni el fenómeno donde se recogió la información.

Una vez identificados los rasgos, se aplicaron las entrevistas a profundidad, puesto que este tipo de enfoque *“estudia la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas”*. (Rodríguez Gómez, Flores Gil, y García Jiménez, 1996, p. 32). Por este motivo se aplicaron entrevistas a profundidad, que son un instrumento de recolección de datos, que consistió en *“la obtención de información mediante una conversación de*

*naturaleza profesional, proceso que presupone la participación de al menos dos actores que interactúen verbalmente y de manera recíproca” (Fuentes, 2011).*

La entrevista a profundidad permitió conocer con detalle la posición de los encuestados con respecto a los factores sociodemográficos, socioeconómicos y culturales, organizacionales; y empresariales, como hallazgos relevantes para profundizar en el conocimiento y comprensión del fenómeno estudiado en la presente investigación, ya que el contacto con las mujeres y los hombres de alta gerencia de las empresas investigadas, sobre la desigualdad en estos puestos de trabajo, se pudo obtener información muy valiosa y útil de la fuente primaria sobre su percepción de la realidad.

Además, se entrevistaron a los integrantes de los distintos departamentos de Recursos Humanos con la intención de conocer los criterios considerados por las empresas al momento de designar a un profesional en un cargo gerencial y determinar si influye el género.

#### **4. Viabilidad**

El presente trabajo de investigación se llevó a cabo por estudiantes del último año de la carrera de Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello, interesadas en la desigualdad que puede vivir la mujer venezolana al momento de acceder en cargos gerenciales. Es un trabajo de corte micro sociológico y descriptivo motivado a conocer sobre la desigualdad de género en el ámbito laboral bancario en tres entidades privadas de Venezuela. Se obtuvo suficiente información sobre el tema y además se contó con la disponibilidad de las herramientas necesarias para la realización del trabajo de investigación, sin obstáculos de financiamiento en su realización.

## 5. Operacionalización de las variables

DEFINICION NOMINAL	DEFINICION REAL		DEFINICION OPERACIONAL		Entrevista Gerentes	
VARIABLE	DIMENSIONES	SUB-DIMENSIONES	INDICADORES	SUB-INDICADORES		
Factores que favorecen la desigualdad entre hombres y mujeres en el acceso a, y permanencia en, los cargos de dirección.	Factores sociodemográficos: Se refiere a variables demográficas relacionadas con el grupo etario, la conformación familiar y el nivel educativo	Personales-Familiares	Edad	Menor a 30 años Entre 30 y 35 años Entre 36 y 40 años Entre 41 y 45 años Entre 46 y 50 años Entre 51 y 55 años Mayor a 55 años	1	
			Estado civil	Soltero Casado Divorciado En unión libre Viudo	3	
			Edad del hijo más pequeño	0-5 años 6-10 años 11-15 años 16-20 años Más de 20 años	5	
			Número de hijos	1 hijo 2 hijos 3 hijos 4 o más hijos	4	
			Personas que viven en su hogar	1 persona 2 personas 3 personas 4 personas 5 personas 6 personas	6	
			Mayor responsabilidad de realizar labores relacionadas al hogar	Mujer Hombre Ambos	7, 8 y 9	
			Ayuda de terceros para mantener el equilibrio entre las actividades del hogar y las laborales	Sí No	10,11	
			Disponibilidad de tiempo para sí mismo	2 horas 4 horas 6 horas 8 horas o más	12	
		Educativo-profesional del entrevistado	Nivel educativo	Secundaria Técnico Superior Universitario Post-Grado Doctorado	13	
			Idiomas adicionales al castellano (Nivel del idioma del 1 al 5)	Ninguno Uno Dos Más de dos	14	
			Profesión	*Respuesta abierta	15	
		Factores organizacionales: Se refieren a la naturaleza y a las características propias generales cada empresa u organización. (Departamento RRHH)	Caracterización de la organización	Tipo de empresa	Pública Privada Mixta	Este indicador no va en la entrevista a los gerentes
				Tamaño de la empresa (Número aproximado de trabajadores)	Pequeña Mediana Grande	
				Antigüedad de la empresa	0-10 años 11-20 años 21-30 años 31-40 años Más de 50 años	

DEFINICION NOMINAL	DEFINICION REAL		DEFINICION OPERACIONAL		Entrevista Gerentes
VARIABLE	DIMENSIONES	SUB-DIMENSIONES	INDICADORES	SUB-INDICADORES	
Factores que favorecen la desigualdad entre hombres y mujeres en el acceso a, y permanencia en, los cargos de dirección.	<b>Factores socioeconómicos y culturales:</b> Se refiere a aquellos factores inherentes a la posición del individuo en la empresa.	Economico (Nivel de Ingreso)	Nivel de ingreso	Bajo Medio Alto	16
			Personas que trabajan en el hogar y reciben ingresos	1 persona 2 personas 3 personas 4 personas 5 personas	17
			Mayor peso del ingreso familiar	Mujer Hombre Ambos	18
			Trabajo adicional para incrementar su ingreso	Si No	19
		Percepciones en las empresas en relación a las mujeres y hombres	Horas diarias dedicadas al trabajo	8 horas 9 horas 10 horas 11 horas o más	20
			La maternidad afecta el ascenso a cargos gerenciales	Si No	21
			Las mujeres tienen las mismas actitudes y aptitudes que los hombres para ocupar puestos gerenciales	Si No	22
			Las capacidades en el trabajo son valoradas sin prejuicios sobre el género	Si No	23
			Salarios, condiciones y oportunidades iguales para ambos sexos	Si No	24
			Mismas exigencias entre hombres y mujeres para acceder a cargos gerenciales	Si No	25
	<b>Características empresariales:</b> Se refiere a todos aquellos elementos que relacionan a la mujer y al hombre con la empresa considerando las características laborales y el desenvolvimiento en su trabajo	Características Laborales	Antigüedad en la empresa	0-5 años 6-10 años 11-15 años 16-20 años Más de 20 años	26
			Departamento en el que trabaja	Recursos Humanos Finanzas Logística	27
			Número de personas a su cargo	0-5 personas 6-10 personas 11-15 personas 16 o más personas	28
			Cargo que ejerce	Gerente Coordinador Supervisor	29
			Duración en el cargo actual	0-5 años 6-10 años 11-15 años 16-20 años Más de 20 años	30
Duración en cargos gerenciales			0-5 años 6-10 años 11-15 años 16-20 años Más de 20 años	31	

## CAPITULO V

### ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

A continuación, se presenta el análisis estadístico de los resultados obtenidos de las encuestas realizadas, con el fin de conocer los factores que pueden influir en la presencia de hombres y mujeres en posiciones gerenciales. Los resultados serán presentados en cinco secciones: factores sociodemográficos, características laborales, factores socioeconómicos y culturales, la distribución del tiempo dedicado a la vida personal y a las actividades laborales, y por último la comparación de la muestra en cada sector bancario estudiado; todas orientadas a conocer los factores que influyen en la presencia de hombres y mujeres en niveles gerenciales en tres organizaciones venezolanas del sector bancario.

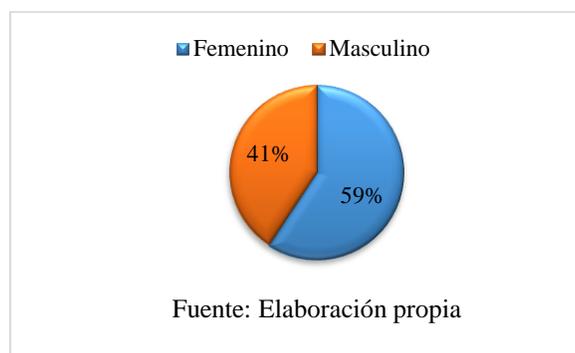
En primer lugar, previo al análisis de los factores, se considera pertinente recordar la distribución de la muestra según el cargo que ocupan, ya que dicha información será de utilidad para identificar las diferencias en los distintos niveles de jerarquía y la posible influencia de los factores que fueron identificados. En este sentido, tal como se indicó en el marco metodológico, se puede observar que la muestra está constituida por 28 gerentes (35%), 35 coordinadores (43%) y 18 supervisores (22%). De esta población estudiada, tanto hombres y mujeres presentan mayor presencia en cargos de coordinación seguidos por las posiciones de gerente, no existiendo diferencias significativas en la ocupación de las posiciones gerenciales según sexo.

#### **1. Factores sociodemográficos**

A continuación, se presentará el detalle de la caracterización sociodemográfica de la población estudiada, tomando en consideración sexo, cargo que ejerce, edad, estado civil, tenencia de hijos, edad del hijo más pequeño, personas que viven en el hogar, nivel de instrucción, profesión e idiomas adicionales.

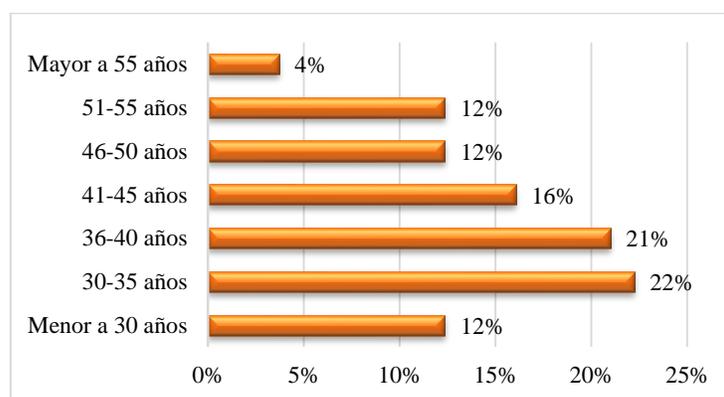
En primer lugar, tal como se observa en el gráfico N°2, el 59% de la población estudiada son mujeres y el 41% hombres. De esta manera se observa el predominio del sexo femenino entre los trabajadores lo que demuestra que existe una mayor tendencia en las mujeres de ocupar cargos gerenciales.

*Gráfico 2.* Distribución de la muestra según sexo



Por otra parte, analizando a la población según su edad, se observó que la mayoría de las personas encuestadas están comprendidas entre 30 y 45 años, sumando un 59%, estando ubicada entre 30 y 35 años el 22% de los encuestados. Estos resultados reflejan que en las entidades objeto de estudio, la tendencia es que a partir de los 30 años existe mayor facilidad para acceder a cargos gerenciales.

*Gráfico 3.* Distribución de la muestra según edad



Fuente: Elaboración propia

Según lo representado en la tabla N°4, el 93% de los gerentes son mayores de 36 años. Se puede apreciar que la mayor cantidad de personas en cargos de gerencia tienen entre 46 y

50 años (25%). En cuanto a los coordinadores el 63% se encuentran entre los 30 y 40 años, mientras que el 61% de los supervisores son menores a 35 años y la mayor proporción de este grupo se ubica en la categoría de menores de 30 años. Estos resultados confirman que efectivamente existe una relación directa entre el cargo que ejercen y la edad de los encuestados, es decir, que las personas con mayor edad, tienen una tendencia a estar ocupando cargos de mayor rango.

Tabla 4. *Edad de los trabajadores del sector bancario según el cargo que ejercen*

	Gerente		Coordinador		Supervisor	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Menor a 30 años	0	0%	3	9%	7	39%
30-35 años	2	7%	12	34%	4	22%
36-40 años	5	18%	10	29%	2	11%
41-45 años	6	21%	4	11%	3	17%
46-50 años	7	25%	1	3%	2	11%
51-55 años	5	18%	5	14%	0	0%
Mayor a 55 años	3	11%	0	0%	0	0%
Total	28	100%	35	100%	18	100%

Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, al realizar el análisis según género se observa que tan solo el 8% de las mujeres que ocupan cargos gerenciales tienen menos de 30 años, a diferencia de los hombres entre los que el 18% ya han alcanzado este nivel jerárquico a temprana edad (menor a 30 años). Estos resultados indican que existe una tendencia a que los hombres alcancen cargos gerenciales a edades más tempranas que las mujeres en el sector bancario estudiado.

Tabla 5. *Edad de los trabajadores del sector bancario según el sexo.*

	Femenino		Masculino	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Menor a 30 años	4	8%	6	18%
Entre 30 y 35 años	12	25%	6	18%
Entre 36 y 40 años	8	17%	9	27%
Entre 41 y 45 años	9	19%	4	12%
Entre 46 y 50 años	8	17%	2	6%
Entre 51 y 55 años	6	13%	4	12%
Mayor a 55 años	1	2%	2	6%
Total	48	100%	33	100%

Fuente: Elaboración propia

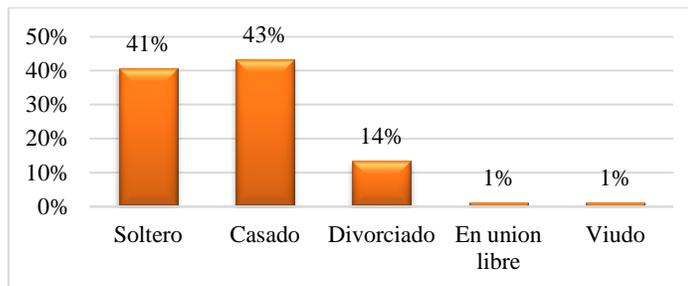
Considerando los resultados de las entrevistas realizadas, los resultados coinciden con la población encuestada ya que la gran mayoría de las personas entrevistadas, tanto hombres como mujeres, indicaron que la edad no es una limitante para acceder a los cargos gerenciales. Sin embargo, se enfatizó en el caso de los hombres la posibilidad de acceder a dicho nivel antes de los 30 años, *“en mi caso antes de cumplir los 30 años ya era gerente, ya estaba preparado para ello y tuve la oportunidad de contar con supervisores que no fueron egoístas para recomendarme con sus superiores, ya que estaba capacitado para ello. No necesariamente le das un factor que condicione esto si no que lo veo más bien a la actitud y preparación de la persona”* (Anexo D), reafirmando los resultados obtenidos. Adicionalmente se reconocen otros factores tales como la preparación, capacitación, actitud y apertura del supervisor inmediato como factores que van a determinar el ascenso.

Por su parte, quienes afirman que, si tiene influencia la edad para el acceso a cargos gerenciales, argumentan que para alcanzar una posición gerencial es importante la edad por la experiencia y los conocimientos que implica el tener una edad más avanzada *“Sí, porque creo que acceder a cargos gerenciales requiere de experiencia previa, de conocimientos, y estos se van ganando con el transcurso de los años”* (Anexo G). Sin embargo, esto deja en evidencia que la relación que establecen no es directa con la edad sino con otros factores tales como experiencia y conocimientos.

Tomando esto en cuenta, a pesar de que en su mayoría no existe una creencia de que la edad influye en el acceso a cargos gerenciales, si se considera un factor influyente en el sentido de que las mujeres parecen tardar un poco más en alcanzar los puestos gerenciales que los hombres, al ocupar este tipo de cargos a edad más temprana.

Continuando con el análisis, en la siguiente gráfica se presenta la distribución de la muestra según el estado civil, observándose una tendencia de los encuestados a estar casados con un 43% de la muestra presentando esta condición, y un 41% que para el momento de realización de la encuesta declaró estar soltero.

Gráfico 4. Distribución de la muestra según estado civil



Fuente: Elaboración propia

Tomando en consideración el estado civil de los encuestados según su sexo, en la tabla N°6 se observa que la mayor proporción de las mujeres, un 48%, está casada, seguido por un 33% que es soltera, a diferencia de los hombres en los que el mayor porcentaje, un 52% está soltero, seguido de 36% que está casado. Se presenta una tendencia mayor en las mujeres al divorcio reflejado en un 17% mientras que en los hombres únicamente se presenta en un 9% de los encuestados.

Tabla 6. Estado civil de los trabajadores del sector bancario según el sexo

	Femenino		Masculino	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Soltero	16	33%	17	52%
Casado	23	48%	12	36%
Divorciado	8	17%	3	9%
En unión libre	0	0%	1	3%
Viudo	1	2%	0	0%
Total	48	100%	33	100%

Fuente: Elaboración propia

Estos resultados demuestran que la mayor proporción de mujeres está casada, por lo que no existe una relación entre el alcance de posiciones gerenciales y la soltería de la mujer. Sin embargo, para el caso de los hombres llama la atención la gran proporción de hombres solteros que ocupan posiciones gerenciales, por lo que podría tenerse en cuenta como un posible factor influyente para el caso masculino.

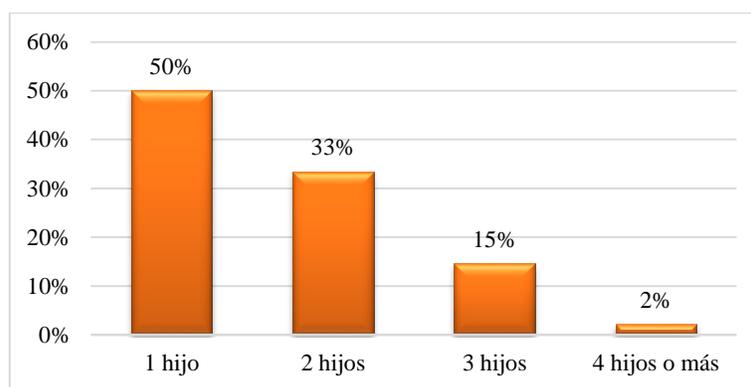
Continuando con la caracterización sociodemográfica, el 59% de la muestra total tiene hijos y un 41% no. En este sentido, queda claro que la tenencia de hijos no parece ser un factor influyente para el alcance de posiciones gerenciales, considerando que la mayor parte de la población estudiada tiene hijos.

*Gráfico 5.* Distribución de la muestra según tenencia de hijos



Ahora bien, del total de personas que declaró tener hijos, la mayoría con un 50% tiene solo un hijo, le siguen las personas con 2 hijos con una frecuencia porcentual de un 33%.

*Gráfico 6.* Distribución de las personas que tienen hijos según número de hijos



Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, considerando la tenencia de hijos según su sexo, en la tabla N°7 se observa que a pesar de que la mayoría de las personas que ocupan posiciones gerenciales, tanto hombres como de mujeres tienen hijos; los hombres presentan una tendencia mayor a no tener hijos reflejados en un 45%, mientras que solo el 38% de las mujeres no tienen hijos. Esta

situación pareciera indicar que la tenencia de hijos no es un factor influyente para el alcance del cargo gerencial por parte de la mujer.

Tabla 7. *Tenencia de hijos según el sexo*

	Femenino		Masculino	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
No tiene hijos	18	38%	15	45%
Si tiene hijos	30	62%	18	55%
Total	48	100%	33	100%

Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, para realizar un análisis aún más detallado es necesario tomar en cuenta la cantidad de hijos según el sexo. En este sentido en la tabla N°8 se observa que a pesar de que una mayor cantidad de mujeres en cargos gerenciales tienen hijos, sus familias en general son más pequeñas, teniendo la gran mayoría de ellas un solo hijo, a diferencia de los hombres que un 61% tiene entre 1 y 2 hijos.

Tabla 8. *Cantidad de hijos según sexo*

	Femenino		Masculino	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
1 hijo	18	60%	6	33%
2 hijos	11	37%	5	28%
3 hijos	1	3%	6	33%
4 hijos o más	0	0%	1	6%
Total	30	100%	18	100%

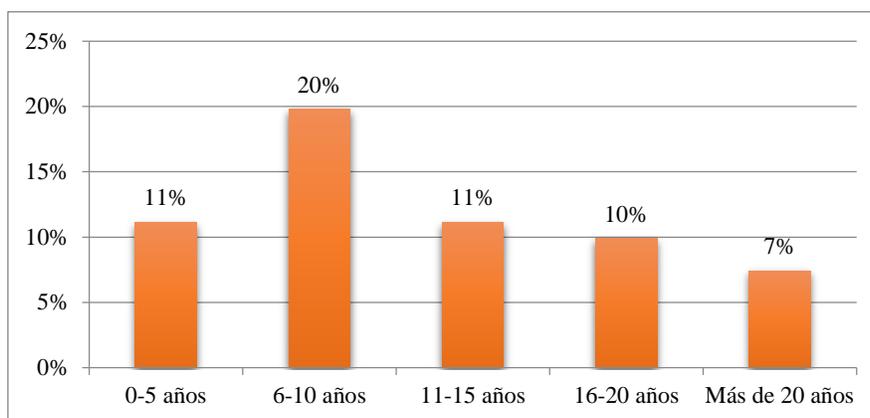
Fuente: Elaboración propia

Tomando en cuenta todo lo planteado en relación a los hijos, queda evidenciado que a pesar de que no existe una influencia entre la tenencia de hijos y el alcance de posiciones gerenciales por parte de la mujer, si parece existir una influencia de la cantidad de hijos, ya que los hombres en posiciones gerenciales tienen una tendencia a tener mayor cantidad de hijos (2,11 hijos en promedio) que las mujeres (1,36 hijos en promedio).

Por otra parte, tomando en cuenta las personas que tienen hijos, el 20% de los encuestados afirman que la edad de su hijo más pequeño es entre 6 y 10 años, seguido por los

hijos entre 0 a 5 años con un 11%, y los que tienen entre 11 y 15 años con un 11%. Esto indica que el 31% de los encuestados tiene hijos entre 0 y 10 años, por lo que no pareciera que la edad del hijo más pequeño tenga una influencia importante en el alcance de posiciones gerenciales.

*Gráfico 7. Distribución de la muestra según la edad del hijo más pequeño*



Fuente: Elaboración propia

En la siguiente tabla N°9, se observa que no existe una diferencia significativa entre hombres y mujeres en cuanto a la edad del hijo más pequeño, ya que la mayor proporción en ambos casos se ubica de 6-10 años.

*Tabla 9. Edad del hijo más pequeño según el sexo*

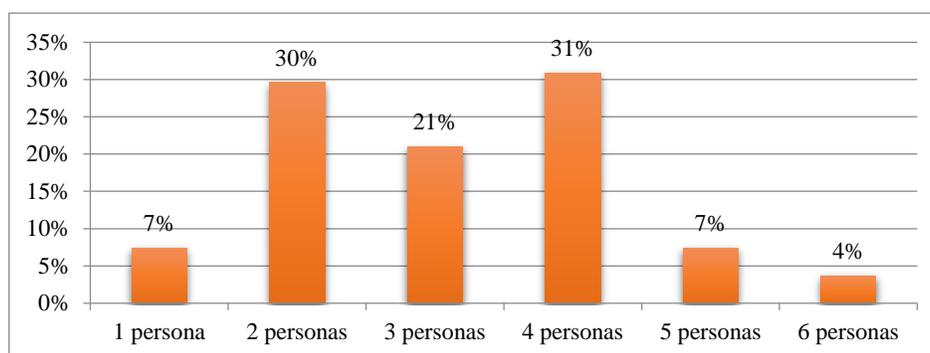
	Femenino		Masculino	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
0-5 años	6	20%	3	17%
6-10 años	10	33%	6	33%
11-15 años	4	13%	5	28%
16-20 años	5	17%	3	17%
Más de 20 años	5	17%	1	6%
Total	30	100%	18	100%

Fuente: Elaboración propia

Estos resultados demuestran no existe una relación de influencia de la edad del hijo más pequeño en el alcance de posiciones gerenciales.

Otro factor importante a considerar es la cantidad de personas que viven en el hogar, de esta manera, se observa en el gráfico N°8 que la mayor proporción de encuestados, el 31% vive con cuatro personas, seguido por un 30% quienes viven con 2 personas.

*Gráfico 8.* Distribución de la muestra según personas que viven en el hogar del encuestado



Fuente: Elaboración propia

Considerando esto, podría decirse que la mayoría de las familias de quienes respondieron la encuesta está constituida entre 2 y 4 personas.

Adicionalmente, considerando las personas que viven en el hogar del encuestado según su sexo, en la tabla N°10 se observa que no existe diferencia significativa entre hombres y mujeres según la cantidad de personas que viven en el hogar, viviendo los hombres con 3,18 personas en promedio y las mujeres con 3,08 personas.

Tabla 10. *Personas que viven en el hogar del encuestado según el sexo*

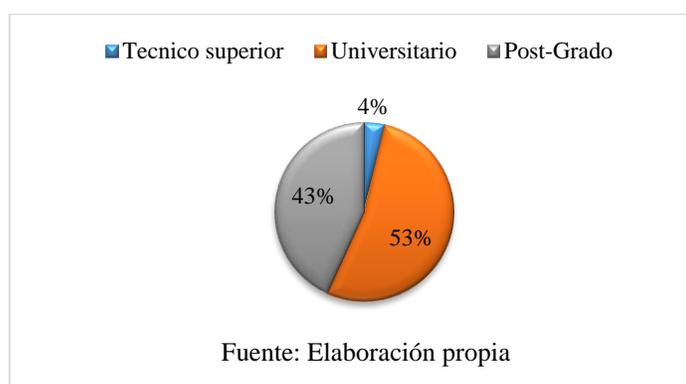
	Femenino		Masculino	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
1 persona	2	4%	4	12%
2 personas	14	29%	10	30%
3 personas	13	27%	4	12%
4 personas	17	35%	8	24%
5 personas	1	2%	5	15%
6 personas	1	2%	2	6%
Total	48	100%	33	100%

Fuente: Elaboración propia

Tomando esto en cuenta, se concluye que la cantidad de personas con las que viven no es un factor influyente para el alcance de cargos gerenciales por parte de las mujeres.

En lo referente al nivel de instrucción, se observa que el nivel educativo en general es bastante alto, ya que el 53% de los encuestados se encuentran graduados de la universidad con una o más carreras, el 43% de la muestra tiene un post-grado y solo el 4% es técnico superior.

*Gráfico 9. Distribución de la muestra según nivel de instrucción*



En la tabla N°11, se observa que no existe una diferencia significativa entre hombres y mujeres según su nivel de instrucción ya que la mayor proporción en ambos casos se ubica en el nivel de instrucción universitario, siendo el 54% de los hombres y 52% de las mujeres. Esta similitud se repite para el nivel de instrucción de post grado, 44% de las mujeres y 42% de los hombres. En conclusión, no se presentan diferencias significativas entre hombres y mujeres en cuanto a su formación académica.

*Tabla 11. Nivel de instrucción de los trabajadores del sector bancario según el sexo*

	Femenino		Masculino	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Técnico superior	1	2%	2	6%
Universitario	26	54%	17	52%
Post-Grado	21	44%	14	42%
Total	48	100%	33	100%

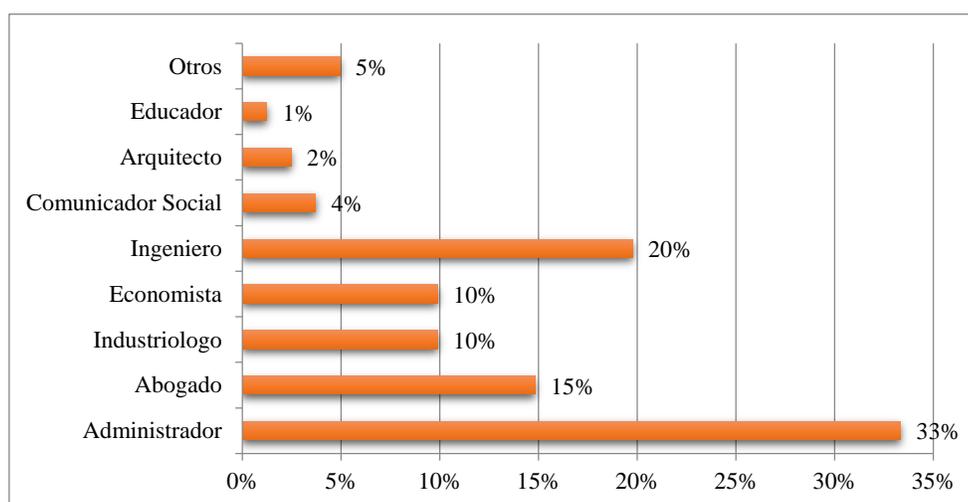
Fuente: Elaboración propia

Tomando en cuenta los resultados, en primer lugar, es importante indicar que las personas encuestadas en su gran mayoría cuentan con un alto nivel de instrucción, por lo que

en general podría decirse que para alcanzar este tipo de posiciones es necesario contar con una buena preparación educativa. Sin embargo, al no encontrarse diferencias significativas entre hombres y mujeres, se concluye que el nivel de instrucción no es una variable diferenciadora en el alcance de puestos gerenciales por parte de las mujeres específicamente, sino que es un variable influyente para la totalidad de las personas que deseen alcanzar una posición gerencial independientemente de su sexo.

En cuanto a la profesión, la mayoría de los encuestados es administrador con un 33%, seguido por los ingenieros con un 20%, siendo estas dos las profesiones más comunes en la población estudiada.

*Gráfico 10.* Distribución de la muestra según la profesión de los encuestados



Fuente: Elaboración propia

En la siguiente tabla N°12, se observa que la mayor cantidad de encuestados tiene como profesión la Administración, con un 33% para ambos casos. En cuanto a los hombres, también se observa un 33% para la carrera de Ingeniero, mientras que las mujeres, con un 17% cuentan como segunda opción el estudio para la profesión de Abogado e Industriólogos.

Tabla 12. *Profesión de los encuestados según el sexo*

	Femenino		Masculino	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Administrador	16	33%	11	33%
Abogado	8	17%	4	12%
Industriologo	8	17%	0	0%
Economista	5	10%	3	9%
Ingeniero	5	10%	11	33%
Comunicador Social	3	6%	0	0%
Arquitecto	1	2%	1	3%
Educador	1	2%	0	0%
Otros	1	2%	3	9%
Total	48	100%	33	100%

Fuente: Elaboración propia

Estos resultados demuestran que los hombres están distribuidos en su mayoría entre administradores e ingenieros y las mujeres entre administradoras, abogadas e industriólogas, según el sector bancario estudiado.

Seguido a esto, en la siguiente gráfica se presenta la distribución de la muestra según los idiomas adicionales, observándose que contar con idiomas adicionales no es necesariamente un obstáculo para acceder a cargos gerenciales, ya que, aunque la mayoría de las personas manejen un idioma adicional al castellano con un 47%, existe un 41% que no tiene ningún idioma adicional, y sin embargo están ocupando cargos gerenciales. Ahora bien, aunque el tener idiomas adicionales no es un aspecto restrictivo, para ocupar cargos gerenciales, si es considerada una habilidad que genera ventajas competitivas. Con la globalización de hoy en día, cada vez es más indispensable hablar inglés, lo que sería un valor agregado al momento de optar por un cargo gerencial.

Gráfico 11. Distribución de la muestra según idiomas adicionales



Al comparar el indicador idiomas adicionales con cargo que ejercen los trabajadores se puede ver que un 36% de gerentes, un 37% de coordinadores y un 56% de supervisores no cuentan con el conocimiento de ningún idioma adicional al castellano. Se observa una tendencia a que, en los cargos de mayor rango, disminuye la proporción de las personas que no tienen algún idioma adicional, por lo que este podría estar siendo un factor influyente para el alcance de posiciones gerenciales de mayor rango.

Tabla 13. Idiomas adicionales de los trabajadores del sector bancario según el cargo que ejercen

	Gerente		Coordinador		Supervisor	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Ninguno	10	36%	13	37%	10	56%
Uno	15	54%	19	54%	4	22%
Dos	2	7%	2	6%	4	22%
Más de dos	1	4%	1	3%	0	0%
Total	28	100%	35	100%	18	100%

Fuente: Elaboración propia

Tomando en cuenta las respuestas obtenidas de las entrevistas, se puede notar como estos resultados van de la mano de los arrojados por las encuestas, ya que la mayoría de los entrevistados opina que *“cada día es más importante contar con idiomas adicionales, por el tema de la globalización”* (Anexo H). Tanto hombres como mujeres opinan que hoy en día si es importante tener idiomas adicionales para lograr alcanzar puestos gerenciales, ya que *“tener un idioma te ayuda a impulsarte, por ejemplo, en mi caso, me ha ayudado a tener más*

*responsabilidades dentro de la parte legal y otras dirigidas a la parte corporativa, siendo así más competitivo” (Anexo D).*

Con los resultados de las entrevistas en cuanto a la necesidad de un idioma adicional para ocupar un cargo gerencial, se puede notar que, aunque no es una necesidad para todo cargo gerencial, si es un valor agregado que ayuda a que la persona sea más competente dentro del mercado laboral.

Tabla 14. *Idiomas adicionales de los trabajadores del sector bancario según el sexo*

	Femenino		Masculino	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Ninguno	21	44%	12	36%
Uno	21	44%	17	52%
Dos	4	8%	4	12%
Más de dos	2	4%	0	0%
Total	48	100%	33	100%

Fuente: Elaboración propia

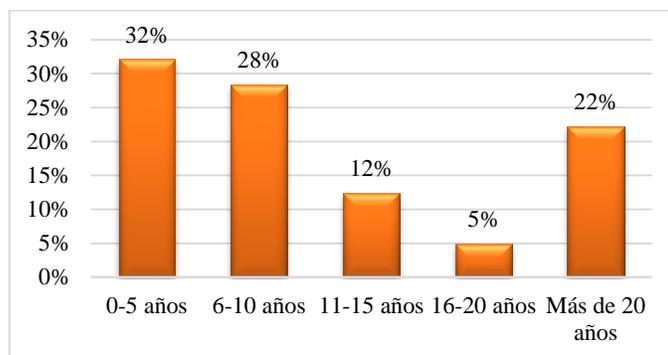
Ahora bien, en la tabla N°14 se puede observar que el 52% de los hombres cuentan con un idioma adicional, a diferencia de las mujeres en donde el porcentaje es menor siendo de 44% del total de mujeres encuestadas. Esto quiere decir, que a pesar de que los cargos gerenciales en su mayoría están ocupados por mujeres, un mayor porcentaje de hombres tiene el conocimiento de un idioma adicional, lo que indica que no es una limitante contar con un idioma adicional, ya que de ser así la mayoría de los cargos gerenciales estarían ocupados por hombres.

## **2. Características laborales**

A continuación, se presentará el detalle de la distribución de la muestra en cuanto a las características laborales, tomando en cuenta la antigüedad que los trabajadores tienen en la empresa, el departamento en el que trabajan, la cantidad de personas que tienen a su cargo, la duración en el cargo actual y en cargos gerenciales en general.

Como se observa en el gráfico N°12, el 32% de las personas tienen de 0 a 5 años en la empresa, y a pesar del corto tiempo todos están ocupando puestos gerenciales. Le sigue las personas que tienen de 6 a 10 años, y luego con un 22% de frecuencia porcentual las personas que tienen más de 20 años en la empresa, es decir, que han hecho carrera dentro de las mismas.

Gráfico 12. Distribución de la muestra según la antigüedad en la empresa



Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, tal como se observa en la tabla N°15, un 31% del sexo femenino encuestado tiene de 0 a 5 años de antigüedad en la empresa al igual que el sexo masculino, pero con un 33%. El segundo porcentaje más alto se observa en la antigüedad comprendida entre 6 y 10 años para ambos sexos, por un 27% para las mujeres y un 30% para los hombres.

Tabla 15. Antigüedad en la empresa según el sexo

	Femenino		Masculino	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
0-5 años	15	31%	11	33%
6-10 años	13	27%	10	30%
11-15 años	5	10%	5	15%
16-20 años	4	8%	0	0%
Más de 20 años	11	23%	7	21%
Total	48	100%	33	100%

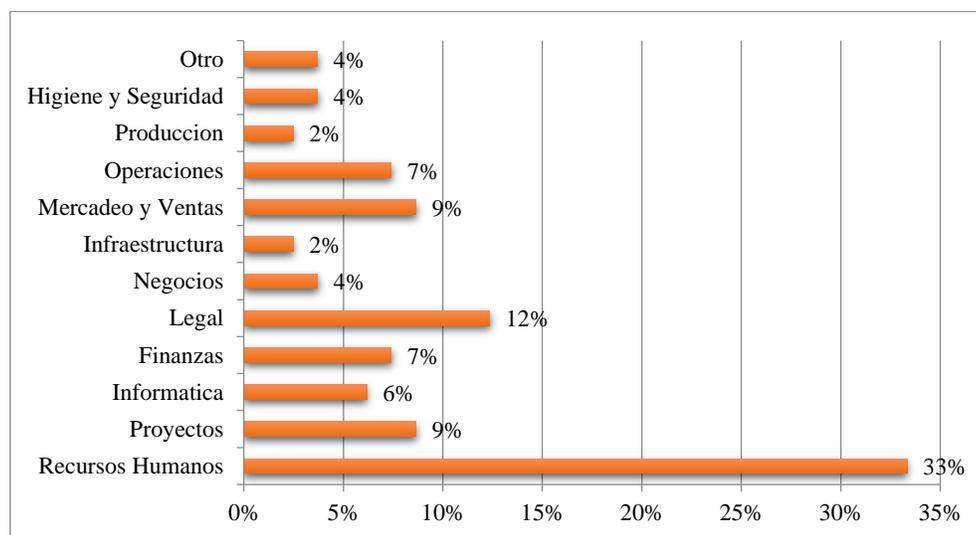
Fuente: Elaboración propia

Tomando en cuenta estos resultados, la antigüedad de la persona en la empresa no parece ser un factor determinante para el alcance de cargos gerenciales, considerando que la mayoría de los encuestados tienen poco tiempo en la empresa y ocupan posiciones de este tipo, sin embargo, al considerar el sexo, se puede concluir que no hay una diferencia

significativa en cuanto a la duración de los cargos gerenciales tanto para las mujeres como los hombres.

Del total de personas encuestadas, el 33% trabaja en el departamento de Recursos Humanos, seguido de un 12% que se encuentran en el departamento legal.

*Gráfico 13.* Distribución de la muestra según el departamento en el que trabajan



Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, tal como se observa en la tabla N°16, el 40% de las mujeres trabajan en el departamento de Recursos Humanos, mientras que un 24% de los hombres pertenecen a este mismo departamento, lo cual arroja que a pesar de que se presenta una tendencia mayor en las mujeres, ambos sexos se ven sumamente reflejados en esta área.

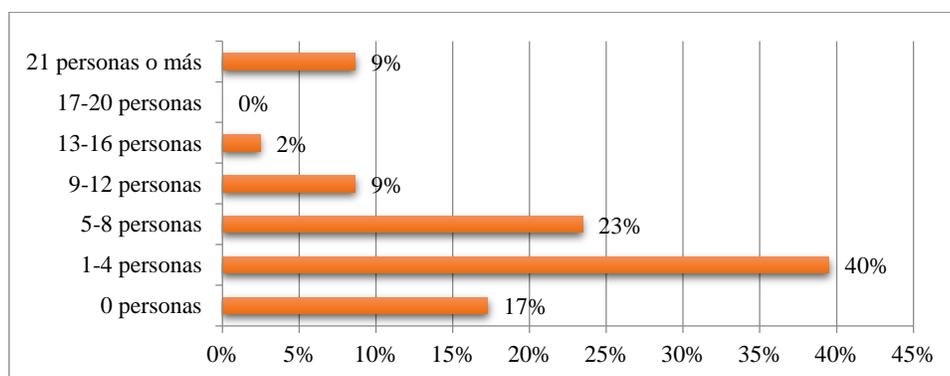
Tabla 16. *Departamento en el que trabajan según el sexo*

	Femenino		Masculino	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Recursos Humanos	19	40%	8	24%
Proyectos	4	8%	3	9%
Informatica	2	4%	3	9%
Finanzas	4	8%	2	6%
Legal	9	19%	1	3%
Negocios	3	6%	0	0%
Infraestructura	0	0%	2	6%
Mercadeo y Ventas	3	6%	4	12%
Operaciones	2	4%	4	12%
Produccion	1	2%	1	3%
Higiene y Seguridad	1	2%	2	6%
Otro	0	0%	3	9%
Total	48	100%	33	100%

Fuente: Elaboración propia

Estos resultados demuestran que el departamento en el que trabajan las mujeres podría tenerse en cuenta como un posible factor influyente para el alcance de los puestos gerenciales.

En cuanto al número de personas que los encuestados tienen a su cargo, el 40% tiene entre 1 y 4 personas a su cargo. Solo un 9% tienen más de 21 personas a su cargo.

Gráfico 14. *Distribución de la muestra según el número de personas a su cargo*

Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, al realizar el análisis según el género se observa que un 38% de mujeres tiene entre 1 y 4 personas a su cargo, los hombres un 42%. Un 25% de mujeres tienen de 5 a 8 personas a su cargo mientras que los hombres tienen un 21%.

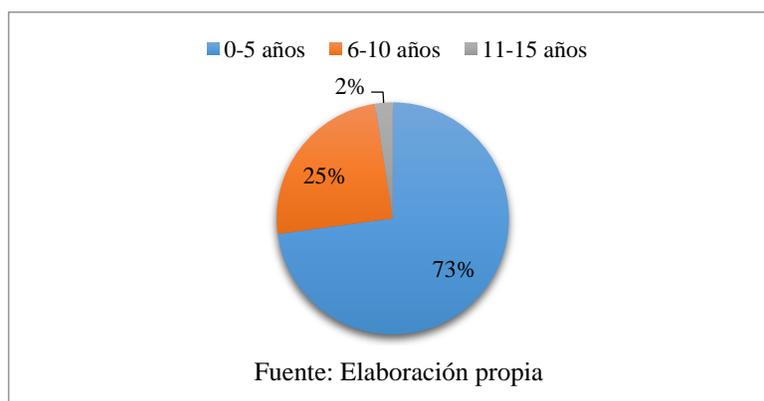
Tabla 17. *Número de personas a su cargo según el sexo*

	Femenino		Masculino	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
0 personas	9	19%	5	15%
1-4 personas	18	38%	14	42%
5-8 personas	12	25%	7	21%
9-12 personas	5	10%	2	6%
13-16 personas	1	2%	1	3%
21 personas o más	3	6%	4	12%
Total	48	100%	33	100%

Fuente: Elaboración propia

Estos resultados demuestran que, a pesar de existir una diferencia, tanto los hombres como las mujeres cuentan con personas a su cargo en casi en la misma medida, por lo que no se considera un factor influyente a la hora de asignar empleados a cargo de los Gerentes.

En el siguiente gráfico, se representa la distribución de la muestra según la duración que tienen ocupando el cargo actual, donde el 73% lleva de 0 a 5 años, un 25% tiene de 6 a 10 años, y solo un 2% tiene de 11 a 15 años en el mismo cargo gerencial.

Gráfico 15. *Distribución de la muestra según duración en el cargo actual*

Tomando en consideración el cargo actual de los encuestados según su sexo, en la tabla N°18 se observa que tanto los hombres como las mujeres tienen poco tiempo en su cargo actual.

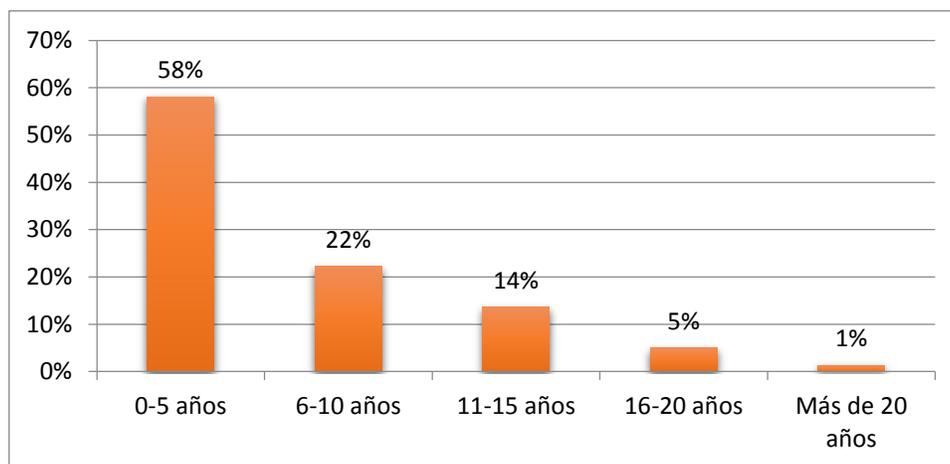
Tabla 18. *Duración en el cargo actual según el sexo*

	Femenino		Masculino	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
0-5 años	34	71%	25	76%
6-10 años	12	25%	8	24%
11-15 años	2	4%	0	0%
Total	48	100%	33	100%

Fuente: Elaboración propia

Estos resultados indican que existe una tendencia a que ambos sexos alcancen cargos gerenciales en poco tiempo en el sector bancario estudiado.

Seguido a esto, se puede ver en el gráfico N°16 como es la distribución de la muestra según el tiempo que tienen ocupando puestos gerenciales en general, y la mayoría con un 58% tiene de 0 a 5 años, luego un 22% de 6 a 10 años. Solo un 1% tiene más de 20 años ocupando cargos gerenciales.

Gráfico 16. *Distribución de la muestra según la duración en cargos gerenciales*

Fuente: Elaboración propia

Tomando en consideración la duración en cargos gerenciales de los encuestados, en la tabla N°19 se observa que ambos sexos tienen una corta duración en esos cargos, ya que un 54% de las mujeres permanecen de 0 a 5 años y en cuanto a los hombres, un 64%.

Tabla 19. *Duración en cargos gerenciales según el sexo*

	Femenino		Masculino	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
0-5 años	26	54%	21	64%
6-10 años	11	23%	7	21%
11-15 años	8	17%	3	9%
16-20 años	2	4%	2	6%
Más de 20 años	1	2%	0	0%
Total	48	100%	33	100%

Fuente: Elaboración propia

Según lo reflejado en la tabla N°19, se puede concluir que las mujeres mantienen cargos gerenciales durante un mayor periodo de tiempo que los hombres, esto se aprecia con el 23% de mujeres que tienen más de 11 años en cargos gerenciales en comparación al 15% de los hombres con esta misma duración.

### 3. Factores socioeconómicos y culturales

#### 3.1 Factores económicos

Para la dimensión socioeconómica y cultural de la población estudiada, se tomaron en cuenta indicadores tales como el ingreso mensual según el sexo y el cargo que ejerce, las personas que trabajan en el hogar y reciben ingresos, mayor peso del ingreso familiar y actividades complementarias al empleo formal.

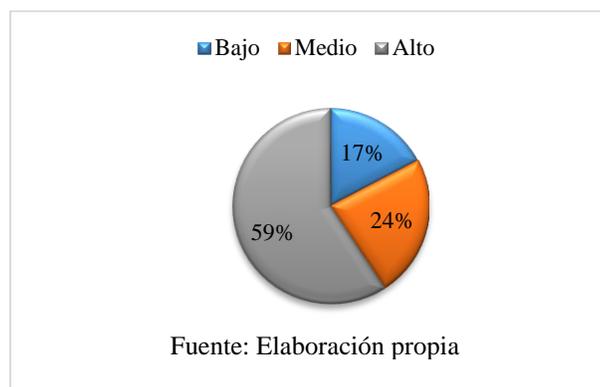
A pesar de que los encuestados se encuentran jerárquicamente en los niveles más altos de cada uno de los bancos, como se observa en la próxima gráfica el 59% de la muestra tiene un ingreso mensual alto (61.000bfs o más), y el 24% recibe un ingreso mensual comprendido entre 41.000bfs y 60.000bfs, el cual está denominado en la encuesta como medio. Respecto a las personas que reciben un ingreso mensual bajo, es decir, entre 20.000bfs y 40.000bfs tenemos el 17%, lo cual es una cifra alarmante, ya que si estos son los sueldos de los cargos más altos, las personas por debajo de estas tienen un ingreso bastante bajo.

Para el momento en que se realizó la encuesta el monto del salario mínimo era de 15.051bfs, el cual se encontraba bastante cerca a la opción de respuesta “bajo”, esto quiere

decir que aun cuando una persona se encuentra en dos de los tres niveles más altos dentro de la empresa (supervisor y coordinador), puede recibir un ingreso mensual no muy lejano al denominado salario mínimo, que es aquel que gana cualquier persona por ley cuando se encuentra en una relación laboral. Con esto se puede ver, como muchas veces el cargo no determina el nivel de ingreso, ya que a pesar de que una persona ocupe cargos gerenciales su sueldo puede estar entre medio y bajo.

Otro dato importante de rescatar, es el monto de la canasta básica familiar, el cual se encontraba en 303.615,51bfs para el momento en que se pasaron los instrumentos, la cual está calculada para abastecer a una familia de 5 personas tanto en alimentos, medicamentos, productos de higiene personal, entre otros. Al comparar este monto con el sueldo de las personas que ocupan altos cargos gerenciales dentro de los bancos, se puede notar que hay un 41% de los encuestados que ganan 60.000bfs mensual o menos como se observa en el gráfico #17, por lo que el cargo aunque esté entre los más altos jerárquicamente no garantiza el poder disfrutar de la canasta básica familiar, debido a que el sueldo no es suficiente cuando por ejemplo en el hogar solo una o dos personas reciben ingresos, y viven más de dos personas en el mismo.

*Gráfico 17.* Distribución de la muestra según nivel de ingreso mensual



Analizando el ingreso de los encuestados según el cargo que ocupan, se demuestra que el 86% de los gerentes perciben un salario considerado alto según los parámetros establecidos, el 60% de los coordinadores también, sin embargo, la mayor proporción de los supervisores, con un 61% declaró que reciben un ingreso mensual bajo.

Tabla 20. *Nivel de ingreso mensual según el cargo que ejerce*

	Gerente		Coordinador		Supervisor	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Bajo	0	0%	3	9%	11	61%
Medio	4	14%	11	31%	4	22%
Alto	24	86%	21	60%	3	17%
Total	28	100%	35	100%	18	100%

Fuente: Elaboración propia

En este sentido, según la tabla N°20, se confirma la relación entre mayor cargo jerárquico y mejor remuneración salarial.

De acuerdo a lo que se observa en la tabla N°21, en el sector bancario estudiado, no existe una diferencia significativa respecto al nivel de ingresos entre hombres y mujeres, dado que la mayor proporción de ambos grupos declaran tener un alto nivel de ingreso mensual, 60% de las mujeres y 58% de los hombres. Las proporciones en las otras dos categorías de ingresos (bajo y medio) son similares para ambos grupos.

Tabla 21. *Nivel de ingreso mensual según el sexo*

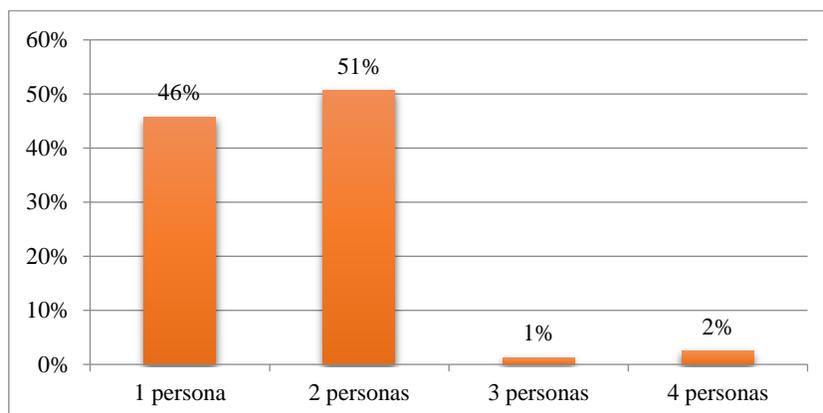
	Femenino		Masculino	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Bajo	8	17%	6	18%
Medio	11	23%	8	24%
Alto	29	60%	19	58%
Total	48	100%	33	100%

Fuente: Elaboración propia

Tomando en cuenta estos resultados, se puede concluir que el género no parece ser un factor determinante en el nivel de ingreso de las personas encuestadas, existiendo equidad en las remuneraciones percibidas, es decir a igual cargo, igual salario, independientemente del sexo.

Del total de la muestra, un 51% vive en un hogar donde dos personas, incluyendo al encuestado trabajan y reciben ingresos de ello, mientras que un 46% vive solo con una persona que recibe ingresos.

*Gráfico 18.* Distribución de la muestra según las personas que trabajan en el hogar del encuestado y reciben ingresos de ello.



Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, tal como se observa en la tabla N°22, un 40% de las mujeres vive con una persona que trabaja y recibe ingresos, y un 55% de los hombres para el mismo caso. Seguido de un 60% para las mujeres que viven con 2 personas que trabajan y reciben ingresos, y un 36% de los hombres coincide con lo mismo.

Tabla 22. *Personas que trabajan en el hogar del encuestado y reciben ingresos de ello según el sexo.*

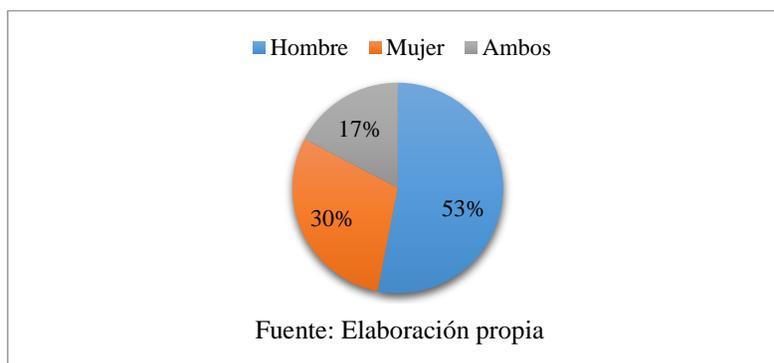
	Femenino		Masculino	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
1 persona	19	40%	18	55%
2 personas	29	60%	12	36%
3 personas	0	0%	1	3%
4 personas	0	0%	2	6%
Total	48	100%	33	100%

Fuente: Elaboración propia

Según la tabla N°22, se puede concluir que para el caso de las mujeres llama la atención que la mayoría de este sexo cuenta con el ingreso de otra persona en su hogar, esto se ve reflejado en un 60% a diferencia de los hombres con un 36 % para este caso, por lo que podría tenerse en cuenta como un posible factor influyente para el caso femenino.

En el siguiente gráfico, se puede ver la distribución de la muestra en cuanto a la persona que tiene el mayor ingreso familiar, en donde el 53% lo ocupa el hombre, le sigue la mujer con un 30% de frecuencia porcentual, y por último con un 17% ambos.

*Gráfico 19.* Distribución de la muestra según la persona que tiene el mayor peso del ingreso familiar.



Ahora bien, al realizar el análisis según género se observa que el 31% de las mujeres considera que el mayor peso lo tiene el hombre, mientras que un 85% de los hombres consideran que el peso lo tienen ellos mismos. Seguido a esto, un 46% de las mujeres consideran que ellas mismas tienen el mayor peso del ingreso familiar mientras que solo un 6% de los hombres piensan igual.

*Tabla 23. Persona que tiene el mayor peso del ingreso familiar según el sexo.*

	Femenino		Masculino	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Hombre	15	31%	28	85%
Mujer	22	46%	2	6%
Ambos	11	23%	3	9%
Total	48	100%	33	100%

Fuente: Elaboración propia

Tomando esto en cuenta, a pesar de que en la población estudiada no existe diferencia significativa en el nivel de ingreso que reciben, el hombre es percibido por la mayoría de los encuestados como la fuente principal de ingreso familiar. Estos resultados indican que existe una tendencia a que los hombres sean quienes tengan el mayor peso del ingreso familiar en el sector bancario estudiado.

Como se pudo notar en el gráfico N°17 el 41% recibe un ingreso igual o menor a 60.000bfs. Sin embargo, al medir si los encuestados realizaban alguna actividad complementaria a su empleo formal para tener otro ingreso adicional, el 75% respondió que no. De igual forma, es importante considerar que un 25% de la muestra si realiza alguna

actividad adicional, y la mayoría de estas personas realizan consultorías para obtener un ingreso extra.

*Gráfico 20. Distribución de la muestra según un empleo complementario*



Ahora bien, al realizar el análisis según el empleo complementario según el sexo, se observa que un 21% de las mujeres si cuenta con un empleo complementario mientras que un 30% de los hombres opina lo mismo, por ende, un 79% de las mujeres que respondieron que no poseen un trabajo complementario y un 70% de hombres que respondieron lo mismo.

*Tabla 24. Empleo complementario según el sexo*

	Femenino		Masculino	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Si	10	21%	10	30%
No	38	79%	23	70%
Total	48	100%	33	100%

Fuente: Elaboración propia

Según la tabla N°24, se puede concluir que el tener o no tener un empleo complementario no es un factor influyente para que las mujeres y los hombres alcancen puestos gerenciales.

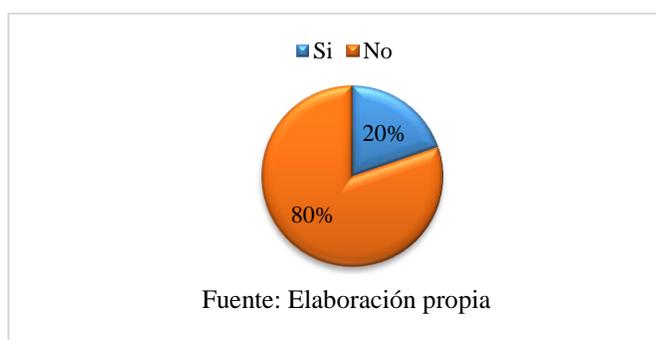
### **3.2 Percepciones en relación a hombres y mujeres en el sector bancario para alcanzar posiciones gerenciales.**

A continuación, se presentará el detalle de las percepciones en relación a los hombres y mujeres en la población estudiada para lograr alcanzar puestos gerenciales, en donde se midieron indicadores tales como la dificultad de acceder a un cargo gerencial, la igualdad

entre hombres y mujeres en cuanto a las actitudes y aptitudes, el tema de la maternidad y el efecto que puede tener al momento de que una mujer pueda ocupar un cargo gerencial, entre otras.

Como se puede notar en el siguiente gráfico, el 80% piensa que no existen dificultades dentro de sus entidades para acceder a cargos gerenciales, por lo que su ambiente laboral es cómodo, próspero, y con oportunidad de seguir aumentando la experiencia laboral, llegando a ocupar los cargos gerenciales más altos de la organización. Sin embargo, un 20% piensa que si existen dificultades para acceder a cargos gerenciales.

*Gráfico 21.* Distribución de la muestra según dificultades de acceso a cargos gerenciales



Ahora bien, tomando en consideración el sexo, se observan que tanto mujeres como hombres no consideran que existen dificultades dentro de su empresa para acceder a altos cargos gerenciales, sin embargo, el porcentaje es ligeramente superior en los hombres.

*Tabla 25. Dificultades de acceso a cargos gerenciales según el sexo*

	Femenino		Masculino	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Si	10	21%	6	18%
No	38	79%	27	82%
Total	48	100%	33	100%

Fuente: Elaboración propia

Según la tabla N°25, se puede decir que en general tanto los hombres como las mujeres no consideran que existan dificultades dentro de su entidad para acceder a altos cargos gerenciales, sin embargo, el porcentaje es ligeramente superior en los hombres existiendo una

percepción más positiva con respecto al acceso a cargos gerenciales por parte del sexo masculino.

Al medir la percepción que tenía la muestra estudiada en cuanto a la igualdad de actitudes y aptitudes entre hombres y mujeres, el 99% opinó que existe igualdad de actitudes y aptitudes entre hombres y mujeres.

*Gráfico 22.* Distribución de la muestra según la igualdad de actitudes y aptitudes entre hombres y mujeres



Por otra parte, se puede apreciar en la tabla N°26, como un alto porcentaje de mujeres y hombres consideran que las capacidades en el trabajo son valoradas sin prejuicios sobre el sexo con un 92% y 94% respectivamente.

Tabla 26. *Capacidades en el trabajo valoradas sin prejuicios sobre el sexo según el sexo*

	Femenino		Masculino	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Si	44	92%	31	94%
No	4	8%	2	6%
Total	48	100%	33	100%

Fuente: Elaboración propia

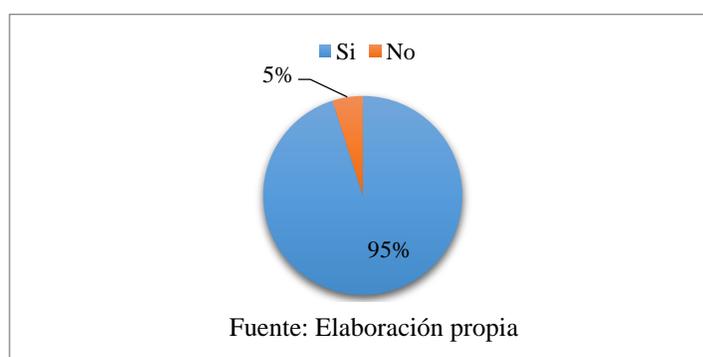
Tomando en cuenta los dos últimos resultados que indican que existe igualdad de actitudes y aptitudes entre hombres y mujeres y que en el trabajo las capacidades son valoradas sin prejuicios sobre el sexo, en consecuencia, se deduce que el sexo no debería ser una variable que influya en el acceso al cargo gerencial en la población estudiada.

Considerando los resultados de las entrevistas, se encontraron dos puntos de vista, los cuales a pesar de que sean distintos en cuanto a la manera de pensar de los entrevistados, se puede concluir que en general opinan que tanto hombres y mujeres tienen las mismas actitudes y aptitudes. Uno de los entrevistados señaló que ambos géneros *“No tienen las mismas, yo creo que las mujeres tienen cualidades que nosotros no tenemos y viceversa”* (Anexo G). A pesar de que esta persona expresó que no tienen la misma, pudo argumentar que la diferencia está en que muchas veces las mujeres tienen actitudes y aptitudes que los hombres no tienen, como al mismo tiempo, existen hombres que tienen ciertas cualidades que las mujeres no.

Por otra parte, de las personas que consideran que si existe igualdad una de ellas argumentó: *“Por supuesto, he trabajado con mujeres muy capacitadas. He visto casos donde las mujeres son más competitivas que los hombres”* (Anexo D). Apoyando dicho argumento, como se pudo ver anteriormente las tres empresas en los cargos gerenciales tienen un mayor porcentaje de mujeres que de hombres, lo que afirma que las mujeres muchas veces pueden llegar a ser más competitivas que los hombres, logrando así alcanzar cargos gerenciales.

Continuando con el análisis, como se observa en el gráfico N°23, un 95% de los encuestados aseguró que, si existe igualdad en cuanto a salarios, condiciones y oportunidades para ambos géneros dentro de la empresa, a diferencia del 5% restante que cree lo contrario.

*Gráfico 23.* Distribución de la muestra según la igualdad de salarios, condiciones y oportunidades para mujeres y hombres



Esta percepción de equidad, coincide con lo declarado con respecto al ingreso mensual de los encuestados, en el que se demostró que no existen diferencias en los ingresos según el sexo, lo que quiere decir que existe una tendencia clara en las organizaciones estudiadas a cumplir con la teoría de igual cargo, igual remuneración.

Para finalizar el análisis de percepción de hombres y mujeres en el trabajo, se consideró pertinente tomar en cuenta la maternidad, ya que la misma en muchas oportunidades puede ser vista como un elemento que puede influir en las organizaciones a la hora de postular a una mujer a un puesto gerencial, ya que hoy en día en Venezuela por ejemplo, todo lo referente al reposo pre y post natal causa interrupciones del periodo laboral que puede estar cursando una mujer. En la Ley Orgánica del Trabajo, los trabajadores y las trabajadoras (LOTTT, 2012), existen varios artículos referentes al tema de la maternidad, como por ejemplo el artículo #336 referente a los reposos que tiene la madre por derecho durante el pre y post natal:

Artículo 336. La trabajadora en estado de gravidez tendrá derecho a un descanso durante seis semanas antes del parto y veinte semanas después, o por un tiempo mayor a causa de una enfermedad, que según dictamen médico le impida trabajar. En estos casos, conservará su derecho al trabajo y al pago de su salario, de acuerdo con lo establecido en la normativa que rige la Seguridad Social. (LOTTT)

En cuanto al tema de la paternidad, todo padre también tiene derecho a gozar de inamovilidad laboral por el mismo periodo que la madre, es decir, hasta dos años después del parto. El tema de permisos si varia, ya que el del padre es más corto que el de la madre:

Artículo 339. Todos los trabajadores tendrán derecho a un permiso o licencia remunerada por paternidad, de catorce días continuos contados a partir del nacimiento de su hijo o hija o a partir de la fecha en que le sea dado o dada en colocación familiar por parte de la autoridad con competencia en materia de niños, niñas y adolescentes. Adicionalmente, gozará de protección especial de inamovilidad laboral durante el embarazo de su pareja hasta dos años después del parto, contado a partir del alumbramiento. También gozará de esta protección el padre durante los dos años siguientes a la colocación familiar de niños o niñas menores de tres años. (LOTTT)

En este sentido, para la población estudiada, en el gráfico N°24 se observa que el 79% de los encuestados opinan que la maternidad no es un factor que le disminuye las oportunidades a las mujeres de alcanzar un puesto gerencial y muchos encuestados expresaron que ser madre es un proceso natural de la mujer, y no debe de ser un motivo de discriminación. A pesar de todo el tema legal, según estos resultados, los bancos estudiados no toman la maternidad como un elemento discriminatorio al momento de que una mujer tenga la

oportunidad de acceder a puestos gerenciales, sin embargo, un 21% afirma que la maternidad si podría disminuir dichas oportunidades.

Gráfico 24. Distribución de la muestra según el efecto de la maternidad en ascensos



Ahora bien, al analizar la percepción con respecto a la maternidad según género, se observa que los hombres tienen una mayor tendencia a considerar la maternidad como un factor influyente en el ascenso a cargos gerenciales, ya que a pesar de tener un alto porcentaje que considera que no influye (73%), un 27% declara que la maternidad si tiene efectos sobre el acceso a cargos gerenciales, a diferencia de un 17% de las mujeres que percibe esta situación de esta manera.

Tabla 27. Efectos de la maternidad en ascensos a cargos gerenciales según el sexo

	Femenino		Masculino	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Si	8	17%	9	27%
No	40	83%	24	73%
Total	48	100%	33	100%

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los resultados obtenidos de las entrevistas respecto a los efectos que puede tener la maternidad en lograr acceder a un cargo gerencial, se encontraron distintos puntos de vista entre los entrevistados. La mayoría de las personas como se puede ver en el gráfico N°24 cree que la maternidad si tiene un efecto, “En este país sí. Muchos empleadores prefieren por temas laborales contratar mujeres que ya tengan hijos y que no estén en el rango de la protección de la ley o simplemente buscar hombres para evitar ese tipo de inconvenientes laborales” (Anexo D). Debido al tema legal que se maneja en Venezuela en cuanto a la

maternidad, aunque los reposos protejan tanto al hombre como a la mujer, hay quienes opinan que la mujer siempre se verá más afectada por esta razón, *“Depende, creo que influye más en la mujer, ya que aunque ambos estén amparados por la ley para el tema de los permisos, el permiso de la mujer es mucho más largo lo que pudiera perjudicar a la empresa”* (Anexo D).

Por su parte, quienes afirman que la maternidad no influye en lograr alcanzar a un cargo gerencial, argumentan que en su empresa hay varios casos de mujeres que han hecho carrera dentro del banco, a pesar de haber sido madres una o más veces, por lo que hay una parte de la muestra que considera que la maternidad no influye, *“Yo creo que no, aun cuando la maternidad demanda tiempo hay casos súper exitosos en este banco de mujeres que son madres”* (Anexo G). Esta es una de las razones por la cual las mujeres son las que predominan en altos cargos gerenciales, dentro de las empresas estudiadas.

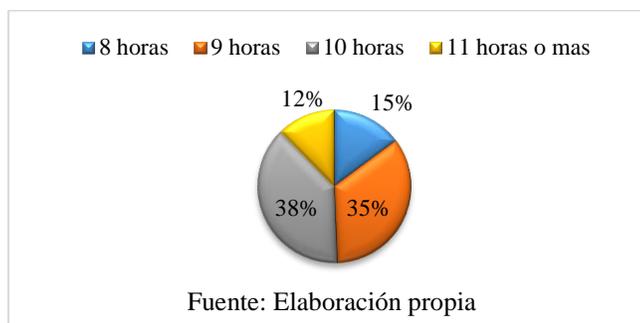
#### **4. Distribución del tiempo dedicado a la vida personal y a las actividades laborales.**

A continuación se presentará el detalle de la distribución del tiempo dedicado a la vida personal y a las actividades laborales, tomando en consideración las horas dedicadas al trabajo, horas dedicadas a la vida personal, responsabilidades de realizar labores domésticas y la ayuda de terceros para mantener el equilibrio vida-trabajo. A pesar de que las variables consideradas en esta sección al momento de realizar la operacionalización formaban parte de los factores socioeconómicos y culturales y los factores sociodemográficos, se consideró importante analizarlos de forma independiente con la intención de comprender la manera en la que los encuestados distribuyen su tiempo (horas diarias) en las actividades laborales, domésticas y personales, y así entender la influencia de estas variables para el alcance de las posiciones gerenciales por parte de las mujeres.

En Venezuela lo reglamentario es trabajar 8 horas diarias, sin embargo, cada empresa puede tener sus propias políticas internas que modifiquen de una u otra manera las horas que un trabajador tiene que laborar diariamente. Al medir este indicador, como se observa en la siguiente gráfica, el 38% trabaja 10 horas diarias, siendo este el mayor porcentaje de respuesta, lo que significa que la mayoría de las personas en los bancos estudiados trabajan 2

horas extras de las que deberían trabajar, esto podría deberse a la cantidad de trabajo. Le sigue un 35% que trabaja 9 horas, y solo un 15% trabaja lo que por reglamento está estipulado que son 8 horas diarias. Por último, existe un 12% que trabaja 11 horas o más, lo cual puede dificultar a mantener un equilibrio vida-trabajo, y puede influir de manera negativa en las horas que la persona le pueda dedicar a su vida personal.

Gráfico 25. Distribución de la muestra según horas trabajadas diarias



En la tabla N°28, se puede observar que la mayor proporción tanto de hombres como de mujeres le dedica de 9 a 10 horas diarias a su trabajo, con un 73% y 72% respectivamente.

Tabla 28. Horas diarias dedicadas al trabajo según el sexo

	Femenino		Masculino	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
8 horas	7	15%	5	15%
9 horas	17	35%	11	33%
10 horas	18	38%	13	39%
11 horas o más	6	13%	4	12%
Total	48	100%	33	100%

Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, según los resultados que arroja la tabla N°28, se observa que no existe una diferencia significativa entre hombres y mujeres respecto a las horas diarias dedicadas al trabajo, por ende, el sexo no es un impedimento para el alcance de los puestos gerenciales.

En cuanto a las personas que fueron entrevistadas, existe la percepción entre algunos de ellos, que mientras más larga sea su jornada laboral, mayor será la posibilidad de que logre alcanzar un puesto gerencial, cuando en la vida real esto no ocurre de esta manera. En las empresas se busca evaluar al empleado por la forma en que lleva acabo sus objetivos y el valor

agregado que le puede dar a los mismos, *“No debería, yo creo que lo importante es la intensidad y el resultado. No se debe sobrevalorar el tiempo que un empleado le dedica a sus tareas”* (Anexo G). Al momento de postular a una persona a un cargo gerencial, se debe medir por el desempeño que este haya logrado en la empresa hasta el momento de la promoción, sin embargo, hay quienes opinan que las horas que una persona le dedique a su jornada laboral si puede influir a la hora de intentar acceder a un cargo gerencial, *“Puede ser que sí, hay una especie de prejuicio desde muchos empleadores que ven que mientras más tiempo lleven en su trabajo tienen más oportunidades. Aunque no es así necesariamente porque una persona capacitada y efectiva en su trabajo tiene más o los mismos resultados que una persona que se quede hasta tarde”* (Anexo D).

Tomando ambos argumentos en cuenta, el lograr alcanzar o no un puesto gerencial, va más allá de que tan larga es la jornada laboral, ya que como hay personas que trabajan 8 horas diarias y son gerentes, existen quienes trabajan 11 horas o más y aún no han logrado alcanzar el cargo más alto dentro del organigrama, es por esto, que no se debe sobrevalorar las horas que una persona trabaje diariamente, sino en realidad se debe valorar la manera en que esta realiza sus tareas, para así poder medir su efectividad.

Por otra parte, se analizó la cantidad de horas diarias que los encuestados le dedican a su vida personal, en donde la mayoría disfruta de esas horas compartiendo en familia o haciendo ejercicio. El 30% de la muestra ocupa 2 horas de su día a su vida personal, siguiendo un 27% que se toma 3 horas para este fin y luego un 23% que utiliza 4 horas del día.

*Gráfico 26.* Distribución de la muestra según horas diarias dedicadas a la vida personal



Fuente: Elaboración propia

Tomando en consideración las horas diarias dedicadas a la vida personal según su sexo, en la tabla N°29 se observa que un 33% de las mujeres le dedican 2 horas días a su vida personal, mientras que un 24% de los hombres realiza lo mismo. Un 27% tanto de hombres como de mujeres coinciden en la dedicación de 3 horas, mientras que un 17% de las mujeres nada más le dedica 4 horas diarias a su vida personal y un 33% de los hombres realizan lo mismo.

Tabla 29. *Horas diarias dedicadas a la vida personal según el sexo*

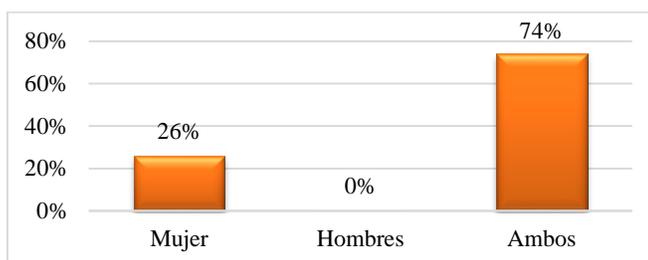
	Femenino		Masculino	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
1 hora	7	15%	3	9%
2 horas	16	33%	8	24%
3 horas	13	27%	9	27%
4 horas	8	17%	11	33%
5 horas	3	6%	2	6%
6 o más horas	1	2%	0	0%
Total	48	100%	33	100%

Fuente: Elaboración propia

Estos resultados demuestran que se presenta una tendencia mayor en los hombres a dedicarle más horas a su vida personal que las mujeres ya que un 84% de los hombres le dedican entre 2 y 4 horas diarias a su vida personal mientras que el 77% de las mujeres dedican la misma cantidad de tiempo por lo que podría tenerse en cuenta como un posible factor influyente para el caso masculino.

La responsabilidad de la labor doméstica, debe destinarse equitativamente entre hombres y mujeres, en opinión del 74% de la población encuestada, es decir que el sexo no es una limitante para realizar actividades del hogar. Sin embargo, la frecuencia porcentual del 26% de la muestra, estima que la mujer es quien tiene la mayor responsabilidad de ocuparse de las labores domésticas. Un rasgo importante a resaltar en este indicador es que el 0% opina que el hombre es quien tiene la mayor responsabilidad de realizar las labores domésticas.

Gráfico 27. Distribución de la muestra según responsabilidades de labores domésticas



Fuente: Elaboración propia

Considerando las respuestas de las entrevistas, las opiniones obtenidas por los entrevistados coinciden con las arrojadas por las encuestas. La mayoría de la muestra argumenta que tanto el hombre como la mujer son responsables de realizar labores domésticas, y una de las razones por la cual opinan que ambos deben ejecutar tareas relacionadas con el hogar, es porque así pueden mantener un equilibrio interno y al mismo tiempo sentirse apoyados mutuamente, *“En mi caso sí, de hecho es lo que nos ha permitido seguir adelante ya que los dos trabajamos”* (Anexo D). Sin embargo, un 26% de la muestra respondió que la mujer es la encargada de realizar las labores domésticas, *“En el caso específico de esta casa no. Mi esposo siempre ha estado acostumbrado a las tradiciones de su madre, donde la mama hacia todo y nunca se acostumbra a cooperar con las responsabilidades del hogar”* (Anexo H). Tomando esto en cuenta, se puede notar como ningún trabajador cree que el hombre es el encargado de realizar las labores domésticas, ni los encuestados, ni los entrevistados comparten esta opinión.

Se puede notar en la tabla N°30 que el 46% de las mujeres le dedican entre 3 y 4 horas al día a realizar las labores domésticas, por su parte, el 64% de los hombres encuestados le dedican entre 1 y 2 horas al día a realizar labores domésticas. Estos datos reflejan que para la población estudiada, las mujeres tienen la tendencia a dedicar más tiempo a las labores domésticas que los hombres.

Tabla 30. *Horas dedicadas a realizar labores domésticas según el sexo*

	Femenino		Masculino	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
0 horas	2	4%	2	6%
1-2 horas	21	44%	21	64%
3-4 horas	22	46%	9	27%
5-6 horas	3	6%	1	3%
Total	48	100%	33	100%

Fuente: Elaboración propia

Tomando en cuenta la cantidad de horas que los encuestados le dedican al trabajo, a la vida personal y a las actividades domésticas, los hombres y mujeres dedican la misma cantidad de tiempo a las actividades laborales, los hombres le dedican más tiempo a la vida personal y las mujeres le dedican más tiempo que los hombres a las labores domésticas.

En este sentido, las mujeres encuestadas que ocupan posiciones gerenciales podrían verse perjudicadas en el trabajo por dedicarle tantas horas a las labores domésticas, lo que podría tenerse en cuenta como un posible factor influyente para el caso femenino en cuanto al desempeño en los cargos gerenciales.

Respecto al indicador que mide la opinión de los encuestados en cuanto a contar con ayuda de terceros para mantener el equilibrio entre las actividades del hogar y las actividades laborales, la mayoría de las personas encuestadas, con un 67% opinan que si es necesario contar con el apoyo de terceros, siendo esta ayuda en su mayoría personal externo, teniendo una diferencia de 33% que opina que no es necesario la ayuda de un tercero para poder mantener dicho equilibrio, como se muestra en la siguiente gráfica.

Gráfico 28. Distribución de la muestra según el apoyo de terceros



Considerando el cargo que ejercen podría decirse que a pesar de que en general, todos los trabajadores declaran que es necesario contar con ayuda de terceros para mantener el equilibrio entre las actividades del hogar y las actividades laborales, esta tendencia es aún más relevante para los gerentes quienes en un 79% reflejan la importancia de contar con este apoyo. Esta tendencia a la necesidad de acudir a ayudas de terceros se ve decadente a medida que va disminuyendo el cargo, esto se puede observar en la siguiente tabla con el 63% de los coordinadores y el 56% de los supervisores, como se observa en la siguiente tabla. Esta situación se mantuvo en las respuestas de los entrevistados, donde la mayoría tanto hombres como mujeres indicaron que la ayuda de terceros no es algo elemental para lograr el equilibrio entre las actividades del hogar y las actividades laborales, probablemente sea una refuerzo para lograr dicho equilibrio si las personas que trabajan en el hogar trabajan cumpliendo largas jornadas laborales, lo que les dificulta tener tiempo libre para ocuparse de la labores domésticas, *“No es elemental pero si necesario. Sobre todo cuando ambas personas trabajan”* (Anexo F).

Es necesario que dentro del hogar exista el orden, para que así las responsabilidades se puedan repartir equitativamente, *“Si las cargas están bien distribuidas no debe haber mayores problemas a ser que las cargas estén fuera de la capacidad de ambos”* (Anexo D). Muchas veces las responsabilidades del hogar se deben cumplir en horarios de la mañana o de la tarde, por ejemplo, cuando una persona es madre o padre, probablemente necesite del apoyo de un tercero para el cuidado del hijo mientras la persona culmina su jornada laboral.

Tabla 31. *Apoyo de terceros para mantener el balance vida-trabajo según el cargo que ejerce*

	Gerente		Coordinador		Supervisor	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Si	22	79%	22	63%	10	56%
No	6	21%	13	37%	8	44%
Total	28	100%	35	100%	18	100%

Fuente: Elaboración propia

## 5. Comparación de la muestra en cada sector bancario estudiado.

A continuación se presentará el detalle de la distribución de la muestra en cuanto a varios de los factores antes analizados, con la diferencia de que será una comparación entre los bancos estudiados, tomando en cuenta indicadores como la edad, sexo, estado civil, nivel educativo, ingreso mensual, antigüedad en la empresa, entre otros.

Tomando en consideración la edad según los tres bancos estudiados, en la tabla N°32 se puede observar que un 75% de las personas del banco Provincial son mayores a 46 años a diferencia de los bancos Fondo Común y Bancaribe que tienen un 83% y un 96% de personas menores a 46 años.

Tabla 32. *Edad según el banco estudiado.*

	FondoComun		Bancaribe		Provincial	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Menor a 30 años	1	4%	8	24%	1	4%
30-35 años	8	33%	9	27%	1	4%
36-40 años	6	25%	9	27%	2	8%
41-45 años	5	21%	6	18%	2	8%
46-50 años	2	8%	0	0%	8	33%
51-55 años	2	8%	1	3%	7	29%
Mayor a 55 años	0	0%	0	0%	3	13%
Total	24	100%	33	100%	24	100%

Fuente: Elaboración propia

Estos resultados demuestran que al comparar los tres bancos, Fondo Común y Bancaribe, tienen entre sus trabajadores gente relativamente joven, a diferencia de Provincial en donde la mayoría de los trabajadores son mayores, y la cantidad de personas más jóvenes ocupando cargos gerenciales en dicho banco, es solo de 24% (45 años o menos).

Por otra parte, en la tabla N°33 se refleja que en los 3 bancos el porcentaje de mujeres es mayor, en Fondo Común hay un 58% de mujeres, en Bancaribe hay un 58% de mujeres y en el Provincial hay un 63% de mujeres.

Tabla 33. *Sexo según el banco estudiado.*

	FondoComun		Bancaribe		Provincial	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Femenino	14	58%	19	58%	15	63%
Masculino	10	42%	14	42%	9	38%
Total	24	100%	33	100%	24	100%

Fuente: Elaboración propia

Se puede ver como la tendencia de que la cantidad de mujeres sea mayor a la de hombres en los tres niveles gerenciales más altos se mantiene en los tres bancos estudiados, lo que concuerda con el resultado de la muestra en donde el 59% (Ver gráfico N°2) son mujeres.

En la tabla N°34, se puede observar que Fondo Común y Bancaribe cuentan con un mayor porcentaje en cuanto al estado civil soltero, con un 50% y 42% respectivamente a diferencia del Provincial que cuenta con un 29% de solteros y su vez teniendo un 58% de personas casadas siendo este un porcentaje mayor que el que presenta Fondo Común y Bancaribe con un 33% y 39% respectivamente de personas casadas.

Tabla 34. *Estado civil según el banco estudiado.*

	FondoComun		Bancaribe		Provincial	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Soltero	12	50%	14	42%	7	29%
Casado	8	33%	13	39%	14	58%
Divorciado	3	13%	5	15%	3	13%
En union libre	0	0%	1	3%	0	0%
Viudo	1	4%	0	0%	0	0%
Total	24	100%	33	100%	24	100%

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los resultados obtenidos es notorio que comparando a los tres bancos en cuanto a las personas solteras, el menor porcentaje lo tiene el banco Provincial, y esto se puede entender ya que la mayoría de las personas de este banco tienen 46 años o más (Ver tabla N°32), por lo que es común que a esa edad ya no se encuentren solteros. A diferencia de los otros dos bancos en donde la muestra es más joven, lo que ocasiona una mayor cantidad de personas solteras.

Tomando en consideración la tabla N°35, podemos afirmar que se mantiene en los 3 bancos la tendencia de considerar que si es necesario la ayuda de terceros para mantener el equilibrio entre las actividades del hogar y las actividades laborales, siendo considerablemente mayor el porcentaje de personas que dio como afirmativo a la pregunta con un 63%, 64% y 75% respectivamente para cada banco.

Tabla 35. *Ayuda de terceros para mantener el equilibrio entre las actividades del hogar y las actividades laborales según el banco estudiado*

	FondoComun		Bancaribe		Provincial	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Si	15	63%	21	64%	18	75%
No	9	38%	12	36%	6	25%
Total	24	100%	33	100%	24	100%

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la tabla N°36 demuestran que en Bancaribe y en Provincial el porcentaje de personas que tiene un nivel educativo universitario es el que más predomina con un 58% para ambos bancos, mientras que para estos mismos bancos existe un 39% de personas y 42% con educación de post grado. Por otra parte en Fondo Común el porcentaje de personas con estudios de post grado es un 50% contra un 42% de personas con estudios universitarios.

Tabla 36. *Nivel educativo según el banco estudiado*

	FondoComun		Bancaribe		Provincial	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Técnico superior	2	8%	1	3%	0	0%
Universitario	10	42%	19	58%	14	58%
Post-Grado	12	50%	13	39%	10	42%
Total	24	100%	33	100%	24	100%

Fuente: Elaboración propia

Según lo reflejado en la tabla anterior, se puede notar como las personas en el banco Fondo Común se podrían definir como las más preparadas en materia de educación, ya que es el único banco en donde el porcentaje de personas con post-grado es mayor a cualquier otro.

Tomando en consideración la tabla N°37, se puede afirmar que el banco Fondo Común es el único que cuenta con personas que dominen más de 2 idiomas apartando el español. En

Fondo Común y Bancaribe se presenta un porcentaje alto de personas que no manejan ningún idioma con 46% y 42% respectivamente mientras que este porcentaje disminuye en el banco Provincial con un 33% de personas. El porcentaje de personas en Fondo Común y Bancaribe que maneja un idioma se encuentra dentro de los mismos rangos de porcentaje de los que no manejan ningún idioma con un 42% de personas para ambos bancos. En el banco Provincial si se presenta un incremento considerable en cuanto a las personas que manejan un idioma con un 58%.

Tabla 37. *Idiomas adicionales al castellano según el banco estudiado.*

	FondoComun		Bancaribe		Provincial	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Ninguno	11	46%	14	42%	8	33%
Uno	10	42%	14	42%	14	58%
Dos	1	4%	5	15%	2	8%
Más de dos	2	8%	0	0%	0	0%
Total	24	100%	33	100%	24	100%

Fuente: Elaboración propia

En este sentido, se puede concluir que en el banco Provincial es donde tener un idioma adicional puede tomarse como un valor agregado al momento de que una persona pueda acceder a un cargo gerencial, ya que es el banco con el menor porcentaje de personas que no hablan ningún idioma adicional, y a su vez tiene el mayor porcentaje de personas que dominan algún idioma aparte del español.

Según el nivel de ingreso mensual de cada banco reflejado a continuación en la tabla N°38, se puede destacar que los empleados del Provincial cuentan con un ingreso alto reflejado en un 96%, en cuanto a Bancaribe un 48% y Fondo Común un 38%. El mayor porcentaje de personas en Fondo Común tienen un nivel de ingreso medio con un 42%.

Tabla 38. *Nivel de ingreso mensual según el banco estudiado.*

	FondoComun		Bancaribe		Provincial	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Bajo	5	21%	9	27%	0	0%
Medio	10	42%	8	24%	1	4%
Alto	9	38%	16	48%	23	96%
Total	24	100%	33	100%	24	100%

Fuente: Elaboración propia

En conclusión, en cuanto al nivel de ingreso mensual, la entidad bancaria que brinda los mejores sueldos a sus empleados comparadas con las demás es el banco Provincial, ya que ninguna de las personas encuestadas tiene un nivel de ingreso bajo, por el contrario el 96% de los encuestados tienen un nivel de ingreso alto, lo cual no ocurre en los demás bancos.

En la tabla N°39, se puede observar que la tendencia se repite en los 3 bancos, en Fondo Común el 75% de las personas le dedican entre 9 y 10 horas a su trabajo, en Bancaribe también el 75% y en el provincial el 67%.

Tabla 39. *Horas diarias dedicadas al trabajo según el banco estudiado.*

	FondoComun		Bancaribe		Provincial	
	Frecuencia	%	Bancaribe	%	Provincial	%
8 horas	3	13%	6	18%	3	13%
9 horas	7	29%	14	42%	7	29%
10 horas	11	46%	11	33%	9	38%
11 horas o más	3	13%	2	6%	5	21%
Total	24	100%	33	100%	24	100%

Fuente: Elaboración propia

A pesar de que la jornada laboral es de 8 horas, es una minoría la que cumple ese horario. Al comparar los tres bancos se puede notar como la mayoría de los encuestados trabajan de 9 a 10 horas diarias, y esto se debe entre algunas cosas al gran flujo de trabajo que se maneja en las entidades bancarias estudiadas.

En la tabla N°40, tomando en consideración si la maternidad le disminuye a las mujeres las oportunidades de ascenso a puestos gerenciales, se observa que la gran mayoría de las personas en los 3 bancos consideran que no, con un 79%, 73% y 88% respectivamente para cada banco.

Tabla 40. *Maternidad en la oportunidad de ascensos a puestos gerenciales según el banco estudiado.*

	FondoComun		Bancaribe		Provincial	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Si	5	21%	9	27%	3	13%
No	19	79%	24	73%	21	88%
Total	24	100%	33	100%	24	100%

Fuente: Elaboración propia

Esto ratifica que en las entidades bancarias estudiadas, el tema de la maternidad no es un elemento que tiene un gran impacto al momento de que una mujer ocupe un cargo gerencial, ya que para la gran mayoría, no es un factor que le disminuye las oportunidades a las mujeres de ocupar cargos gerenciales.

Los resultados de la tabla N°41 reflejan que en general la mayoría de las personas en los 3 bancos no consideran que existen dificultades dentro de su empresa para acceder a altos cargos gerenciales, con un 79%, 70% y 96% respectivamente para cada banco.

Tabla 41. *Dificultades dentro de su empresa para acceder a altos cargos gerenciales según el banco estudiado.*

	FondoComun		Bancaribe		Provincial	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Si	5	21%	10	30%	1	4%
No	19	79%	23	70%	23	96%
Total	24	100%	33	100%	24	100%

Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, se puede notar que en el banco Provincial casi toda la muestra opina que no existen dificultades dentro de esa entidad para acceder a cargos gerenciales, por lo que se puede concluir que los empleados ven bastante accesible ocupar un cargo gerencial en dicha entidad bancaria.

En la tabla N°42 se puede observar que en Fondo Común el 79% de las personas cuentan con menos de 11 años en la empresa y en Bancaribe el 75% de las personas tienen menos de 11 años, mientras que para el provincial la tendencia cambia, ya que solo cuenta con un 21% de personas con menos de 11 años y el mayor porcentaje de personas de este banco, un 63% cuenta con más de 20 años de antigüedad en la empresa.

Tabla 42. *Antigüedad en la empresa según el Banco estudiado*

	FondoComun		Bancaribe		Provincial	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
0-5 años	11	46%	15	45%	0	0%
6-10 años	8	33%	10	30%	5	21%
11-15 años	2	8%	6	18%	2	8%
16-20 años	1	4%	1	3%	2	8%
Más de 20 años	2	8%	1	3%	15	63%
Total	24	100%	33	100%	24	100%

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al número de años que los encuestados tienen trabajando en las distintas entidades bancarias, se puede notar como en el banco Provincial es en donde los trabajadores permanecen mayor tiempo trabajando en las mismas, lo que los ayuda a hacer carrera dentro de la entidad, a diferencia de los otros bancos en donde los mayores porcentajes se encuentran en las opciones donde las personas tienen 10 años o menos dentro de la entidad bancaria, por lo que se puede concluir que el banco Provincial se preocupa más por la retención de su personal.

## CAPITULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al finalizar el análisis de los datos obtenidos a través de los instrumentos utilizados, se puede decir que se lograron identificar los factores que determinan la presencia de hombres y mujeres en los niveles gerenciales de las entidades bancarias estudiadas. De manera más específica se conocieron los factores sociodemográficos, las características laborales, los factores socioeconómicos y culturales y por último la distribución del tiempo dedicado a la vida personal y a las actividades laborales.

Analizando las respuestas en cuanto a los factores sociodemográficos, se puede afirmar que en la población estudiada la mayoría son mujeres, lo que demuestra que existe una mayor tendencia en las mujeres de ocupar cargos gerenciales. Estos resultados se contradicen con lo explicado acerca de la teoría del techo de cristal, debido a que en las entidades bancarias estudiadas las mujeres no tienen un techo que les impida acceder a cargos gerenciales, al contrario son las que ocupan la mayor cantidad de estos cargos.

Por otra parte, estos resultados confirman que efectivamente hay una relación directa entre el cargo que se ejerce y la edad, es decir, que las personas con mayor edad, tienen una tendencia a ocupar cargos de mayor rango. Además, se pudo validar que son los hombres quienes alcanzan los cargos gerenciales a edades más tempranas que las mujeres en el sector bancario estudiado. Tomando esto en cuenta, la edad se considera un factor influyente en el sentido de que las mujeres tardan un poco más en alcanzar los puestos gerenciales que los hombres analizado desde el indicador edad.

De acuerdo al estado civil, los resultados demostraron que la mayor proporción de mujeres está casada lo cual hace que esto no sea una relación entre el alcance de posiciones gerenciales y la soltería de la mujer, en cuanto a los hombres, la mayoría está soltero por lo que este si es un factor influyente en el caso masculino a la hora de ocupar cargos gerenciales. Por otra parte, quedó evidenciado que a pesar de que no existe una influencia entre la tenencia de hijos y el alcance de posiciones gerenciales por parte de la mujer, si existe una influencia en la edad que tengan los hijos, ya que mientras sean de menor edad más demanda tienen en

cuanto al tiempo que se les tiene que dedicar. Por esta razón las mujeres que tienen hijos de 20 años o más, tienden a tener más tiempo para ocuparse de sus actividades laborales, lo que las ayuda a tener mayores oportunidades a la hora de ascender a un cargo gerencial.

Según los factores socioeconómicos y culturales, se puede concluir que en general la muestra estudiada a pesar de que son personas que se encuentran ocupando cargos gerenciales el nivel de ingreso mensual de algunos de estos cargos (supervisores y coordinadores) es bajo, por lo que se puede deducir que el hecho de que una persona logre ocupar uno de los cargos más altos dentro de las entidades estudiadas, no influye directamente en el nivel de ingreso mensual que reciba, ya que se puede mantener entre “bajo y medio”.

En cuanto a la distribución del tiempo dedicado a la vida personal y a las actividades laborales, los resultados demostraron que se presenta una tendencia mayor en los hombres a dedicarle más horas a su vida personal que las mujeres, sin embargo ambos sexos le dedican tiempo a esto, lo cual hace que sea un factor influyente para el alcance de estos puestos gerenciales por el hecho de ser una importante consideración para la gran mayoría. Con respecto a las labores domésticas, las mujeres encuestadas le dedican más tiempo que los hombres a estas actividades, por lo que el desempeño en estos cargos gerenciales podría verse afectado, sin embargo, no es el caso en la muestra estudiada ya que a pesar de que las mujeres le dedican gran tiempo a esto, continúan siendo las que abarcan en su mayoría estos altos cargos gerenciales.

Analizando los resultados en relación al apoyo de terceros para mantener el equilibrio entre las actividades del hogar y las actividades laborales, la mayoría de las personas encuestadas, opinaron que si es necesario contar con esto, lo cual se puede tomar en consideración como un factor influyente en el alcance de los puestos gerenciales. Tanto hombres como mujeres requieren del apoyo de un tercero para poder dedicar más tiempo y desempeño a la cantidad de tareas que solicitan sus trabajos, y esta necesidad de una ayuda tercera aumenta cuando el encuestado tiene hijos menores a 20 años, u ocupa 9 horas o más cumpliendo con actividades laborales.

Por último, al hacer la comparación entre los tres bancos estudiados, se pudo notar que las tendencias de los cálculos obtenidos en cuanto a toda la muestra se mantuvo entre los

mismos por separado, solo en algunos casos el banco Provincial obtuvo indicadores con mejores valores que los otros dos bancos.

Es importante destacar que la manera de superar las barreras en el mundo laboral como lo es la del género en relación al acceso a cargos gerenciales, no ha sido un trabajo sencillo, sin embargo en este trabajo de investigación se pudo observar cómo se han ido disminuyendo las anomalías en cuanto a las obligaciones que deben asumir las mujeres tanto en las tareas domésticas como las laborales. En la actualidad, se ha ido revertiendo la fórmula en donde el hombre era el que normalmente ocupaba los altos cargos gerenciales dentro de las organizaciones, debido a que la mujer hoy en día puede llegar a ser mucho más eficiente y competitiva que el hombre,

Al finalizar la presente investigación, se establecieron un conjunto de recomendaciones para futuros alumnos que tengan la iniciativa de profundizar en los estudios asociados a los factores que determinan la presencia de hombres y mujeres en los niveles gerenciales.

Primero, sería interesante enfocar la muestra del estudio a un sector bancario más amplio, arrojando así, información mucho más detallada sobre los factores que determinan la proporción de hombres y mujeres en los niveles gerenciales de entidades bancarias. Todo esto con la finalidad de enriquecer la información ya existente sobre la temática y encontrar focos de mejoras en este sector.

En segundo lugar, se recomienda aplicar este tipo de estudio en distintas empresas que no sean únicamente entidades bancarias, sino también en sectores como el de consumo, manufactura, salud, entre otros. El propósito es que la información no permanezca únicamente en el sector estudiado.

Para futuros estudios se recomienda al alumnado que se encuentre interesado en realizar investigaciones en cuanto a la igualdad de género, tener la certeza de la información que se obtenga a lo largo de la investigación, sobre todo aquellas que son suministradas por entidades del Gobierno ya que en varios casos se encuentran desactualizadas, y los datos que manejan no van de la mano con la actualidad que se está viviendo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agut, S y Martín, P. (2007). *Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad: una revisión teórica*.
- Barberá, Ramos, Candela. (2007). *Laberinto de cristal en el liderazgo de las mujeres*. Universidad de Valencia y Universidad Miguel Hernández.
- Blanco Durán, K. L., Vázquez Vázquez, V. M. 2005. *La Convención para Eliminar Todas las Formas de Discriminación Contra la Mujer (CEDAW) aplicada en México*. Tesis Licenciatura. Relaciones Internacionales. Departamento de Relaciones Internacionales e Historia, Escuela de Ciencias Sociales, Universidad de las Américas Puebla. Septiembre. Derechos Reservados © 2005. Consultado el 20 de Diciembre de 2015.
- Boom, L. (2013). *Mujeres ejecutivas, con techo bajo y peor pagadas que los hombres: En la corona de la jerarquía laboral, donde se encuentran los puestos de alta gerencia, las mujeres siguen siendo minoría*. Consultado el 8 de Diciembre de 2014. <http://vocesvitalvesvenezuela.org/site/?p=691>
- Borjas, L y Sifontes, M (2005) Revista Venezolana de Estudios de la Mujer. Vol 10. # 24. *Participación de la mujer gerente en empresas de servicio*. Consultado el 20 de Diciembre de 2015.
- Burin, Mabel. *El techo de cristal. Perpectivas psicoanalíticas sobre las mujeres y el poder "El techo de cristal en la carrera laboral de las mujeres. Acerca del deseo de poder en las mujeres"*. Comp. Por Alizalde, Mariam y Beth Seeling. Buenos Aires, Lumen, 2007, págs. 117
- Centro de noticias de la ONU, (2010). *UNESCO: Persiste la desigualdad de género en la educación*. Consultado el 4 de Enero de 2016. <http://www.un.org/spanish/News/story.asp?NewsID=19216#.Vq7IJtLhDcc>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Consultado el 12 de mayo de 2015. [http://www.cepal.org/es/search?as\\_q=mujeres%20en%20el%20ambito%20laboral](http://www.cepal.org/es/search?as_q=mujeres%20en%20el%20ambito%20laboral)

- Cuadrado, I. y Morales, J. (2008). *El techo de cristal o las dificultades de las mujeres para acceder a puestos de responsabilidad*. InfocopOnline Revista de Psicología. Disponible en: [http://www.infocop.es/view\\_article.asp?id=1784&cat=38](http://www.infocop.es/view_article.asp?id=1784&cat=38)
- González, M y Quereguan, D. (2008) *Búsqueda de equidad ocupacional de género en el mercado laboral como mecanismo para disminuir la pobreza en Venezuela*. Universidad Católica Andrés Bello. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales Escuela de Economía.
- Grupo Diversa (1994). *Género y Diversidad*. [en línea]. IUED Universidad de Valencia, España: Recuperado el 26 de Mayo de 2007. Consultado el 20 de Diciembre de 2015. [www.uv.es/iued/investigacion/proyectos/diversa.pdf](http://www.uv.es/iued/investigacion/proyectos/diversa.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística (2014) *¿Cuántos somos en casa? Cifras INE*. Consultado el 4 de Enero de 2016. [www.ine.es](http://www.ine.es).
- Izquierdo, M. (1991) Un marco teórico para las relaciones de sexo y de género. *En Mujeres y sociedad: nuevos enfoques teóricos y metodológicos*. Universidad de Barcelona. España. Consultado el 22 de Diciembre de 2015.
- Lagarde, M. (1992). *Memoria del curso: Identidad y subjetividad femenina*. Managua, Nicaragua. Consultado el 22 de Diciembre de 2015.
- Lamas, M (1994). *Cuerpo: diferencia sexual y género*
- Le Deuxième Sexe*, I, p. 234, citado en Gennari, Geneviève, *Simone de Beauvoir* [trad. del francés por Dionisio Pérez], Barcelona, Ed. Fontanella, 1967, p. 107.
- Ley Orgánica del Trabajo de los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT), Decreto Presidencial Nro. 8.938, Publicado en la Gaceta Oficial Extraordinaria Nro. 6.076 de fecha 7 de mayo de 2012.
- Matteo, C. (2012). *La mujer en el entorno gerencial venezolano: Estudios de la Mujer*. Consultado el día 10 de diciembre de 2014. <http://www.elmundo.com.ve/noticias/economia/empresas/mujeres-ejecutivas--con-techo>
- Mcdowell, L. (2000). *Género, identidad y lugar. Un estudio de las geografías feministas*. Universidad Central de Venezuela. Material de la asignatura optativa.

- Melendez, K y Ramon, M. (2000). *Análisis de la participación laboral femenina y la segregación sexual de las ocupaciones*. Universidad Católica Andrés Bello. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales Escuela de Ciencias Sociales
- Pérez, K y Villarroel, M. (2011). *Brecha salarial por género y su relación con el nivel educativo: caso venezolano*. Universidad Católica Andrés Bello. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales Escuela de Ciencias Sociales
- Puleo, Alicia (2008). *Simone de Beauvoir: filosofía existencialista, pensadora de nuestra libertad*. Consultado el día 12 de Diciembre de 2014. <http://www.mujiresenred.net/spip.php?article1274>
- Revista Gloobal. Consultado el día 18 de mayo de 2015. <http://www.gloobal.net/iepala/gloobal/fichas/ficha.php?entidad=Terminos&id=86>
- Tajfel, H y Turner, J (1979). *“La Teoría de la identidad social”*.
- S.A (2015). Datanalisis. *Entrevistas a profundidad*. Consultado el 15 de mayo de 2015 <http://www.datanalisis.com/64/entrevistas-a-profundidad/>
- S.A. El Espectador (2014). *47,7% de los empleados femeninos en América Latina son precarios*. Consultado el 12 de Diciembre de 2014. <http://www.elespectador.com/noticias/economia/477-de-los-empleos-femeninos-america-latina-son-precari-articulo-528200>
- Sánchez, M (2007). Mundo Neandertal. *El lugar de la mujer en la prehistoria*. Consultado el 28 de Diciembre de 2015.
- Scott, J. (1996) *El Género: una categoría útil para el análisis histórico*. Programa Universitario de Estudios del Género. Consultado el 20 de Diciembre de 2015.
- Serrano, M (2011). *Simone de Beauvoir y la teoría de género*. Consultado el 9 de Diciembre de 2014. <http://textosfil.blogspot.com/2011/01/simone-de-beauvoir-y-al-teoria-de.html>
- Silva, M y Leal, L. (2000) *Diferencia en el desempeño laboral de hombres y mujeres de acuerdo al perfil de competencias del R.S.C. y su relación con el incremento de la*

*participación del género femenino.* Universidad Católica Andrés Bello. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales Escuela de Ciencias Sociales.

**ANEXOS**

## ANEXO A. Cuestionario para la recolección de datos



### SOLICITUD DE COLABORACIÓN

El presente cuestionario tiene como objetivo la búsqueda de información acerca de la proporción de hombres y mujeres en cargos gerenciales, la cual forma parte de la investigación que se está llevando a cabo para elaborar una Tesis de Grado de la carrera de Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello.

La información recabada es estrictamente confidencial y será utilizada únicamente para fines académicos, por lo cual su honestidad es sumamente importante, ya que de ella dependerá la validez de los resultados obtenidos. No hay respuestas correctas e incorrectas.

Por favor lea las instrucciones cuidadosamente, ya que existen preguntas en las que sólo se puede responder una opción, y otras son preguntas abiertas.

Agradecemos de antemano su colaboración.

- **Personales – Familiares**

1- Edad: \_\_\_\_\_.

2- Sexo: Femenino  Masculino

3- Estado Civil : Soltero  Casado  Divorciado  En unión libre  Viudo

4- Número de hijos: \_\_\_\_\_.

5- Edad del hijo más pequeño: \_\_\_\_\_.

6- ¿Cuántas personas viven en su hogar? : \_\_\_\_\_.

7- ¿Cuántas personas dependen de usted económicamente? : \_\_\_\_\_.

8- ¿Quién cree usted tiene mayor responsabilidad de realizar labores relacionadas al hogar?

Hombre  Mujer  Ambos  Otros \_\_\_\_\_.

9- ¿Cuántas horas al día dedica a realizar las labores domésticas?

0 horas  1-2 horas  3-4 horas  5-6 horas

10- ¿Considera que es necesario ayuda de terceros para mantener el equilibrio entre las actividades del hogar y las actividades laborales?

Si  No  ¿Quién sería esta ayuda?: \_\_\_\_\_.

11- De ser afirmativa la respuesta anterior, Cuántas horas ayuda el tercero para mantener el equilibrio?

2 horas                       4 horas                       6 horas                       8 horas o más

12- En promedio, ¿Cuántas horas diarias le dedica a su vida personal?

Numero de horas: \_\_\_\_\_.                      ¿Qué realiza en esas horas?: \_\_\_\_\_.

• **Educativo - Profesional del entrevistado**

13- Nivel Educativo

Secundaria                       Técnico Superior                       Universitario                       Post-Grado                       Doctorado

14- Idiomas adicionales al castellano. Nivel del idioma adicional del 1 al 5: \_\_\_\_\_.

Ninguno                       Uno                       Dos                       Más de dos

15- Profesión o profesiones: \_\_\_\_\_.

• **Nivel de ingreso**

16- Su nivel de ingreso mensual es:

Bajo (entre 20.000bsf y 40.000 bsf)                       Medio (entre 41.000bsf y 60.000bsf)                       Alto (61.000bsf o más)

17- ¿Cuántas personas trabajan en su hogar, y reciben ingresos económicos de ellos?

Número de personas: \_\_\_\_\_.

18- Generalmente en su casa, ¿Quién tiene el mayor peso del ingreso familiar?

Hombre                       Mujer                       Ambos

19- ¿Desarrolla otras actividades complementarias a su empleo formal para incrementar sus ingresos?

Si  ¿Cuál o Cuáles?: \_\_\_\_\_                      No

• **Percepciones en las empresas en relación a las mujeres y hombres**

20- En promedio, ¿Cuántas horas diarias le dedica a su trabajo? (Horario de oficina, horas extras, horas de trabajo en casa?)

8 horas                       9 horas                       10 horas                       11 horas o más

21- ¿Cree usted que la maternidad le disminuye a las mujeres las oportunidades de ascenso a puestos gerenciales?

Si                       No                       ¿Por qué?: \_\_\_\_\_.

22- ¿Piensa usted que las mujeres tienen las mismas condiciones (actitudes y aptitudes) que los hombres para ocupar cargos gerenciales?

Si  No  ¿Por qué?: \_\_\_\_\_.

**23- ¿Considera que sus capacidades en el trabajo son valoradas sin prejuicios sobre el sexo?**

Si  No

**24- En su espacio laboral los salarios, condiciones y oportunidades de trabajo son iguales para mujeres y hombres?**

Si  No

**25- Siente que existen dificultades dentro de su empresa para acceder a altos cargos gerenciales?**

Si  No  ¿Por qué?: \_\_\_\_\_.

- **Características laborales**

**26- Antigüedad en la empresa:**\_\_\_\_\_.

**27- Departamento en el que trabaja**

Recursos Humanos

Proyectos

Informática

Otro: \_\_\_\_\_.

Finanzas

Legal

Administración

Logística

Relaciones Públicas

Mercadeo y Ventas

Operaciones

Producción

Higiene y Seguridad

**28- Número de personas a su cargo:**\_\_\_\_\_.

**29- Cargo que ejerce**

Gerente

Coordinador

Supervisor

**30- Duración en el cargo actual:**\_\_\_\_\_.

**31- Duración en cargos gerenciales:**\_\_\_\_\_.

***Muchas gracias por su ayuda***

- ***Estefanía Martínez***

- ***Valentina Paolino***

## ANEXO B. Modelo de entrevista para los gerentes

- 1) ¿Cree que la edad es una consideración importante para lograr alcanzar un puesto gerencial? ¿Por qué?
- 2) ¿Considera que el estado civil es una variable influyente al momento de asignar responsabilidades a una persona u otra? ¿De qué manera?
- 3) ¿Cree que tu estado civil ha influido en tu desarrollo profesional de manera positiva o negativa? ¿Por qué?
- 4) ¿Para usted la edad de los hijos influye en el tiempo dedicado a su desarrollo profesional y por lo tanto para el alcance de un puesto gerencial? ¿Por qué?
- 5) ¿Considera que la cantidad de hijos puede influir en el desarrollo profesional de un gerente? ¿Por qué?
- 6) ¿Considera que la cantidad de personas que viven en el hogar son un elemento que influye en el tiempo invertido por un gerente para su desarrollo profesional? ¿De qué manera?
- 7) ¿Considera que las responsabilidades del hogar se reparten equitativamente entre hombres y mujeres? De ser negativa la respuesta explicar el por qué?
- 8) ¿Cómo describirías el rol de la mujer con respecto a las labores del hogar?
- 9) ¿Cómo describirías el rol del hombre con respecto a las labores del hogar?
- 10) ¿Cree que la ayuda de terceros es elemental para mantener el equilibrio entre las actividades del hogar y las laborales a la hora de ocupar un cargo gerencial? ¿Por qué?
- 11) ¿Qué actividades le gusta realizar durante el tiempo que tiene para usted mismo, dejando a un lado el trabajo?
- 12) ¿Cree que el nivel educativo es considerado un elemento influyente para lograr alcanzar un puesto gerencial? Explique
- 13) ¿Cree que contar con idiomas adicionales al castellano es un elemento influyente para lograr alcanzar un puesto gerencial? Explique
- 14) ¿Considera que la profesión ejercida por el trabajador puede influir en el acceso a puestos gerenciales?
- 15) ¿Considera que las personas que trabajan y reciben ingresos en su hogar son suficientes? Explique una de las razones

- 16) ¿Quién es la persona que recibe mayores ingresos en su hogar, y cuáles cree que son las razones por la que esto ocurre?
- 17) De tener algún trabajo adicional, ¿De qué se trata ese trabajo? Explique razones por lo cual le es necesario un trabajo adicional.
- 18) ¿Piensa que las horas diarias que un empleado le dedica al trabajo podría influir positivamente en el acceso a puestos gerenciales? De ser afirmativa, ¿Cuántas horas cree que un gerente debe dedicarle al trabajo diariamente?
- 19) ¿Considera que la maternidad es un elemento que influye en el acceso a cargos gerenciales? Explique
- 20) ¿Ha tenido algún episodio en la empresa por el hecho de ser madre que le haya impedido ascender? De ser afirmativa la respuesta, explicar alguno de los episodios
- 21) ¿Cree que los hombres y las mujeres tienen las mismas actitudes y aptitudes para ocupar puestos gerenciales?
- 22) ¿Cree usted que la mujer en todos los aspectos laborales es tan competitiva como el hombre?
- 23) ¿Piensa que la asignación de responsabilidades es igual para mujeres y hombres, sin diferenciar a uno del otro? Explique
- 24) ¿Considera usted que las capacidades tanto de hombres como de mujeres son valoradas sin prejuicios sobre el género? De ser afirmativa la respuesta, ¿Cuáles cree que son esos tipos de prejuicios?
- 25) ¿Considera que existe igualdad tanto para el hombre como para la mujer en cuanto a los salarios, condiciones y oportunidades?
- 26) ¿Considera que existen las mismas exigencias tanto para los hombres como para las mujeres para acceder a cargos gerenciales?
- 27) ¿Cree que los años que tiene en la empresa tuvo influencia a la hora de alcanzar ocupar el cargo que tiene hoy en día? ¿Por qué?
- 28) ¿Considera que el número de personas a su cargo es mayor al esperado o menor? ¿Se siente en capacidades de poder manejar a más personas?
- 29) ¿Considera que el cargo que ejerce lo deja reflejar su desempeño de manera efectiva?
- 30) ¿Cree que ya tiene suficientes años en el cargo actual o no? ¿Por qué?

### **ANEXO C. Modelo de entrevista para Recursos Humanos**

- 1) ¿Cuáles son las tres principales competencias que debe tener una persona para ocupar un cargo gerencial en esta organización?
- 2) Como empleado del área de Recursos Humanos, ¿cuáles considera son los principales obstáculos a los que se enfrenta la mujer?
- 3) ¿Se plantea una estrategia dentro de la empresa para impulsar la igualdad de género? Mencione algunos ejemplos.
- 4) ¿Considera que los hombres son los únicos e indicados para ocupar cargos importantes en la sociedad? ¿Por qué?
- 5) ¿Considera que su compañía cuenta con un bajo porcentaje de mujeres laborando dentro de la misma?
- 6) ¿Considera que la participación de la mujer en nuestra sociedad es muy notable o poca notable? ¿Por qué?
- 7) ¿Cree usted que la variedad de roles de la mujer (madre, profesional) obstaculiza de alguna forma su desarrollo dentro de la empresa?
- 8) ¿Considera que la organización percibe que la edad es un elemento que influye en el desempeño de una persona en un puesto gerencial o en el alcance del mismo?
- 9) ¿El estado civil es una variable influyente al momento de asignar responsabilidades a una persona u otra?
- 10) ¿Consideras que la cantidad de hijos influye en el desarrollo profesional?
- 11) ¿Consideras que la edad de los hijos influye en el alcance de un puesto gerencial?
- 12) ¿El nivel educativo es considerado un elemento influyente para lograr alcanzar un puesto gerencial?
- 13) ¿Que los trabajadores cuenten con idiomas adicionales al castellano es considerado un elemento influyente para lograr alcanzar un puesto gerencial?
- 14) ¿Consideras que la profesión ejercida por el trabajador puede ser un elemento importante para que el mismo logre alcanzar un puesto gerencial? De qué manera?

- 15) ¿Piensas que existe una desmotivación de superación profesional por parte de las mujeres de la empresa? ¿Por qué?
- 16) ¿Piensas que las horas diarias que un empleado le dedica al trabajo podría influir positivamente el desarrollo profesional del empleado?
- 17) ¿Consideran que la cantidad de personas que viven en el hogar es un elemento que influye en el tiempo invertido por el trabajador para su desarrollo profesional?
- 18) ¿En su organización consideran que los hombres y las mujeres tienen las mismas actitudes y aptitudes para ocupar puestos gerenciales?
- 19) ¿En su empresa se le asignan las mismas responsabilidades tanto a mujeres como a hombres, sin diferenciar a uno del otro?
- 20) ¿Considera usted que las capacidades tanto de hombres como de mujeres son valoradas sin prejuicios sobre el sexo?
- 21) ¿Considera que en la organización existe igualdad tanto para el hombre como para la mujer en cuanto a los salarios, condiciones y oportunidades?
- 22) ¿Consideras que en la organización existen las mismas exigencias tanto para los hombres como para las mujeres para acceder a cargos gerenciales?
- 23) ¿Cree usted que la mujer en todos los aspectos laborales es tan competitiva como el hombre? ¿Por qué?
- 24) ¿Considera que en el contexto laboral las mujeres presentan cierto nivel de desventajas con respecto a los hombres? ¿Cómo cuáles?
- 25) En relación a las mujeres, ¿Consideras que la maternidad afecta el ascenso a cargos gerenciales? ¿Por qué?
- 26) ¿Considera que la antigüedad de un trabajador en la empresa podría influir positivamente en el alcance de un puesto gerencial?

### **ANEXO D. Entrevista Gerente #1. Banco A (Hombre)**

¿Cree que la edad es una barrera para lograr alcanzar un puesto gerencial, por qué?

No, en mi caso antes de cumplir los 30 años ya era gerente, ya estaba preparado para ello y tuve la oportunidad de contar con supervisores que no fueron egoístas para recomendarme con sus superiores, ya que estaba capacitado para ello. No necesariamente le das un factor que condicione esto si no que lo veo más bien a la actitud y preparación de la persona.

¿Cree usted que el estado civil influye en su desarrollo profesional en una manera negativa o positiva?

Lo veo positivamente, yo creo que una persona pueda estar en una unión estable que pueda estar casado esas son responsabilidades adicionales que tienes a tu trabajo, y el lado positivo es que le permite a la persona que busque un balance en la vida, lo impulsa a esto.

¿Considera que las responsabilidades del hogar se reparten equitativamente entre hombres y mujeres?

En mi caso sí, de hecho es lo que nos ha permitido seguir adelante ya que los dos trabajamos.

¿Cree que la ayuda de terceros es elemental para mantener el equilibrio entre las actividades del hogar y sus labores?

No necesariamente, si las cargas están bien distribuidas no debe haber mayores problemas a ser que las cargas estén fuera de la capacidad de ambos.

¿Qué actividad le gusta realizar durante el tiempo que tiene para usted dejando a un lado el trabajo?

Ver películas, jugar video juegos, conversar con mi esposa, leer, pasear, ir a la playa.

¿Cree que el nivel educativo es considerado un elemento influyente para lograr un puesto gerencial?

Sí, parte de la preparación más que por muy preparado que estés empíricamente tus credenciales son parte de tu tarjeta de presentación eso es tu puerta de entrada.

¿Cree que contar con idiomas adicionales al castellano es un elemento influyente para lograr alcanzar puestos gerenciales en esta empresa, por qué?

Si, tener un idioma te ayuda a impulsarte, por ejemplo en mi caso, me ha ayudado a tener más responsabilidades dentro de la parte legal y otras dirigidas a la parte corporativa, siendo así más competitivo.

¿Considera que la profesión ejercida por el trabajador puede influir en el acceso a puestos gerenciales?

No necesariamente, en el banco que está conformado por equipos multidisciplinarios de distintas áreas, no todos son ingenieros, abogados, comunicadores sociales. Por lo que he visto son personas que son capacitados de lograr el trabajo, independiente mente de su área de trabajo.

¿Quién es la persona que recibe mayor ingreso en su hogar y por qué?

En este momento mi esposa, simplemente porque el ajuste salarior se hizo primero en su empresa.

¿Piensa que las horas diarias que un empleado le dedica a su trabajo puedan influir positivamente en su acceso a puestos gerenciales?

Puede ser que sí, hay una especie de prejuicio desde muchos empleadores que ven que mientras más tiempo lleven en su trabajo tienen más oportunidades. Aunque no es así necesariamente porque una persona capacitada y efectiva en su trabajo tiene más o los mismos resultados que una persona que se quede hasta tarde.

¿Considera que la maternidad es un elemento que influye en el acceso a cargos gerenciales, por qué?

En este país sí. Muchos empleadores prefieren por temas laborales contratar mujeres que ya tengan hijos y que no estén en el rango de la protección de la ley o simplemente buscar hombres para evitar ese tipo de inconvenientes laborales.

¿Cree que los hombres y las mujeres tienen las mismas actitudes y aptitudes para ocupar cargos gerenciales?

Por supuesto, he trabajado con mujeres muy capacitadas. He visto casos donde las mujeres son más competitivas que los hombres.

¿Piensa que la asignación de responsabilidades es igual para mujeres y hombres en esta empresa?

Si

¿Considera que existe igualdad tanto para el hombre y la mujer en cuanto al salario y condiciones?

Si

¿Cree que los años que lleva en la empresa tuvo influencia laborear conseguir el cargo que tiene hoy, por qué?

No, porque yo llevo 7 años en el banco de los cuales 4 he siendo gerente.

¿Considera que el número de personas en su cargo es igual mayor o menor a lo esperado?

Es lo suficiente en cuanto al flujo de trabajo ahorita por la situación en el país.

¿Cree que tiene suficiente años en el cargo actual?

No

¿Considera que los hombres son los únicos indicados para ocupar los puestos importantes en la sociedad?

No

¿Cree que la participación de las mujeres ha sido más notables comparado con el pasado?

Ahorita sí.

¿Considera que en Venezuela existe la idea de que los hombres deben ocupar los cargos gerenciales, por qué?

Si, lo pudieras ver a gran escala por ejemplo en el gobierno son más hombres que mujeres igual en las figuras públicas pero no creo que sea por un tema de que las mujeres no quieren si no porque no se les ha dado la oportunidad que necesitan.

## ANEXO E. Entrevista Gerente #2. Banco A (Mujer)

¿Cree que la edad es una barrera para lograr alcanzar un puesto gerencial, por qué?

Hoy en día sí. Porque ya las empresas no quieren contratar a alguien mayor de 35 o 40 años. Yo creo que esto no ocurre en otros países creo que tenemos una barrera.

¿Cree usted que el estado civil influye en su desarrollo profesional en una manera negativa o positiva?

No influye, ni positivo ni negativo

¿Considera que la cantidad de personas que viven en el hogar son un elemento que influye en el tiempo invertido por un gerente para su desarrollo profesional?

No

¿Considera que las responsabilidades del hogar se dividen equitativamente entre hombres y mujeres?

Hoy en día sí. En el tiempo de nuestros padres no, ante la mayor responsabilidad la tenía la mujer, hoy en día hay veces que el hombre hace más que la mujer en el hogar

¿Cree que la ayuda de terceros es elemental para mantener el equilibrio entre las actividades del hogar y las laborales?

Si cuando todos trabajan en casa si

¿Qué actividad le gusta realizar durante el tiempo que tiene para usted dejando a un lado el trabajo?

Leer

¿Cree que el nivel educativo es considerado un elemento influyente para lograr un puesto gerencial?

Sí, porque mientras más nivel educativo tengas tienes más capacidades y herramientas en comparación a la gente que tienes en tu entorno. Mientras más te prepares más chance vas a tener.

¿Cree que contar con idiomas adicionales al castellano es un elemento influyente para lograr alcanzar puestos gerenciales en esta empresa?

No

¿Considera que la profesión ejercida por el trabajador puede influir en el acceso a puestos gerenciales?

Si

¿Considera que las personas que trabajan y reciben ingresos en su hogar son suficientes?

Hoy día nada es suficiente

¿Quién es la persona que recibe mayor ingreso en su hogar y por qué?

Yo porque vivo con mi papa y el ya no trabaja porque es mayor.

¿Piensa que las horas diarias que un empleado le dedica a su trabajo puedan influir positivamente en su acceso a puestos gerenciales?

No, porque el que tú te quedes más de la hora no significa que vas a llegar a ser gerente o vicepresidente, ya eso es un compromiso personal.

¿Considera que la maternidad es un elemento que influye en el acceso a cargos gerenciales, por qué?

Depende, creo que influye más en la mujer, ya que aunque ambos estén amparados por la ley para el tema de los permisos, el permiso de la mujer es mucho más largo lo que pudiera perjudicar a la empresa.

¿Cree que los hombres y mujeres tienen las mismas actitudes y aptitudes para ocupar cargos gerenciales?

Si

¿Cree que la mujer es tan competitiva como el hombre?

Si

¿Piensa que la asignación de responsabilidades es igual para mujeres y hombres en esta empresa?

Si

¿Considera que existe igualdad tanto para el hombre y la mujer en cuanto al salario y condiciones?

Si

¿Considera que el número de personas en su cargo es igual mayor o menor a lo esperado?

No sé, eso va dependiendo de las responsabilidades.

¿Considera que el cargo que ejerce lo deja desempeñarse de forma efectiva?

Si

¿Cree que tiene suficiente años en el cargo actual?

A lo mejor, la verdad es que todos los días es un aprendizaje ya que donde yo trabajo tiene que ver con bienestar social, calidad de vida, relaciones laborales. O sea todos los días son diferentes como que todos los días aprendes algo nuevo, no es tan rutinario como selección por ejemplo.

¿Cree que la participación de las mujeres ha sido más notables comparado con el pasado?

Sí, porque las mujeres nos hemos venido formando a lo mejor para no depender o para no quedarnos en casa

¿Considera que en Venezuela existe la idea de que los hombres deben ocupar los cargos gerenciales, por qué?

No, yo creo que a lo mejor ahorita en Venezuela los cargos que son de obrero ya son para hombre pero aquellos trabajos que no tienen nada que ver con exigencia física son igual para hombres como para mujeres.

### ANEXO F. Entrevista Gerente #3. Banco B (Hombre)

¿Cree que la edad es una barrera para lograr un estado gerencial, por qué?

No, pienso que la madurez es lo importante.

¿Considera que el estado civil es una variable influyente al momento de asignar responsabilidades a una persona u otra?

No, eso depende de la persona

¿Cree que su estado civil ha influido en su carrera profesional de manera negativo o positivo?

No ha tenido ningún tipo de influencia.

¿Para usted la edad de los hijos influye en el tiempo dedicado en su desarrollo profesional?

Si, los chamos son pequeños y uno les dedica más tiempo.

¿Considera que la cantidad de personas que viven en el hogar es un elemento que influye con el tiempo invertido por un gerente para su desarrollo profesional?

No

¿Considera que las responsabilidades del hogar se reparten equitativamente entre hombres y mujeres?

Si

¿Cómo describiría el rol de la mujer con respecto a las labores del hogar?

Es importante y fundamental, no porque trabajen más o menos pero las mujeres tienen esa visión, son como la dirección.

¿Cree que la ayuda de terceros es elemental para mantener el equilibrio entre las actividades del hogar y laborales?

No es elemental pero su necesario. Sobre todo cuando ambas personas trabajan.

¿Qué actividades le gusta hacer en su tiempo libre?

Me gusta caminar, desarmar cosas, o hacer un trabajo manual

¿Considera que las personas que trabajan y reciben ingresos en su hogar son suficientes?

Si

¿De tener algún trabajo adicional de que se trataría?

Algo dedicado a la computación

¿Cree que los hombres y mujeres deben tener las mismas aptitudes y actitudes para lograr un puesto gerencial?

Creo que si ya que la aptitud es algo que tú sabes y actitud ya es personal sin importar si eres mujer u hombre, depende de la persona.

¿Cree que la asignación de labores es igual para mujeres y hombres?

Sí, yo pienso que si

¿Considera que existe igualdad en el tema salarial entre hombres y mujeres?

Si

¿Considera que le número de personas a su cargo es menor, igual o mayor a lo esperado?

Es menor al esperado, ya que en mi antiguo trabajo tenía 30 personas a mi cargo.

¿Considera que el cargo que ejerce lo deja reflejar su desempeño de manera efectiva?

Si

¿Considera que la participación de la mujer en la sociedad es muy o poco notable?

Es muy notable, tanto en el país como de manera mundial.

### ANEXO G. Entrevista Gerente #4. Banco C (Hombre)

¿Cree que la edad es una consideración importante para lograr alcanzar un puesto gerencial?

¿Por qué?

Sí, porque creo que acceder a cargos gerenciales requiere de experiencia previa, de conocimientos, y estos se van ganando con el transcurso de los años.

¿Considera que el estado civil es una variable influyente al momento de asignar responsabilidades a una persona u otra? ¿De qué manera?

No, para nada.

¿Para usted la edad de los hijos influye en el tiempo dedicado a su desarrollo profesional y por lo tanto para el alcance de un puesto gerencial? ¿Por qué?

Sí y no. Depende de la situación, si es un hijo pequeño necesita más cuidado más atención, mientras es mayor es más independiente y por lo tanto podemos dedicarnos más en lo nuestro.

¿Considera que la cantidad de personas que viven en el hogar son un elemento que influye en el tiempo invertido por un gerente para su desarrollo profesional? ¿De qué manera?

No

¿Considera que las responsabilidades del hogar se reparten equitativamente entre hombres y mujeres? De ser negativa la respuesta explicar el por qué?

En mi caso sí, pero creo que no siempre es así.

¿Cree que la ayuda de terceros es elemental para mantener el equilibrio entre las actividades del hogar y las laborales a la hora de ocupar un cargo gerencial? ¿Por qué?

En la medida de lo posible si, pero no es una variable que es necesaria pero ayuda.

¿Qué actividades le gusta realizar durante el tiempo que tiene para usted mismo, dejando a un lado el trabajo?

Me encanta el running, casi todos los días lo práctico.

¿Cree que contar con idiomas adicionales al castellano es un elemento influyente para lograr alcanzar un puesto gerencial? Explique

Si

¿Considera que las personas que trabajan y reciben ingresos en su hogar son suficientes? Explique una de las razones

Nunca mucho es suficiente

De tener algún trabajo adicional, ¿De qué se trata ese trabajo? Explique razones por lo cual le es necesario un trabajo adicional.

De consultor.

¿Piensa que las horas diarias que un empleado le dedica al trabajo podrían influir positivamente en el acceso a puestos gerenciales?

No debería, yo creo que lo importante es la intensidad y el resultado. No se debe sobrevalorar el tiempo que un empleado le dedica a sus tareas.

¿Considera que la maternidad es un elemento que influye en el acceso a cargos gerenciales? Explique

Yo creo que no, aun cuando la maternidad demanda tiempo hay casos súper exitosos en este banco de mujeres que son madres.

¿Cree que los hombres y las mujeres tienen las mismas actitudes y aptitudes para ocupar puestos gerenciales?

No tienen las mismas, yo creo que las mujeres tienen cualidades que nosotros no tenemos y viceversa.

¿Piensa que la asignación de responsabilidades es igual para mujeres y hombres, sin diferenciar a uno del otro? Explique

Si

¿Considera usted que las capacidades tanto de hombres como de mujeres son valoradas sin prejuicios sobre el género?

Si

¿Cree que los años que tiene en la empresa tuvieron influencia a la hora de alcanzar ocupar el cargo que tiene hoy en día? ¿Por qué?

No es el requisito que más pesa, pero es un punto a favor por la experiencia, madurez.

¿Considera que el número de personas a su cargo es mayor al esperado o menor? ¿Se siente en capacidades de poder manejar a más personas?

Es normal

¿Considera que el cargo que ejerce lo deja reflejar su desempeño de manera efectiva?

Si

¿Cree que ya tiene suficientes años en el cargo actual o no? ¿Por qué?

Sí, creo que ya tengo bastantes.

¿Considera que la participación de la mujer es poco notable o muy notable?

Hoy en día es muy notable.

### ANEXO H. Entrevista Gerente #5. Banco C (Mujer)

¿Cree que la edad es una consideración importante para lograr alcanzar un puesto gerencial?

¿Por qué?

No, no lo creo.

¿Considera que el estado civil es una variable influyente al momento de asignar responsabilidades a una persona u otra? ¿De qué manera?

No, tampoco lo creo.

¿Cree que tu estado civil ha influido en tu desarrollo profesional de manera positiva o negativa? ¿Por qué?

Para nada, de ninguna manera.

¿Considera que la cantidad de personas que viven en el hogar son un elemento que influye en el tiempo invertido por un gerente para su desarrollo profesional? ¿De qué manera?

En mi caso no influyen, pero tengo una persona que me ayuda y así logro el equilibrio.

¿Considera que las responsabilidades del hogar se reparten equitativamente entre hombres y mujeres? De ser negativa la respuesta explicar el por qué?

En el caso específico de esta casa no. Mi esposo siempre ha estado acostumbrado a las tradiciones de su madre, donde la mamá hacía todo y nunca se acostumbra a cooperar con las responsabilidades del hogar.

¿Cree que el nivel educativo es considerado un elemento influyente para lograr alcanzar un puesto gerencial? Explique

Por supuesto que sí, nada mejor que estar preparado.

¿Cree que contar con idiomas adicionales al castellano es un elemento influyente para lograr alcanzar un puesto gerencial? Explique

Creo que cada día es más importante contar con idiomas adicionales, por el tema de la globalización.

¿Considera que las personas que trabajan y reciben ingresos en su hogar son suficientes?  
Explique una de las razones

La verdad que sí, no tenemos lujos pero mantenemos la casa y la familia.

¿Quién es la persona que recibe mayores ingresos en su hogar, y cuáles cree que son las razones por la que esto ocurre?

Si lo vemos como quince y ultimo yo, porque mi esposo trabaja por su cuenta.

De tener algún trabajo adicional, ¿De qué se trata ese trabajo? Explique razones por lo cual le es necesario un trabajo adicional.

Nunca he pensado en algún trabajo adicional.

¿Piensa que las horas diarias que un empleado le dedica al trabajo podrían influir positivamente en el acceso a puestos gerenciales? De ser afirmativa, ¿Cuántas horas cree que un gerente debe dedicarle al trabajo diariamente?

No necesariamente, el hecho de que trabajes 11 horas no quiere decir que vayas a ocupar un cargo gerencial. Todo depende de la eficiencia de la persona.

¿Ha tenido algún episodio en la empresa por el hecho de ser madre que le haya impedido ascender? De ser afirmativa la respuesta, explicar alguno de los episodios

No, al contrario. Uno de mis ascensos a un puesto gerencial fue durante los reposos de pre y post natal.

¿Piensa que la asignación de responsabilidades es igual para mujeres y hombres, sin diferenciar a uno del otro? Explique

Si

¿Considera que existe igualdad tanto para el hombre como para la mujer en cuanto a los salarios, condiciones y oportunidades?

Si

¿Considera que existen las mismas exigencias tanto para los hombres como para las mujeres para acceder a cargos gerenciales?

Si.

¿Cree que los años que tiene en la empresa tuvieron influencia a la hora de alcanzar ocupar el cargo que tiene hoy en día? ¿Por qué?

Para nada, todo depende de la capacidad.

¿Considera que el número de personas a su cargo es mayor al esperado o menor? ¿Se siente en capacidades de poder manejar a más personas?

Creo que es el esperado, soy capaz de manejarlo.

¿Considera que el cargo que ejerce lo deja reflejar su desempeño de manera efectiva?

Si

¿Cree que ya tiene suficientes años en el cargo actual o no? ¿Por qué?

Creo que todavía no. Me gusta bastante el puesto que estoy ejerciendo, no me he sentido aburrida.

¿Considera que la participación de la mujer en nuestra sociedad es notable?

Si, hoy en día creo que es bastante notable.

## **ANEXO I. Entrevista Recursos Humanos #1. Banco FondoComun**

En reclutamiento y selección nosotros tenemos diferentes procesos que pasa por diferentes pasos, el banco por ser identidad financiera tiene que cumplir ciertos procedimientos para que las personas puedan ingresar. El primer paso de reclutamiento es ese, nosotros usamos diferentes medios pero básicamente bumeran, ahorita nos están sirviendo mucho los referidos y los pasantes universitarios que los ascendemos, actualmente el reclutamiento se nos está complicando por el tema de la rotación ya que la gente se va del país o quiere mejoras salariales y esto pasa en todos los puestos, por lo que ahorita estamos manejándonos mayormente con el reclutamiento interno.

Lo que estamos haciendo es buscar el personal en una posición interna como un buzón interno del banco que se llama buzón de talento interno, a todo el mundo le llega ese correo incluso a los cajeros. La idea de esto es que las personas también se sientan con la necesidad de crecimiento y la sensación que te toman en cuenta, aquí hay gente que llevan más de 30 años en la compañía y que empezaron como mensajeros y ahorita son VP.

Cuando empezamos con la selección es que ya tenemos a ciertos candidatos, los llamamos por teléfono para averiguar sus expectativas salariales. Luego que seleccionamos, hay que pasar por otros procesos que hay que hacer el chequeo personal, luego el chequeo médico y finalmente chequeamos las tarjetas de crédito.

¿Cuáles son las tres principales competencias que tiene que tener una persona para tener un cargo gerencial en esta institución?

Es muy importante que la persona tenga liderazgo y capacidad de trabajar en equipo. Los cargos de gerente muy pocas veces se cubren por personas de afuera, se buscan cualidades de dominio de grupo, ser el enlace de la empresa y los trabajadores, flexibilidad, entre otras.

¿Cómo trabajadora de recursos humanos cuales consideras que son los obstáculos que se presenta la mujer?

En este banco hay mucha diversidad de género. Creo que no es algo que en este contexto se presente porque aquí la mujer tiene varias posibilidades para llegar a un cargo gerencial no te limitan de acuerdo a tu género.

¿Dentro de la empresa se plantea una estrategia para lograr igualdad de género?

No, porque nunca se ha visto una diferenciación, de hecho a la mujer se le da mucha importancia.

¿Considera que la organización percibe que la edad es un elemento que influye a que una persona logre un puesto gerencial?

Sí y no. Si influye, porque a veces las generaciones son un poco más estrictas por ejemplo las mayores, los cambios gerenciales se notan más cuando son entre generaciones más jóvenes ya que somos más calmados y menos estrictos. La manera de comunicación cambia entre las personas pero siempre el respeto por delante. Y no, por la flexibilidad entre los cambios de edad de personas y la forma de ser por su generación.

¿Al momento de contratar a un gerente toman en cuenta al estado civil?

Con mujeres si entra la diferenciación entre géneros. Porque las mujeres somos más comprometidas a la forma familiar a comparación de los hombres. Cuando se habla de cargos gerenciales si se toma en cuenta dependiendo a la familia que tenga. Pero al final depende de la persona y su manera de ser y de trabajar.

¿Cree que contar con idiomas adicionales al castellano es un elemento influyente para lograr alcanzar puestos gerenciales en esta empresa?

Depende, de cual puesto gerencial. Por ejemplo en área de tecnología si en cambio en área de pagos no tanto.

¿Considera que la profesión ejercida por el trabajador puede influir en el acceso a puestos gerenciales?

Si es importante que la persona académicamente allá logrado un postgrado.

¿Piensa que existe una desmotivación de superación profesional por parte de las mujeres dentro de la empresa?

No, ya que las mujeres son bien vistas porque son muy Fuertes.

¿Considera que en su organización los hombres y mujeres tienen las mismas actitudes y aptitudes para ocupar cargos gerenciales?

Si

¿Se les asigna las mismas responsabilidades sin diferencia de género?

Si

¿Considera que la en su organización existe igualdad entre el hombre y la mujer en cuanto a salario y condiciones?

Si la banda salarial es igual para todos.

¿Considera que en el contexto laboral las mujeres presentan ciertos niveles de desventajas a nivel de los hombres?

No creo que de hecho tenemos más ventajas por nuestra dicha de tener sensibilidad y manipulación.

¿Considera que la maternidad es un elemento que influye en el acceso a cargos gerenciales, por qué?

Sí, porque me ha pasado personas que tienen capacidad de ascender pero por quedar embarazada y puede que la persona tenga la capacidad de ser gerente y no la ascienden porque está embarazada

¿Considera que la antigüedad de un trabajador en la empresa podría influir para lograr un cargo gerencial?

Si influye de hecho es una de las primeras cosas que se toman en cuenta.

## ANEXO J. Entrevista Recursos Humanos #2. Bancaribe

¿Cuáles son las tres principales competencias que tiene que tener una persona para tener un cargo gerencial en esta institución?

Madurez gerencial, que tiene que ver con las personas que tienen esa madurez para asumir ciertos cargos, toma de decisiones, ser una persona muy neutral. Adicionalmente podría ser gestión de gente, que tiene que ver con conocer a cada uno de los colaboradores y conocer sus fortalezas y debilidades para poder formar un equipo bien eficiente de alto rendimiento y lograr conseguir un buen clima de trabajo. Por ultimo podría ser una persona con buen liderazgo que no tiene que ver nada más gestionar gente, también capacitarla.

¿Dentro de la empresa se plantea una estrategia para lograr igualdad de género?

No, porque aquí no hay ningún tipo de discriminación. Existe mucha igualdad.

¿Cree usted que la variedad de roles de la mujer, obstaculiza de alguna forma su desarrollo dentro de la empresa?

Para nada. Aunque depende cual sea la planificación de la persona. Por ejemplo hay un ejecutivo que tiene hijos tiene que llevarlos a clases y etc y eso no lo limita a ser excelente en su trabajo y sirve de ejemplo a aquellos inferiores a él.

¿Considera que la organización percibe que la edad es un elemento que influye a que una persona logre un puesto gerencial?

No. Ya que hay personas que son muy jóvenes y están en posiciones gerenciales, todo depende de la experiencia y calificaciones.

¿Toman en cuenta la edad del hijo más pequeño o la cantidad de hijos que tenga?

Lo que se toma en cuenta es la calidad de vida que pueda tener la persona. Por ejemplo, suponte tu nosotros dividimos caracas por regiones para puestos internos evaluamos la zona de donde vive el trabajador y donde trabaja para su calidad de vida ya que la idea no es desmejorarla, si la persona tiene un vehículo podría tomarse en cuenta aunque exista una distancia prudente entre su hogar y la oficina.

¿Cree que contar con idiomas adicionales al castellano es un elemento influyente para lograr alcanzar puestos gerenciales en esta empresa?

Depende del área. Por ejemplo, en base internacional, ósea hay condiciones de un puesto gerencial donde no se necesita otro idioma pero en otras situaciones si necesitas saber inglés.

¿Piensa que las horas diarias que un empleado le dedica a su trabajo podrían influir en el desarrollo profesional del mismo?

Si

¿Se les asigna las mismas responsabilidades sin diferencia de género?

Si

¿Considera que la en su organización existe igualdad entre el hombre y la mujer en cuanto a salario y condiciones?

Sí, es totalmente transparente, eres una persona en la nómina y ya, hay unas bandas establecidas.

¿Considera que en el contexto laboral las mujeres presentan ciertos niveles de desventajas a nivel de los hombres?

Si lo considero. En el contexto laboral hay muchas empresas que no están seleccionando a mujeres por temas legales ya que las mujeres toman viveza por el tema del embarazo etc.

¿Considera que la maternidad es un elemento que influye en el acceso a cargos gerenciales, por qué?

Hay un caso en el que si porque eso sería discriminar. Pero si una persona está embarazada ya no puedo contratarla porque me quedaría esa vacante.

¿Considera que la antigüedad de un trabajador en la empresa podría influir para lograr un cargo gerencial?

Si puede influir de manera positiva. Mientras más tiempo se tenga en una empresa, se tienen más herramientas y competencias. No es un impedimento porque depende mucho del

empleado es decir que si una persona entra hoy se le abre un estudio para puesto gerencial pero debe esperar de 6 meses a un año para postularse a un puesto gerencial. Al fin y al cabo depende de la entrevista.

¿Qué tipo de reclutamiento utilizan hoy en día la mayoría de las veces?

Las dos. Funciona muy bien ambas, tanto el interno como externo.

### **ANEXO K. Entrevista Recursos Humanos #3. Banco Provincial**

¿Cuáles son las tres principales competencias que debe tener una persona para ocupar un cargo gerencial en esta organización?

Orientación ha resultado, trabajo en equipo y liderazgo.

Como empleado del área de Recursos Humanos, ¿cuáles considera son los principales obstáculos a los que se enfrenta la mujer?

Yo no he visto problemas. De por sí, pueden ver con los datos de la nómina que en muchos cargos hay más mujeres que hombres.

¿Se plantea una estrategia dentro de la empresa para impulsar la igualdad de género? Mencione algunos ejemplos.

Si, aunque aquí no tenemos ese problema. Tratamos de mantener un equilibrio. Aquí manejamos una aplicación en donde las personas se registran y postulan para distintas promociones, y pedimos que no manden fotos, ni género, ni edad, sino que se enfoquen en las competencias de la persona.

¿Considera que los hombres son los únicos e indicados para ocupar cargos importantes en la sociedad? ¿Por qué?

No, porque no es tema de género es un tema de perfil de capacidad. Ambos sexos tienen capacidad de ejercer cargos gerenciales.

¿Cree usted que la variedad de roles de la mujer (madre, profesional) obstaculiza de alguna forma su desarrollo dentro de la empresa?

No, su desarrollo como tal no. Nosotros a veces estamos esperando a que las personas se reintegran para ofrecerles alguna promoción. Acostumbramos hacer una entrevista de pre y post para saber en qué situación se encuentra la persona.

¿Considera que la organización percibe que la edad es un elemento que influye en el desempeño de una persona en un puesto gerencial o en el alcance del mismo?

Para puestos gerenciales no. Con toda esta fuga de talento que estamos teniendo, tomamos en cuenta cualquier edad que se ajuste al cargo, simplemente tomamos en cuenta la experiencia.

¿Qué los trabajadores cuenten con idiomas adicionales al castellano es considerado un elemento influyente para lograr alcanzar un puesto gerencial?

No siempre, pero hay puestos que si lo requieren.

¿Piensas que las horas diarias que un empleado le dedica al trabajo podría influir positivamente el desarrollo profesional del empleado?

No necesariamente. Todo depende de los resultados, y de las evaluaciones de desempeño.

¿En su organización consideran que los hombres y las mujeres tienen las mismas actitudes y aptitudes para ocupar puestos gerenciales?

Somos diferentes, tenemos cosas similares pero somos diferentes, habrá ciertas posiciones mejores para una mujer que para un hombre.

¿En su empresa se les asignan las mismas responsabilidades tanto a mujeres como a hombres, sin diferenciar a uno del otro?

Si

¿Considera que en la organización existe igualdad tanto para el hombre como para la mujer en cuanto a los salarios, condiciones y oportunidades?

Si

¿Consideras que en la organización existen las mismas exigencias tanto para los hombres como para las mujeres para acceder a cargos gerenciales?

Si

En relación a las mujeres, ¿Consideras que la maternidad afecta el ascenso a cargos gerenciales? ¿Por qué?

No, aquí hay personas que salen embarazadas una o más veces e igual siguen teniendo las mismas oportunidades para acceder a cargos gerenciales.

¿Considera que la antigüedad de un trabajador en la empresa podría influir positivamente en el alcance de un puesto gerencial?

No tanto la antigüedad, yo diría que más la experiencia.

En cuando al reclutamiento, hoy en día se manejan con el interno o el externo?

En este momento que tenemos la fuga de talento yo diría que sería casi igual, ambos reclutamientos se están aplicando.