



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BARBULA



**LA GERENCIA Y LOS ROLES SOCIALES EN MUJERES GERENTES DE
UNA EMPRESA DE SERVICIOS UBICADA EN EL ESTADO CARABOBO**

Autoras:

Portillo Ekari C.I: 20.115.728

Victoria Yeranyely C.I: 19.222.988

Tutor: Prof. Héctor Martínez

Línea de Investigación: Actores Laborales y Género

Bárbula, julio de 2014



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BARBULA



**LA GERENCIA Y LOS ROLES SOCIALES EN MUJERES GERENTES DE
UNA EMPRESA DE SERVICIOS UBICADA EN EL ESTADO CARABOBO**

Autoras:

Portillo Ekari C.I: 20.115.728

Victoria Yeranyely C.I: 19.222.988

Línea de Investigación: Actores Laborales y Género

**Trabajo de Grado presentado para optar al Título de Licenciada
en Relaciones Industriales**

Bárbula, julio de 2014



UNIVERSIDAD DE CARABOBO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES

CAMPUS BARBULA



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**LA GERENCIA Y LOS ROLES SOCIALES EN MUJERES GERENTES DE
UNA EMPRESA DE SERVICIOS UBICADA EN EL ESTADO CARABOBO**

Tutor:

Prof. Héctor Martínez

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

Escuela de Relaciones Industriales

Por: Héctor Martínez

C.I: 7.077.539

Bárbula, Julio 2014



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BARBULA



VEREDICTO

Los suscritos, designados por el Consejo de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, como Miembros del Jurado para el estudio del Trabajo de Grado titulado “ **LA GERENCIA Y LOS ROLES SOCIALES EN MUJERES GERENTES DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS UBICADA EN EL ESTADO CARABOBO**”, presentado por las Bachilleres: Portillo Ekari y Victora Yeranyely, para optar al título de Licenciada en Relaciones Industriales, lo han leído detenidamente y observado que reúne las condiciones reglamentarias; las aspirantes lo expusieron mediante un resumen oral de su contenido, luego respondieron a las preguntas que le fueron formuladas por el Jurado, el cual deliberó y decidió asignar a este Trabajo de Grado el veredicto de

Nombre

C.I.

Firma

Constancia que se expide a petición de la parte interesada a los Cuatro días del mes de Agosto del 2014.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BARBULA



CAMBIO DE TÍTULO

Por medio de la presente, se informa que el presente trabajo de grado presentado por las Bachilleres: Portillo Ekari C.I: 20.115.728 y Victora Yeranyely C.I: 19.222.988, tuvo una modificación en el título, sin modificar la esencia del mismo, en virtud que se realizó un cambio a nivel del abordaje de la investigación, considerando mayor amplitud en el alcance y estrategia metodológica, por lo cual se hizo necesario ajustar el título original. A continuación se presenta el título anterior

ROLES EJERCIDOS POR LAS MUJERES GERENTES EN UNA
EMPRESA DE SERVICIO UBICADA EN EL ESTADO CARABOBO

Título actual:

LA GERENCIA Y LOS ROLES SOCIALES EN MUJERES GERENTES DE
UNA EMPRESA DE SERVICIOS UBICADA EN EL ESTADO CARABOBO

Sin más a que hacer referencia,

Prof. Héctor Martínez

C.I: 7.077.539

DEDICATORIA

A ti MI DIOS, mi musa, mi motivo de inspiración, mi guía y mi luz.

A ti Virgen María por guiarme y nunca abandonarme.

A ti Madre Hermosa, mi mejor amiga, por darme el regalo máspreciado, la vida; por enseñarme que cada día es una nueva oportunidad; por ser lo que eres, una mujer valiente y luchadora; darte esta alegría fue mi más grande impulso.

A ti papá, por ser un padre ejemplar, gracias por siempre estar a mi lado apoyándome; eres mi modelo a seguir; con tus palabras siempre me impulsaste a dar lo mejor de mí, a perseverar y recordándome que no hay nada imposible de alcanzar

A mis dos Hermanos, Erika y Jesús; no tengo palabras para expresar mi amor hacia ustedes; son mi apoyo incondicional y mi fuerza; gracias por estar conmigo en todo momento y demostrarme que juntos, todo lo podemos. ¡Me siento orgullosa de ser su hermana menor!

A mi sobrina Sofia Isabella; lo que siento por ti es indescriptible; mi pequeña llenaste de luz nuestra familia.

A mi novio Charlie, mil gracias por ese amor incondicional, por ser mi alegría y mi apoyo, pero sobre todo, por demostrarme que el amor todo lo puede vencer Te Amo.

A mi Familia entera, por su amor, su apoyo, por siempre estar a mi lado, llenando de alegría a cada momento.

A mi compañera de tesis y, más que eso mi verdadera amiga Yeranyely Victora; gracias por recorrer este camino junto a mí y ser mi complemento.

A todos mis amigos, por ser más que eso y por alegrarse de mis logros, por brindarme un hombro cuando lo necesite, con cada palabra me motivaron a seguir adelante, mil gracias.

Y a ti Sr Omar, Fuiste más que jefe, eres y siempre serás mi Papá Omar, se que desde el cielo me das tu bendición y estas feliz disfrutando mi logro...

Portillo Ekari

DEDICATORIA

A mi hija hermosa, Georgina, que a pesar de que por razones de Dios no se encuentra a mi lado, es el motivo que me hace despertar cada mañana para seguir luchando.

A mi esposo, Jorge, que a pesar de las circunstancias es mi compañero y amigo a quien amo y espero que siempre estemos los dos juntos para ayudarnos, apoyarnos, comprendernos, amarnos y respetarnos; ambos son mi gran amor.

A mis padres, Gerardo Victora y Ana Chacín; son las personas a las que les debo mi vida y los que han hecho que sea lo que soy y por tal razón siempre están en mi corazón.

A mi padre celestial, sin su ayuda y sus bendiciones nada de esto fuera posible.

A todos por el apoyo y por permitirme madurar, crecer y ser la mujer que soy.

Victora Yeranyely

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por haberme hecho mirar al cielo, a las nubes; sentir el viento en mi rostro y saber que todo estaría bien, porque él siempre está a mi lado, junto al Espíritu Santo; porque bajo su fe, siempre me amparo.

A mis padres, por su apoyo y amor incondicional sin ustedes nada habría sido posible

A mi tutor Héctor Martínez, por su dedicación, compromiso, dulzura y cariño; que con su clara dirección hizo brotar estas maravillosas ideas.

A mi familia y amigos a todos infinitas gracias por aportar algo en mi vida y acompañarme en esta etapa que me llena de tanta dicha, los quieroooo mucho.

Portillo Ekari

AGRADECIMIENTO

A mi padre celestial, que me ha permitido vivir; me da la salud, la fuerza, la inteligencia y la convicción para hacer este trabajo y todo lo demás.

Gracias a mis padres por todos los esfuerzos que tuvieron que hacer para hacerme una mujer de bien; por educarme en la obra de dios y por ofrecerme todo lo que tenían, aunque poco para algunos, para mí fue suficiente o mejor dicho demasiado.

A mi amiga Ekari Portillo, ya que fue mi mano derecha en este trabajo y otras tantas cosas más en la Universidad, que sin su ayuda quizás me fuese costado mucho más lograrlo.

A mi amigo Harry, gracias por las colas y por todas las tareas en las que me ayudaste; te quiero mucho.

A un amigo muy especial que me ayudo en todo los trámites para poder presentar la prueba de admisión y es mi querido amigo y hermano en la fe Reinaldo Roa, gracias por eso.

A mi esposo, quien es la persona con la que puedo contar; es mi compañero, mi amigo, mi confidente, gracias por estar.

A mis familiares, incluyendo todos mis hermanos, mi suegra Flor Delia, mis cuñados, sobrinos y compañeros de trabajo, cada unos me ha aportado su ayuda en algún momento; gracias de corazón a todos.

A mi hija, quien me permitió ser madre y que me ayudó a crecer y a esforzarme; te amo donde quiera que estés. Muchas gracias a todos aquellos que mencioné y quizás al que olvide pero que una u otra forma contribuyeron a que pudiera cumplir esta meta.

Gracias....

Victora Yeranyely



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BARBULA



LA GERENCIA Y LOS ROLES SOCIALES EN MUJERES GERENTES DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS UBICADA EN EL ESTADO CARABOBO

Autoras: Portillo, Ekari y Victora, Yeranyely

Tutor: Héctor Martínez

Fecha: Julio 2014

RESUMEN

Motivadas por lo que ha sido el importante crecimiento de la mujer en la vida laboral a través de los años, se realizó un estudio de campo y descriptivo para analizar la Gerencia y los Roles Sociales en las mujeres Gerentes de una empresa de servicio ubicada en el Estado Carabobo, con el interés de conocer cómo estas mujeres equilibran sus roles de hija esposa, madre y trabajadora de manera que puedan ser exitosas en todas sus facetas. El estudio se sustentó en investigaciones previas y teorías que se han realizado al pasar de los años con respecto del balance de roles sociales, incluyendo las políticas implementadas para las Gerentes de la empresa. Se analizó una población de 10 mujeres, número total de Gerentes en la Organización. El instrumento aplicado fue un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas con el que se enfocó la vida familiar y laboral. Se obtuvieron resultados de gran interés que enfocan el hecho de que la mujer puede cumplir sus roles sociales de manera efectiva y eficaz, finalmente se presentaron recomendaciones que pueden ser de gran ayuda tanto para la Organización como para las Gerentes.

Palabras Claves: Roles sociales, Mujeres, Gerentes, Familia, Trabajo.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BARBULA



**MANAGEMENT AND SOCIAL ROLES IN WOMEN MANAGERS SERVICES
COMPANY LOCATED IN CARABOBO**

Authors: Portillo, Ekari and Victora, Yeranyely

Tutor: Héctor Martínez

Date: July 2014

ABSTRACT

Motivated by what has been the major growth of women in working life through the years, a field study and descriptive analysis was performed for Management and Social Roles of Women Managers in a service company located in the Carabobo State, with the interest to know how these women balance their roles of daughter wife, mother and working so that they can be successful in all its facets. The study was based on previous research and theories that have been made over the years the relative balance of social roles, including the policies implemented to the managers of the company. A population of 10 women, total number of managers in the organization were analyzed. The instrument applied was a questionnaire with open and closed questions with the family and work focused. Interesting results that address the fact that women can fulfill their social roles effectively and efficiently obtained finally recommendations that can be of great help to both the Organization for Managers were presented.

Keywords: Social Roles, Women, Managers, Family, Work.

ÍNDICE GENERAL

Pág.

DEDICATORIA.....	VI
AGRADECIMIENTO.....	VIII
RESUMEN.....	X
Índice de Cuadros.....	XIV
Índice de Gráficos.....	XV
Índice de Anexos.....	XVI
INTRODUCCIÓN.....	17
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	19
Objetivos.....	26
Justificación de la investigación.....	27
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	
Antecedentes.....	29
Bases Teóricas.....	34
Bases Legales.....	67
Definición de términos básicos.....	75

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Naturaleza de la Investigación.....	77
Estrategia Metodológica.....	77
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.....	78
Población y Muestra.....	78
Confiabilidad y Validez del Instrumento de Recolección de Datos.....	79

CAPITULO IV

ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Presentación de Resultados.....	81
---------------------------------	----

CONCLUSIONES.....	97
--------------------------	-----------

RECOMENDACIONES.....	100
-----------------------------	------------

LISTA DE REFERENCIAS.....	102
----------------------------------	------------

ANEXOS.....	109
--------------------	------------

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
Cuadro N° 01 Gerencia tradicional y Gerencia moderna.....	52
Cuadro N° 02 Datos Personales.....	81
Cuadro N° 03 Factores Personales.....	91
Cuadro N° 04 Factores Profesionales.....	92
Cuadro N° 05 Factores Interpersonales.....	93
Cuadro N° 06 Perspectiva del Desempeño.....	94
Cuadro N° 07 implícitos y explícitos para el desarrollo y promoción de la mujer en cargos directivos.....	95
Cuadro N° 08 Cuadro Técnico Metodológico.....	110

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico N° 01 Edad.....	82
Gráfico N° 02 Estado Civil.....	83
Gráfico N° 03 Número de hijos.....	84
Gráfico N° 04 Estudios realizados.....	84
Gráfico N° 05 Tiempo en la organización/desempeñando el cargo.....	85
Gráfico N° 06 Horas promedio dedicadas cuidado personal y de hijos.....	85
Gráfico N° 07 Horas de dedicación al trabajo y entretenimiento.....	87
Gráfico N° 08 Horas dedicadas a	87
Gráfico N° 09 Ha pensado en renunciar a su cargo.....	88
Gráfico N° 10 Actualmente.....	89
Gráfico N° 11 Factores personales.....	91
Gráfico N° 12 Factores Profesionales.....	92
Gráfico N° 13 Factores Interpersonales.....	93
Gráfico N° 14 Perspectiva del desempeño.....	94
Gráfico N° 15 Criterios implícitos y explícitos para el desarrollo y promoción de la mujer en cargos directivos.....	95

ÍNDICE DE ANEXOS

Pág.

Anexo N° 1 Cuadro técnico metodológico.....	109
Anexo N° 2 Cuestionario Original.....	114
Anexo N° 3 Cuestionario Modificado.....	122
Anexo N° 4 Validaciones.....	131

INTRODUCCIÓN

El desarrollo que han tenido las mujeres en los últimos cincuenta años de historia, es vertiginoso, sufriendo un total y definitivo desarrollo en todas y cada una de las actividades de la vida diaria en donde ellas tienen la oportunidad de participar. A partir del siglo XX, a través de una especie de reivindicación permanente, el mundo organizacional comienza a reconocer el papel de la mujer en el trabajo, trascendiendo desde las funciones complementarias hasta las posiciones realmente ejecutivas.

Actualmente muchas instituciones y organizaciones a escala mundial, nacional y regional, tienen una amplia preocupación en cuanto al estudio de la mujer y el bienestar que pueda lograrse para ellas y sus familias. Sobre todo ahora en el cual la mujer está viviendo nuevos procesos que están cambiando su participación en la sociedad venezolana. Resulta de vital importancia observar el progreso de la mujer, y el rol como profesional que ésta tiene dentro de las organizaciones establecidas. Los cambios políticos, económicos, sociales y tecnológicos que se están operando son tan profundos que se hace necesario reinventar la visión que la sociedad habitualmente tiene sobre todas y cada una de ellas.

En el mundo globalizado de hoy, cada vez más competitivo, las organizaciones como sistemas dinámicos y abiertos, tienen que estar a la vanguardia de las exigencias organizacionales; la incorporación de la mujer al campo laboral es parte importante de este proceso de cambio. Es por ello que actualmente se están considerando los retos y exigencias que se presentan en el ejercicio de sus labores como ejecutivas.

Las relaciones existentes con su pareja, su trabajo y su familia son algunas de las muchas variables que intervienen de manera significativa en su desarrollo como mujer y afectan considerablemente cómo ella se desenvuelve en el ambiente laboral y sobre todo, en la manera en la cual ella puede balancear los distintos roles que la sociedad le ha impuesto; solamente por el hecho de ser mujer. Esta investigación se orienta a estudiar la Gerencia y los roles sociales en mujeres gerentes de una empresa de servicios ubicada en el estado Carabobo su estructura comprende: En el Capítulo I, el Objeto de Estudio, que incluye tanto el planteamiento y la justificación del problema, así como el objetivo general y los objetivos específicos, que limitan la investigación.

Seguidamente, en el Capítulo II, se expone el Marco Teórico, conformado por antecedentes de la investigación, las bases teóricas, bases legales y definición de términos básicos ajustados al tema desarrollado.

Posteriormente, en el Capítulo III, se detalla todo lo relativo al Marco Metodológico, constituido por la naturaleza de la investigación, estrategias metodológicas, instrumento de recolección de información, el colectivo a investigar y el cuadro técnico metodológico que permite el desarrollo de los objetivos específicos.

Finalmente, se Presenta el Capítulo IV, el Análisis e Interpretación de Resultados de la Investigación mediante gráficos que reflejan las respuestas obtenidas mediante la aplicación del instrumento de recolección de datos a las mujeres ejecutivas, Para luego presentarse las conclusiones y recomendaciones que atribuyen un valor agregado a este valioso estudio.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Desde los inicios de las relaciones laborales, la mujer se ha caracterizado por desempeñar diversas labores, al igual que el hombre, pero sin tener el mismo reconocimiento. Sin duda alguna, un aspecto importante que se puede obtener de esta evolución que han tenido las mujeres, se tiene dado por una costumbre, o práctica habitual. Al respecto, Gilbert (1987:25) señala, “El hombre trabaja y la mujer se queda en casa. El hombre provee económicamente a su familia y la mujer atiende la casa y a los hijos”, sin embargo, también es cierto, que a través de los años esta concepción ha ido cambiando.

La mujer siempre ha desempeñado diferentes roles sociales como hija, esposa, madre, entre otros; y en cada uno de ellos tiene una serie de responsabilidades que la sociedad los ha llegado a calificar como obligaciones. Socialmente se considera que es la mujer la base en la cual se desarrolla la familia, y es ella la que la mantiene unida tradicionalmente, las esposas no sólo atienden el trabajo de la familia, sino que también alimentan y sostienen su identidad como profesionales y en la sociedad. De allí que Gilbert (1987:26) expresa “Por costumbre la mujer apoya las metas ocupacionales del hombre y sus objetivos, y vive su vida en forma que aumente las oportunidades de éxito del hombre”.

Se conoce que en los últimos veinte años, o quizás un poco más, se han producido significativos cambios en materia laboral; la incorporación de la mujer en la fuerza laboral es uno de ellos, cambiando así el rol de la mujer, y no porque hayan abandonado los anteriores, sino porque ahora se le ha añadido el rol de trabajadora. Según: La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) en su informe 2008 indica que es notorio el aumento de la participación femenina en el ambiente corporativo, la cual se debe a varios factores de cambio, tanto económicos como culturales.

Además, el proceso de modernización a nivel mundial ha traído consigo una serie de cambios políticos, económicos, sociales, ideológicos y culturales, que han provocado a su vez transformaciones que implican, alcanzar una mayor eficiencia en el uso de los recursos productivos, lograr competitividad en los mercados, modificar las características inherentes a la oferta y la demanda de mano de obra, adecuarse a las nuevas tecnologías y responder a los nuevos desafíos.

Para el año 2003 según datos aportados por la Organización Mundial del trabajo (OMT), afirman que el número de mujeres que trabaja aumentó por primera vez. De 2.8 billones de personas que trabajan, 1.1 billones eran mujeres, conformando así el 40% de la fuerza laboral. Aunque este marcado porcentaje se podía percibir en países desarrollados, marcando una gran diferencia en aquellos en vías de desarrollo.

Todos estos cambios, que venían produciéndose también abarcaron a América Latina. En el 2008 la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en su Informe “Trabajo y Familia hacia Nuevas Formas de

Conciliación Social”, reporta un crecimiento que supera el 53% de mujeres en el campo laboral. En la actualidad hay más de cien millones de mujeres insertas, lo que constituye un nivel nunca antes visto. Los altos niveles de ingreso de las mujeres a la fuerza de trabajo ha tenido efectos importantes en la riqueza de los países, el bienestar de los hogares y la disminución de la pobreza. Según Hola y Todaro (2000):

Las mujeres en su gran mayoría, no son consientes de la enorme importancia que poseen culturales patriarcales para el ejercicio pleno de sus actividades. Es más han aprendido a convivir con esas pautas, que en algunos casos afectan, de forma significativa sus estilos de vida. (p. 35)

Es importante señalar que durante las últimas décadas las mujeres se han preparado para ser más competentes y eficientes (Desarrolla actitudes y aptitudes que le permiten realizar labores de la manera más idónea) y poder emprender así una brillante y exitosa labor como trabajadoras y profesionales, que el trabajo que realicen sea admirable y sobresaliente y constituya un triunfo para ellas. Los países en donde este cambio se observó más acentuado, según informe preparado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL. 1990) fueron: Colombia, Trinidad y Tobago, Uruguay y Venezuela.

De los datos obtenidos de la participación femenina a nivel mundial y América Latina se pasó a estudiar específicamente la participación femenina en Venezuela ya que es el país donde se realizó esta investigación y donde las mujeres con el pasar del tiempo alzaron sus voces para lograr la libertad que les impedía que fueran escuchadas y reconocieran sus derechos

humanos y jurídicos, ya que no eran tomadas en cuenta para participar en altos puestos de trabajo.

En sentido contrario, Zampella (2001,04) expresa “La poca participación que tiene hoy la mujer en la gerencia venezolana se trata de un problema de solución a largo plazo; podrá participar y explotar sus características intrínsecas al ocupar cargos gerenciales”. Y ahora la revista Mujeres Latinoamericanas (1993,25), “La población laboral femenina estaba conformada de la siguiente manera: 81,7% en el área de servicios, 15,8% en la industria y un 18,4% en la agricultura”. Pero para nadie es un secreto que las mujeres han logrado jugar un papel más protagónico en el mercado y ya mucho ha pasado desde que la esposa se confería únicamente y sin protestar al hogar y al cuidado de sus hijos, dejando de lado sus aspiraciones profesionales.

En esta línea de investigación, se observa que, la participación de la mujer en el campo laboral comienza a crecer a partir de la década de los 80 como lo enfatiza Martínez (2010) al expresar, que la participación de la mujer se ve incrementada sobre todo a partir del año 1986, Esto se debió al deterioro progresivo de la economía venezolana, posterior al colapso del tipo de cambio en el año 1983. Lo que condujo a las economías domésticas la necesidad de aumentar el ingreso familiar, buscando alternativas y tomando en consideración la inserción de la mujer en las diversas ramas de la actividad económica y fundamentalmente, la creciente participación en, el señor informal de la economía, que represento para el año 2000 alrededor del 68%

Con la incorporación de la mujer venezolana al trabajo y a los altos cargos de gerencia; han aparecido nuevas realidades como los bajos índices de natalidad, la transformación del modelo de familia, la independencia económica de las mujeres y el entendimiento de los roles, no como una asignación, sino como un reparto de los mismos, creando tanto nuevas oportunidades como mayores dificultades para el ejercicio en sus puestos de trabajo, debido a que el perfil de los cargos gerenciales exigen largas jornadas de trabajo y movilidad, situación que a veces es desalentadora para las mujeres, quienes además encuentran otros obstáculos creados por prejuicios de comportamiento en el lugar de trabajo.

Se aprecia entonces, cierto nivel de conflicto en las mujeres que ocupan estos cargos al momento de lograr armonizar la vida familiar y la laboral, pues tienen que trabajar más horas para cumplir con todas sus obligaciones, ya que aunque la participación de hombre en las labores domesticas es cada vez mayor, la carga aun no es equitativa.

Pero todos estos obstáculos no han logrado impedir que las venezolanas ocupen altos cargos gerenciales, ellas han desempeñado un excelente papel en el mundo empresarial e incluso muchas hasta han logrado imponer un estilo propio de liderazgo. Este estilo gerencial femenino es muy particular debido a que se fundamenta en las peculiaridades biológicas y el condicionamiento cultural que ellas poseen, entre ese estilo se encuentra la sutileza, la cual está referida al trato que tiene la mujer con las demás personas; tomando mayor atención a las emociones de los demás, son más perceptivas ante las relaciones y afectos del ser humano, por lo cual tienden a mostrar mayor sensibilidad.

Al Intentar caracterizar a las mujeres ejecutivas de las organizaciones venezolanas, aspecto que tiene que ver también en gran medida con su desempeño, debe resaltarse que existen ciertos estereotipos según los cuales las mujeres y los hombres tienen atributos diferentes, que marcan las características que las distinguen claramente de sus colegas masculinos, y que las colocan en muchas ocasiones en una posición de desventaja (el matrimonio, la familia, los hijos, áreas de trabajo tradicionalmente ocupadas por hombres, sus destacadas competencias profesionales, y hasta la edad). Se encuentra entonces, con una diversidad de factores y presiones ante los cuales las mujeres ejecutivas deben moldear sus estilos gerenciales y muy especialmente sus estilos de vida.

Debido a este nuevo panorama en el campo laboral venezolano, la mujer atraviesa una gran controversia, ¿Cómo criar bien a sus hijos sin perder terreno en el plano laboral?, y esto se ha convertido en un gran drama en la mujer actual, ya que la mujer dentro y fuera es sometida al doble deseo de realizarse afectiva y socialmente, en la casa y en la oficina. Llevan simplemente una vida a la carrera y sometidas a una doble jornada agotadora, pero definitivamente, no se puede volver atrás.

Según la revista La Mujer en el Entorno Gerencial Venezolano (2011):

La mayoría de las mujeres venezolanas en nivel gerencial (54,29%) se ubica en un rango de edad de 36 a 45 años. Poseen un elevado nivel educativo: 37,14% tiene educación universitaria completa y un 52,86% estudios de postgrado; solo el 8,57% es de nivel técnico superior. Hablan dos idiomas 57,15%, en su mayoría (51,43%) el inglés. El 80% ha realizado en los últimos 3 años entre 1 y 6 cursos de formación y actualización,

alrededor de dos cursos al año. En lo que respecta a su estado civil, el 50% es casada y tienen hijos el 62,86% de ellas, un porcentaje importante (57,14%) tiene entre 1y2 hijos. (p. 53)

En la actualidad muchas son las organizaciones en Venezuela que en su equipo de gerencia poseen en su mayoría mujeres, que impulsadas por su propio esfuerzo han logrado posicionarse en altos cargos de dirección. En esta investigación se analizó una empresa de servicios donde la gerencia es dominada por mujeres profesionales que además de ejercer esta función también son hijas, esposas y madres.

Con la intención de precisar algunos rasgos distintivos y aspectos que son propios de las gerentes de esta organización, se encontró ciertas particularidades sobre ellas y que se podrían considerar como sus principales características; en este sentido se tiene que presentan una elevada habilidad de comunicación y un gran poder de persuasión y negociación; están mayormente ganadas a la negociación y a un adecuado manejo de conflictos; tienen un alto compromiso en la organización; la mayoría muestra atributos relacionados con la creatividad e innovación; poseen altos niveles de liderazgo.

Cabe destacar que las jornadas de trabajo son excesivamente largas para las gerentes que allí laboran, incluyendo fines de semana, siendo esto un gran obstáculo para que ellas ejerzan sus otros roles sociales (hijas, esposas, madres), creando así un gran conflicto interno en cada una de

ellas, porque debido a esta situación se ven enfrentadas muchas veces a sus familias por el poco tiempo de dedicación.

El objetivo de estudio es conocer ¿Cómo las mujeres gerentes llevan de forma equilibrada sus roles sociales?, ¿Cómo es su entorno Laboral- Social?, ¿Cuál será el estilo de gerencia ejercido por ellas?, permitiendo entender el porqué de muchos problemas sociales, tienen influencia directa estos roles ejercidos por las mujeres en la actualidad.

Objetivos

Objetivo General

Analizar los roles sociales de mujeres Gerentes en una Empresa de Servicios ubicada en el estado Carabobo.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar el entorno laboral-social de las mujeres Gerentes dentro de la organización.
- Describir los roles sociales de mujeres Gerentes de la organización.
- Analizar el estilo de gerencia que estas mujeres Gerentes ejercen en su ámbito laboral.

Justificación de la Investigación

La mujer en el campo laboral es un tema que resultó interesante investigar, ya que permite conocer cómo ha sido su incorporación al mundo del trabajo y las diversas dificultades que se le han presentado para incursionar, y resulta más interesante aún saber cómo distribuyen su tiempo y esfuerzo para equilibrar las labores del trabajo, las del hogar, el cuidado de los hijos y la relación de pareja.

La investigación resultó pertinente debido a la importancia de la participación femenina. Mateo (2012,17) plantea “el siglo XXI es el siglo de la mujer”, y cada vez más se acentúa esta intervención en todos los ámbitos ya sea laboral, político, social, económico y cultural; además a través de este estudio se podrá obtener conocimientos claros y detallados sobre los diferentes obstáculos que ha tenido que enfrentarse la mujer venezolana para su promoción en las organizaciones.

En estos momentos la sociedad venezolana está transcurriendo un proceso social muy importante, donde se evidencian conflictos sociales como la delincuencia, los altos índices de mortalidad por violencia, la deserción escolar entre otros, a través de esta investigación se dio a conocer la influencia de esto distintos roles sociales que están llevando las mujeres Venezolanas en los conflictos sociales y que se puede contribuir para mejorar esta situación

Conocer los roles sociales de mujeres Gerentes que señalan como principal dificultad para su desempeño gerencial, la excesiva exigencia de

tiempo y dedicación al trabajo, además de los frecuentes compromisos en fines de semana. Es interesante conocer el nivel económico de ellas, ya que esta situación no afecta las labores domesticas que son realizados por terceras personas, pero lo que si se ve afectado es la atención y dedicación a su núcleo familiar, es admirable conocer a estas mujeres que a pesar de sus cargos tratan de todas las maneras posibles no descuidar sus roles del hogar, de allí la necesidad de conocer a través de su experiencia de vida ¿cómo lo logran?

Esta Investigación tiene un valor agregado importante y es el de conocer la realidad de las Mujeres Gerentes que trabajan en esta empresa de servicio y dar un aporte más a las investigaciones futuras, ya que este aspecto es de sumo interés para las Relaciones Industriales debido a que la mayoría de estudiantes como egresados de esta carrera pertenecen al sexo femenino.

Particularmente, como autoras de esta investigación y como futuras gerentes y emprendedoras nos aporta la experiencia y conocimiento para poder liderizar las responsabilidades que se presenten a futuro y permitir, a través de estas experiencias de vida, conocer cómo sobrellevar de manera armoniosa los roles de hijas, esposas, madres y cualquier otro rol que sea necesario asumir.

CAPITULO II

MARCO TEORICO-REFERENCIAL

Antecedentes

En este trabajo se discuten varios escenarios sobre los roles ejercidos por la mujer gerente venezolana en la organización, el mundo de las relaciones sociales y el contexto familiar, para ellas existe una gran gama de estereotipos sobre las diferencias gerenciales entre hombre y mujeres; como la práctica de estilos, estrategias gerenciales, conflictos, comunicación, motivación, negociación, liderazgo, entre otros. Las mujeres tienen y utilizan redes para alcanzar posiciones y desarrollarse en el mundo de la gerencia, pero de igual manera ejercen efectivamente su papel de madre, esposa e hijas.

En la actualidad es importante destacar que las mujeres han desarrollado la capacidad de adaptarse en todos los ámbitos, ya sea dentro de su propio género, por gremios o por grupos empresariales, haciendo que la sociedad vea que su opinión es válida e importante, dejando a un lado las condiciones para el cumplimiento de sus roles sociales.

En la búsqueda de trabajos de investigación se revisaron algunos estudios relacionados con la gerencia de la mujer, entre ellos se mencionan: **Equilibrio trabajo-familia y su auto eficacia parental en mujeres profesionales con o sin cargo de dirección (2012)** trabajo realizado por Jiménez y Fuentes donde se analizó la diferencia en torno a la interacción

trabajo-familia; tradicionalmente se han centrado en las perspectivas del conflicto, asumiendo que las mujeres participan en múltiples papeles, lo que deriva, inevitablemente en estrés, en detrimento de su calidad de vida. Es por ello que se le administro a 120 mujeres profesionales una encuesta de la interacción trabajo familia (36 sin cargos de dirección y 84 con cargos de dirección) y los resultados muestran que no hay diferencias significativas entre mujeres con o sin cargo de dirección respecto a ambas variables.

En conclusión, los resultados referidos al objetivo central: identificar las diferencias entre mujeres con cargo de dirección y sin cargo de dirección con respecto a las dimensiones de equilibrio trabajo familia y auto eficacia parental, no concuerdan con estudios anteriores donde se señalaban que mujeres con cargo de dirección tendían a mostrar un menor equilibrio trabajo-familia debido a que, asumir cargos de alta gestión trae consigo un estrés adicional asociado con un nivel mayor de inflexibilidad y restricción lo que se puede deber a la imagen del jefe ideal que sugiere a alguien que esté dispuesto a poner las obligaciones del trabajo por sobre las obligaciones familiares.

La vinculación de este antecedente con la presente investigación es que pone de manifiesto la dificultad existente para las mujeres gerentes para mantener en equilibrio el trabajo y la familia.

Por otra parte, se revisó la tesis de **Análisis de la ocupación femenina en Venezuela y aproximación del balance entre la familia y el trabajo (2008)** trabajo realizado por Carrillo y De Faría cuyo objetivo general fue describir y analizar el comportamiento de las características

individuales, familiares y laborales de las mujeres ocupadas en Venezuela, las cuales permitirán conocer los aspectos que pueden inhibir su inserción en el mercado laboral con miras a lograr una aproximación sobre el balance entre la familia y el trabajo.

Se hizo uso del modelo de regresión logística y pudieron conocer la probabilidad de ocupación femenina a partir de las características que mostraron mayor influencia en la encuesta de hogares por muestreo del año 2007. Entre las conclusiones del estudio destacan puntos interesantes para la siguiente investigación, como son el área laboral con participación femenina y la decisión de las mujeres al incorporarse al mercado laboral la cual no conlleva a que ésta deje de participar o encargarse de las responsabilidades familiares y del hogar.

Este antecedente es valioso para la investigación debido a que en él se describe el comportamiento y las características individuales, familiares y laborales de las mujeres.

Siguiendo la línea de investigación, se encontró **Estrategias personales para la planificación del balance vida trabajo (2007)**, realizado por Spidal cuyo objetivo principal fue encontrar el equilibrio entre el trabajo, la vida y planificación para la mejora de las 6 áreas principales de la vida: mentales, físicas, espirituales, la familia, la sociedad y la carrera. El estudio, utilizó una muestra de 80 personas, la técnica que empleo para la recolección de la información fue un diario de campo y como instrumento una encuesta.

Entre las conclusiones destaca la propuesta de 6 áreas principales de la vida que si se mantienen en equilibrio permiten lograr el balance vida trabajo. También proponen una planificación personal estratégica para mantener en equilibrio ambas facetas de la vida como son la vida personal y la laboral, el autor recomendó hacer un diario de control o una planificación de las cosas que se realizan en la vida cotidiana y la vida laboral; escribir los objetivos que logró cada persona encuestada para categorizarlos y dar como aporte esas estrategias personales y profesionales como elementos bases para la planificación estratégica de una vida equilibrada. La escogencia de este antecedente es que guarda relación con el trabajo de investigación la cual ayuda a tener claro cuáles son las áreas que se deben medir para que una mujer con vida laboral y familiar logre el balance entre ambas.

Otro estudio es el realizado en Madrid, España para la publicación de la revista científica de América latina y el Caribe, España y Portugal titulado **Actividad laboral de la mujer entorno al nacimiento de un hijo (2004)** por Alba y Álvarez, cuyo objetivo de investigación fue ver cómo la mujer logra llevar la maternidad y el trabajo y como existen mujeres que retrasan la maternidad. Los datos corresponden a la encuesta de población activa (EPA), se utilizó una muestra de 60.000 hogares, la técnica que se empleó para la recolección de la información fue el modelo de duración en tiempo discreto que utiliza una función matemática llamada logverosimilitud muestral y como instrumento se realizó la encuesta.

En la investigación se estudió el comportamiento laboral de las mujeres, el análisis está basado en la estimación de modelos de duración en

tiempo discreto usando los datos de la encuesta. Los resultados indican que las mujeres paradas, las que ocupan peores empleos y las que poseen menor capital humano son las que tienden en mayor medida a cambiar de situación laboral. Otros factores relevantes son el número de hijos y la presencia de familiares dependientes en el hogar.

La relación que guarda este antecedente con el presente trabajo de investigación es que abordó los puntos del comportamiento laboral de la mujer incluyendo los momentos anterior y posterior al nacimiento de un hijo.

Siguiendo con las investigaciones, se encontró el estudio titulado **Liderazgo femenino, nuevas oportunidades para las mujeres en puestos directivos (2002)** de Ramos. La investigadora parte de la situación de discriminación laboral femenina teniendo en cuenta el estilo directivo femenino, analizó la existencia de perfiles directivos diferentes por sexo, encontrando que las mujeres acceden a puestos directivos. Para el desarrollo de la investigación se realizó una entrevista a 305 personas ubicadas en puestos directivos de empresas españolas, en la cual se determinó que solo 75 mujeres se encontraban desempeñando puestos directivos mientras que 230 hombres ocupaban el resto. Las conclusiones de esta investigación reflejaron que las mujeres realizan un liderazgo definido por las divisiones transformacionales, destacando principalmente, la consideración individualizada que cada una de ellas mantiene respecto a su equipo directivo.

La vinculación de este antecedente con la investigación es que pone de manifiesto estilos de dirección y gerencia implantados por mujeres.

Para concluir con los antecedentes, se destaca esta investigación titulada **La mujer gerente en Venezuela: piensa como un hombre, actual como una dama y trabaja como un burro (2002)** realizada por Márquez del Instituto de Estudios Superiores de Administración IESA. Éste nace con el interés de demostrar los logros que ha alcanzado la mujer venezolana, además de señalar, que las interconexiones entre el sexo, la carrera gerencial y la presencia de la mujer en las organizaciones son complejas y pueden analizarse desde diversos puntos de vista. La autora argumenta la existencia de estereotipos según los cuales los hombres y las mujeres tienen atributos diferentes que marcan características y condiciones de éxito de sus carreras gerenciales, sugiriendo que a pesar de estos estereotipos la realidad es que los hombres y mujeres en la alta gerencia no muestran diferencias significativas en cuanto a sus estilos de vidas y sus estilos y estrategias gerenciales.

Este antecedente guarda relación con el presente estudio poniendo de manifiesto las afirmaciones sobre similitudes y diferencias que existen entre una mujer y un hombre en lo que respecta a un entorno laboral.

Bases Teóricas

La Mujer y La Familia

Las mujeres han sido denominadas durante toda su existencia como el sostén del hogar, por la importancia que el rol de ama de casa ha tenido durante toda su existencia. Sin duda alguna, la mujer es la que realiza las

labores habituales y de mantenimiento del hogar y la familia y es algo que no ha cambiado en el curso de los años.

Desde los tiempos más remotos se ha observado como a la mujer se le ha dado la tarea del cuidado del hogar y de los hijos mientras que al hombre se le dio un puesto más preponderante para el mantenimiento del hogar, al ser éste el encargado de realizar la caza, la siembra, entre otros es decir, que era el encargado de llevar alimentos y defender a la familia contra las adversidades. Aún hoy, se pueden observar familias en las cuales la mujer simplemente se limita a estar encargada del hogar y de los niños. Se puede decir que el hombre se casaba, pero eran pocos los cambios que sufría en su estatus y preocupaciones, como expresa Gilbert (1.987:16) "...la mujer que se casaba y se convertía no sólo en esposa, sino también en ama de casa, que ajustaba su vida a las exigencias ocupacionales del esposo".

Pero en estos tiempos de cambio que se vive en la actualidad, se puede acotar que el modelo que se considera tradicional de la familia ha cambiado, ya cada miembro no tiene un papel específico que cumplir en la familia. No se puede decir que el padre es el encargado de llevar el sustento a la familia, o que la madre se va encargar solo de las tareas del hogar, sino que todos y cada uno tienen que ser parte integral de un nuevo modelo familiar.

En este punto de vista, la mujer ha empezado a asumir un rol más activo en la sociedad como persona que tiene un empleo y que puede y debe colaborar en el mantenimiento del hogar. Claro está, que esto no ha sido recompensado con la eliminación de las tareas habituales que realizan las

mujeres en el hogar. Sin duda alguna, la mujer está siendo sometida a un proceso en el cual ella está en el trabajo durante todo el día, y luego cuando llega a casa, aún debe continuar trabajando ya sea en el cuidado y/o mantenimiento del hogar, así como en la educación y cuidado de los niños. Un aspecto interesante de esto, es que al hombre siempre se le ha dado la “libertad” de que si trabaja y lleva al hogar lo necesario, no participa en las actividades del hogar, todo lo contrario que lo que ocurre con las mujeres, las cuales deben cumplir con un doble y a veces triple turno de trabajo, se puede ver claramente los múltiples roles que debe cumplir.

Debido a la división estricta del trabajo por género se ha dado poca reflexión a las relaciones entre el trabajo familiar y el empleo. Como resultado de esto Gilbert (1.987:21) expresa “los hombres y las mujeres de las familias en las que ambos tienen carrera necesitan hoy a menudo crear su propia realidad, encontrando soluciones personales para la compatibilidad o incompatibilidad ocupacional y familiar”

Dentro de esto, se puede decir que la mujer gerente que trabaja ha tenido éxito en la medida que dispone de todo un conjunto de personas que colaboran en que la casa y el cuidado de los niños, funcionen de manera regular, liberándola de realizar una serie de tareas y actividades que le quitan mucho tiempo.

En este sentido Austin (2.001:28) señala “En la medida que la mujer ascienda en la escala jerárquica, encontrará que tiene mayor libertad y flexibilidad para adaptar el horario de trabajo a sus necesidades y al poder económico, que le permita a liberarse de las tareas domésticas”.

Es así como la mayoría de las veces, la mujer que trabaja, tiene a su lado a la madre que se encarga de los niños, y al personal de servicio que se encarga de mantener al hogar. Incluso en los hogares de más escasos recursos, se ve como la mujer que trabaja, busca que sus hijos queden en manos de personas que manejen casas de cuidado diario, tareas dirigidas, o simplemente que se dediquen a cuidar a los niños, mientras ellas salen a trabajar.

Es por ello que Gilbert (1.987) señala:

El éxito en el mundo del trabajo está asociado con el poder, el trabajo se convierte en la fuente de dinero, prestigio, valor, bienestar personal y estatus. Este éxito a menudo requiere el apoyo de su cónyuge y de la familia, así como de perseverancia de propósito y las metas de la vida (42)

Otro aspecto a considerar es que el marido, debe asumir un papel más preponderante dentro de la casa, cumpliendo un rol mas activo en el mantenimiento del hogar y en el cuidado de los niños, es difícil encontrar hombres que estén dispuestos a apoyar y entender las exigencias de una mujer con éxito. Por tal motivo Gilbert (1.987) indica:

Pocos hombres lavan de buena gana los platos, y muchos se ven amenazados cuando se les asocia con actividades domesticas. El hombre estereotípicamente masculino no se encuentra en la cocina o cuidado de los niños. De hecho muchos hombres continúan considerando el trabajo de la casa y el cuidado de los

niños como el trabajo de mujeres aun cuando sus esposas estén empleadas de tiempo completo.(p.26)

También hay que tener en cuenta, la situación social de muchas mujeres, no sólo en Venezuela sino en muchas partes del mundo, en el que se observa un gran número de madres solteras, que han tenido que ponerse a trabajar para asegurarle a sus hijos el pan de cada día. Ahora bien, esto ha tenido especial impacto en la familia. Se puede hablar incluso, de familias disfuncionales, en las cuales la madre ejerce todos los roles de la casa, desde ser la madre/padre, sostén del hogar, administradora de la casa, entre otros. Roles que han acompañado a la mujer en toda su vida, añadiéndole la carga del trabajo diario.

Pero un aspecto a considerar es que la mujer que trabaja no abandona a la familia por el trabajo, sino que trabaja por la familia. Una gran diferencia en cuanto a esto es que la mujer pasa a ser un factor primordial en el mantenimiento y sostén del hogar, pero no por ello, deja de asistir a las actividades de sus hijos en la escuela, de ayudarlos y apoyarlos en sus deberes escolares, aunque muchas veces no disponga del tiempo necesario para todo, la mujer es sin duda el sostén principal de la familia en estos tiempos.

Roles y Estatus

Los roles son los papeles que asumen las personas en la sociedad. Estos roles se manifiestan a través de la interacción social que indican la

posición que se ocupa y el estatus apropiado. Cada estatus entraña ciertos derechos y obligaciones en relación al papel que desempeñan dentro de la sociedad, determinando las normas que especifican los tipos adecuados de conducta. Al respecto: Linton (1.998) define los roles en función de las acciones que el individuo realiza para validar la ocupación de una posición y a su vez Miller (1963) señala que tienen efectos normativos en la conducta social.

Por su parte, el status es una posición en el orden social que define quien eres en relación con los demás. Juega un papel clave en el establecimiento de la identidad social. Es por ello, que el status y el rol son vínculos entre las personas y la estructura social. Así las personas tienen derechos y obligaciones en relación al papel que desempeñan y de la posición que ocupan dentro de la sociedad.

Los roles también pueden ser considerados como expectativas aprendidas porque el aprendizaje es el factor primordial, en el sentido de que se aprende la conducta paternal o maternal, y se refuerza con los puntos debidos: valores, actitud, percepción, entre otros. Tal como lo señala Thorne, citado por Calhoun y otros, (2000:252):"los roles de género como los comportamientos, actitudes, obligaciones y privilegios esperados que una sociedad son asignados a cada sexo".

Los roles de género se fundamentan en un conjunto de estereotipos de género sobre las diferencias entre los sexos, los cuales las mujeres y los hombres tienen atributos diferentes que marcan las características y las condiciones de sus actitudes dentro del contexto social. Dicha afirmación ha

sido puesta en duda por los científicos sociales y los movimientos de mujeres. Al respecto, Calhoun y otros (2.000), comentan:

Los estereotipos de género son ideas altamente simplificadas pero fuertemente asumidas y culturalmente reforzadas sobre las características de los varones y de las mujeres. Contribuyen en mantener los roles de género modelando ideas sobre las tareas para que hombres y mujeres estén naturalmente hechos. (p. 252)

La cultura es un factor importante en los roles de género, ya que determina una serie de patrones básicos que guían los comportamientos de las personas. En las organizaciones, las expectativas sobre los roles que asumen la mujer y el hombre, van orientadas al cumplimiento de un manual de políticas, normas y procedimientos, y a la adhesión de valores, principios creencias y mitos establecidos en la cultura organizacional. Asimismo a la responsabilidad de cumplir con las funciones propias asignadas por la ocupación de un cargo dentro de la estructura organizacional. En este sentido Kreither y Kinicki (2.000), señalan:

La cultura organizacional es el adhesivo social que mantiene unidos a los miembros de la organización, de esto se deriva que la adhesión a la organización se manifiesta a través de la unión de sus miembros, esto se logra cuando se clasifican los criterios básicos de la cultura organizacional y son compartidos por ellos.(p.586)

Es por ello que el rol de Gerente, engloba los términos de gerencia, dirección, entre otros., y se aplica a todas las personas que desempeñan una amplia gama de deberes y responsabilidades en los diferentes niveles dentro de la organización. Según Koontz y Weihrich (1998:782). “La dirección implica el proceso de influir sobre las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo”. Es necesario que el ejecutivo o gerente desempeñe un papel relacionador y oriente su comportamiento hacia la identificación de su rol en la estructura organizacional.

Teoría Feminista

Durante el siglo XX, la teoría feminista ha seguido diversas tendencias. Una de las más destacables es el feminismo de la igualdad, que surgió paralelamente al desarrollo de la modernidad. Este feminismo se centraba en la lucha por una mayor igualdad entre hombres y mujeres en la esfera pública, otorgándoles derecho al sufragio y el acceso a la educación; sus logros fueron muy importantes.

Sin embargo, este feminismo no tenía en cuenta las diferencias individuales, culturales, de estilos de vida, preferencias sexuales, entre otros. Con la crisis de la modernidad, el énfasis en la igualdad que, en cierto modo, se había derivado en homogeneidad, surge el feminismo de la diferencia, paralelamente a los planteamientos post-modernos en las ciencias sociales. Esta nueva tendencia se centró en el énfasis, de la diferencia, negando la posibilidad de diálogo que anteponían las diferencias individuales sobre la igualdad (lo que separa sobre lo que une).

De esta forma, se giraba la espalda a las antiguas luchas por la igualdad y la solidaridad, se cuestiona también la posibilidad de transformación de la sociedad, ya que se niega la capacidad de entendimiento y la alianza de un movimiento con unos intereses comunes. Este feminismo, en un intento equivocado por no sucumbir a un discurso esencialista sobre el género, y a la vez abordar aquellas posturas que tratan de ponerse de acuerdo en un diálogo común y cada vez más igualitario, defiende la multiplicidad de opiniones, pero no para llegar a un acuerdo sino para que cada una de ellas exista al margen de las otras sin comunicación y, por supuesto, sin coordinar acciones conjuntas para transformar las relaciones de género y la sociedad en general.

A lo largo del desarrollo de estas tendencias, el feminismo fue quedando monopolizado por un sector reducido de mujeres, con títulos académicos que consideraban que el resto de mujeres estaban ancladas en formas de vida tradicionales. Sin embargo, desde los diversos sectores se reclama un cambio, según el discurso feminista Puigvert (2001):

Habitualmente monopolizado por la élite universitaria, está comenzando a notar la exigencia de voz de las otras mujeres, tanto directamente a partir de sus propias organizaciones como indirectamente a través de las teorías dialógicas que empiezan a tener una creciente influencia en sus debates teóricos. (p.179).

Con el giro de las sociedades que se produce en una segunda fase de la sociedad de la información, surge una nueva tendencia “el feminismo

dialógico”, que se basa en la inclusión de las voces de todas las mujeres partiendo de la igualdad de diferencias. Este concepto cobra sentido en unas sociedades cada vez más dialógicas y multiculturales donde el diálogo igualitario se hace más relevante. Se reconoce la igualdad de todas las personas al tiempo que se reconocen y respetan las diferentes identidades de cada una de ellas.

Puigvert (2001) pudo comprobar como las otras mujeres, o mujeres no académicas, estaban generando transformaciones sociales muy importantes participando en espacios basados en el diálogo igualitario. Las transformaciones que protagonizaban estas mujeres afectaban tanto a la esfera pública, a través de su participación en asociaciones, como a la esfera privada. Sin embargo, el movimiento feminista obviaba las luchas de estas mujeres, no hacía caso de sus problemas. El movimiento feminista discutía la desigualdad entre hombres y mujeres que trabajaban en las empresas, en la universidad, pero no hacía referencia a una desigualdad aún más grande, la existente entre las mujeres que trabajaban en la universidad y las mujeres de la limpieza que a menudo les trabajaban en sus casas sin contrato.

Es de esta constatación que surge la preocupación por un movimiento feminista que se aleja de la realidad de muchas mujeres y que no tiene en cuenta a las que se encuentran en situaciones de mayor desigualdad. Así surge la necesidad de un feminismo que represente a todas las mujeres. El feminismo dialógico es un enfoque teórico que supera el feminismo de la igualdad y el de la diferencia y que se construye a partir de la pluralidad de voces de todas las mujeres que deciden, mediante el diálogo igualitario qué quieren y cómo lo quieren. Esta idea se encuentra desarrollada cuando

Puigvert explica los planteamientos centrales del feminismo dialógico. Según Beck-Gernsheim, E.; Butler, J. & Puigvert, L. (2001):

El planteamiento central del feminismo dialógico que proponemos está en defender una radicalización de los procesos democráticos para elaborar entre todas una teoría que permita una sola definición de la feminidad, no entendida como homogenizadora, sino que sea inclusiva, dinámica e igualadora de todas las voces. Es decir, que tenga presente las diferencias de género en vez de fomentar su desaparición, y que sea sensible al contexto en vez de indiferente a las situaciones. (p.52)

Teoría feminista y Transformación social

Esta relación va a depender de la capacidad de la teoría feminista para responder a los continuos cambios sociales que surgieron así como a su capacidad de incorporar el diálogo. El feminismo dialógico pasa por la incorporación de todas aquellas mujeres que hasta ahora no han sido tenidas en cuenta.

La transformación que Butler (2001) propone dentro de la lucha feminista se centra en la noción de género misma. Ella critica el hecho de que la noción de género establece una distinción binaria entre “lo femenino” y “lo masculino”. De acuerdo con Butler, todo lo que no se ajuste al binomio femenino - masculino no es inteligible, no es aceptable. Lo que propone la autora es ampliar la noción de género de modo que vaya más allá de lo femenino y lo masculino reconociendo otras formas de género que tradicionalmente han quedado excluidas. Se muestra preocupada por

aquellas “vidas no vivibles” que ha originado la jerarquía heterosexual y el binomio femenino - masculino. El feminismo, por lo tanto, tiene que contribuir al reconocimiento de otras formas de vivir el género y de esta forma contribuir a la inclusión de estas “vidas no vivibles”.

Por su parte, Puigvert (2001) se centra en cómo la teoría feminista ha quedado demasiado ceñida a los círculos académicos, dejando a un lado a las otras mujeres. La autora propone la inclusión en la teoría feminista de las voces de todas estas mujeres. Esto beneficiará a las otras mujeres, ya que aumentará la posibilidad de canalizar sus intereses y reivindicaciones, pero también será positivo para la teoría feminista que enriquecerá sus debates y se acercará más a la realidad. La autora considera que la repercusión del feminismo dependerá de su capacidad para ofrecer herramientas de transformación de las estructuras sociales a movimientos y grupos de mujeres.

Por ese motivo debe construirse a partir de un diálogo que incluya todas las voces, cosa que permitirá un mayor acercamiento a la realidad que viven las mujeres y, por lo tanto, a sus necesidades. En conclusión, se puede ver como ambas autoras enfatizan la necesidad de que el feminismo contribuya a la transformación social así como en que para hacerlo tiene que haber un diálogo entre todas las mujeres, las que hasta ahora habían protagonizado el debate feminista y las que habían quedado excluidas de él.

Gerencia

A lo largo de la mayor parte de la existencia del trabajo, millones de hombres y mujeres de todo el mundo pasan su existencia trabajando en distintas organizaciones, enfrentando innumerables desafíos al luchar por cumplir con sus tareas diarias. La Organización es la principal actividad que marca una diferencia en el grado en que las Organizaciones les sirven a las personas el éxito que puede tener la organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, del desempeño gerencial de la Organización.

La gerencia es responsable del éxito o no de una empresa, indica por qué es necesaria la gerencia. Sin embargo, no indica cuando ella es requerida, y sucede siempre que haya un grupo de individuos con objetivos determinados. De allí que las personas que asumen el desempeño gerencial de una organización se llaman "Gerentes", y son los responsables de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas.

La base fundamental de un buen Gerente es la medida de la eficiencia y la eficacia que éste tenga para lograr las metas de la organización. Se puede decir que la gerencia es la capacidad que tiene una persona de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización (hacer las cosas bien) y la capacidad para determinar los objetivos apropiados (hacer lo que se debe hacer).

Igualmente, cabe decir, que ningún grado de eficiencia puede compensar la falta de eficacia, de manera tal que, un Gerente ineficaz no puede alcanzar las metas de la organización la eficacia es la clave del éxito de las Organizaciones. Pero el ser Gerente, no sólo es dirigir actividades, también implica ser un buen líder, es saber el proceso de cómo penetrar en esas actividades que realizan los miembros del grupo con el cual se trabaja. El Gerente para poder lograr sus objetivos debe saber cómo usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de sus seguidores, en distintas formas, sin olvidar que es lo que se quiere lograr y hacia dónde va.

En una empresa siempre se da la necesidad de una buena gerencia y para ello es necesario la formulación de dos tipos de preguntas claves: ¿por qué y cuándo la gerencia es necesaria?. Ante estas interrogantes, Alvarado (1990:14) define al respecto, “la gerencia es responsable del éxito o el fracaso de un negocio, la afirmación de que la gerencia es responsable del éxito o el fracaso de un negocio nos dice por qué la necesitamos, pero no nos indica cuándo ella es requerida”.

Siempre que algunos individuos formen un grupo, el cual, por definición, consiste de más de una persona, y tal grupo tiene un objetivo, se hace necesario, para el grupo, trabajar unidos a fin de lograr dicho objetivo. Los integrantes del grupo deben subordinar, hasta cierto punto, sus deseos individuales para alcanzar las metas del grupo, y la gerencia debe proveer liderato, dirección y coordinación de esfuerzos para la acción del grupo. De esta manera, la cuestión cuándo se contesta al establecer que la gerencia es requerida siempre que haya un grupo de individuos con objetivos determinados.

En relación con indicado anteriormente Robbins (1996, 08), define la Gerencia como “el proceso de hacer que las actividades se cumplan con eficiencia y eficacia por medio de otras personas”.

Cuando se estudia la Gerencia como una disciplina académica, es necesaria considerarla como un proceso. Cuando la gerencia es vista como un proceso, puede ser analizada y descrita en términos de varias funciones fundamentales. Sin embargo, es necesaria cierta precaución. Al discutir el proceso gerencial es conveniente, y aun necesario, describir y estudiar cada función del proceso separadamente. Como resultado, podría parecer que el proceso gerencial es una serie de funciones separadas, cada una de ellas encajadas ajustadamente en un comportamiento aparte. Esto no es así aunque el proceso, para que pueda ser bien entendido, deberá ser subdividido, y cada parte componente discutida separadamente. Según Robbins (1996), las funciones gerenciales se han condensado en cuatro funciones básicas que son planificación, organización, dirección y control:

- a) Planificación es el establecimiento de estrategias y desarrollo de planes para coordinar actividades. Se puede decir que cuando la gerencia es vista como un proceso, planeamiento es la primera función que se ejecuta. Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr estos objetivos son presentados como planes. Los planes de una organización determinan su curso y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento de sus objetivos.
- b) Organización consiste en determinar las tareas que hay que realizar, quien ha de llevarlas a cabo, como hay que agruparlas y donde se toman

las decisiones. Los planes se preparan para actividades que requieren poco tiempo, años a veces, para completarse, así como también son necesarios para proyectos a corto plazo; para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesario crear una organización. Es función de la gerencia determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado. La clase de organización que se haya establecido, determina, en buena medida, el que los planes sean integralmente apropiados.

- c) En la Dirección se debe motivar a los subordinados dirigir a otros, seleccionar los medios de comunicación más efectivos y resolver los conflictos. Los objetivos de una empresa y los planes respectivos que permiten su realización, ejercen una influencia directa sobre las características y la estructura de la organización; esta función gerencial envuelve los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación, todos ellos indican claramente que esta función gerencial tiene que ver con los factores humanos de una organización. Es con el resultado de los esfuerzos de cada miembro de una organización que ésta logra cumplir sus propósitos, de ahí que dirigir la organización de manera que se alcancen sus objetivos en la forma más óptima posible, es una función fundamental del proceso gerencial.
- d) Por último se encuentra el control, que tiene como propósito inmediato medir cualitativa y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación. La función de control es ejercida continuadamente, y aunque relacionada con las funciones de organización y dirección, está más íntimamente asociada con la función de planificación. El Control consiste en observar las actividades para

asegurarse de que se cumplen, como se planeo y corregir cualquier desviación significativa

En la práctica, un Gerente puede y de hecho lo hace con frecuencia, ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continua, todas o algunas de las funciones gerenciales antes mencionadas. La gerencia tiene como objetivos la posición en el mercado, innovación, productividad de recursos físicos y financieros, rentabilidad (rendimientos de beneficios), actuación y desarrollo gerencial, actuación y actitud del trabajador, responsabilidad social.

Es importante destacar que la ética juega un papel fundamental dentro del marco gerencial, por lo cual se puede decir, que la ética como regla o principio definen la conducta del Gerente si es correcta e incorrecta, por lo que la ética gerencial es un cuerpo de principios y normas que orientan las decisiones y comportamiento de los gerentes en su sentido moral, ya la misma con mucha frecuencia sobrepasa la ley, debido a que, los valores y principios siempre están presentes en las organizaciones, contribuyendo de esta manera con el bienestar de la organización y la sociedad.

En la actualidad, el desarrollo de la gerencia femenina es un fenómeno reciente en Venezuela (últimos veinte años) lo más probable es que muy pocas tengan acceso al poder por la posición que ocupan (autoridad), por lo tanto, en ese contexto han tenido que desarrollar estrategias para tener poder, distintas a la de esperar posiciones altas en la jerarquía. En un trabajo sobre el éxito de los gerentes venezolanos, se

encontró que aquellos que asociaron éxito con poder fueron los que lograron ascender a posiciones poco usuales dentro de su organización, ya fuese porque existe poca movilidad vertical en la organización o porque hubiese pocas gerentes mujeres.

Las interconexiones entre el sexo, la carrera gerencial, y la presencia de la mujer en las organizaciones son complejas y pueden analizarse desde distintos puntos de vista. Por ejemplo, se ha argumentado fehacientemente la existencia de estereotipos según los cuales las mujeres y los hombres tienen atributos diferentes, que marcan las características y las condiciones de éxito de sus carreras gerenciales, la realidad es que los hombres y mujeres en la alta gerencia no muestran diferencias significativas en cuanto a sus estilos de vida y sus estilos y estrategias gerenciales.

Fermín y Rubino, (1997), plantean las diferencias entre gerencia tradicional y gerencia moderna.

Cuadro N° 01 Gerencia tradicional y Gerencia moderna

GERENCIA TRADICIONAL	GERENCIA MODERNA
Viene del latín "AD" a y "MINISTRARE" servicio (a servicio	Viene del latín "GENERE" que significa dirigir
Se identifica con organizaciones que efectúan actividades de: planificación, organización, dirección y control	Se identifica con organizaciones que efectúan actividades de: planificación, organización, dirección y control
Para el uso eficaz de los recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos.	Para el uso eficiente de los mismos recursos.
Con la finalidad de lograr objetivos comúnmente relacionados con beneficios sociales	Con la finalidad de lograr objetivos económicos y generar beneficios sociales
Ligada al concepto de eficacia.	Ligada a conceptos como: eficiencia, efectividad, productividad, excelencia, competitividad, calidad.

Fuente: Fermin y Rubino (1997)

Gerencia Femenina Vs. Gerencia Masculina

Los nuevos esquemas gerenciales son:

- a) Reflejo de la forma como la organización piensa y opera, exigiendo un trabajador con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos del negocio.
- b) un proceso flexible ante los cambios introducidos por la organización.
- c) Una estructura plana, ágil, reducida a la mínima expresión que crea un ambiente de trabajo que satisfaga a quienes participen en la ejecución de los objetivos organizacionales.
- d) Un sistema de recompensa basado en la efectividad del proceso donde se comparte el éxito y el riesgo.
- e) Un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización.

De acuerdo con Mintzberg (1983) las funciones básicas de los directivos o gerentes tanto de hombres como de mujeres son:

1. Las funciones interpersonales determinan los roles de portavoz o representante de la organización.
2. Conductor el tanto dirige y controla un grupo de subordinados.
3. Enlace porque crea y mantiene con grupos externos a la organización
4. Las funciones normativas: monitor, en la medida que identifica e interpreta las oportunidades y amenazas que el medio plantea a la organización, difusor, porque hace circular la información por toda la organización.

Hay quienes sustentan que la creciente incorporación de mujeres a cargos de conducción posibilita la aparición de nuevos estilos de liderazgo. Sin embargo, son múltiples los factores que intervienen a la hora de definir el estilo de conducción de una persona, y ya no se trata de plantear la opción entre estilos gerenciales femeninos y masculinos, sino de lograr que las empresas destierren las antiguas concepciones del pasado respecto de los roles que los individuos deben desempeñar en las corporaciones. Las ejecutivas venezolanas son las recién llegadas a empresas con pautas y culturas eminentemente masculinas.

Los cambios en la cultura de las organizaciones deben provenir de diferentes actores, y dependen de una serie de factores que están relacionados:

- a) Una toma de conciencia de los aspectos referidos al género en la vida de las organizaciones.
- b) Mejores oportunidades formales y no formales para el desarrollo de las habilidades de las mujeres
- c) El aprovechamiento de los recursos humanos, varones y mujeres, de manera de motivarlos y estimularlos para el desarrollo efectivo de sus talentos.

Los logros de las mujeres en el mercado laboral son lentos a pesar de su masiva incorporación durante la última década. Esto se hace evidente al verificar la persistente desigualdad en los salarios y acceso a cargos de

decisión. La probabilidad de que el salario sea menor para una mujer que para un hombre en el mismo cargo sigue siendo alta.

Género y Gerencia

Se dice que la Gerencia de las empresas está signada por el género y es que existe la supuesta base biológica de los comportamientos femenino y masculino. En palabras de las antropólogas Ortner y Whitehead (1888):

Lo que es el género, lo que son los hombres y las mujeres, los tipos de relaciones que se producen o deben producirse entre ellos, todas estas nociones no reflejan ni elaboran simplemente datos biológicos, sino que son en buena parte producto de procesos sociales y culturales. (p.42)

Distinguir entre datos biológicos y género en la sexualidad no implica negar que existan diferencias anatómicas entre mujeres y hombres, ni que haya diferencias por sexo en la experiencia del placer erótico. El género es, en todas las sociedades conocidas, un principio básico de organización social como pueden serlo el de la clase social o el de jerarquía, pero previo a éstos. Es decir, es universal la distinción hombre/mujeres, y esta oposición binaria dominaría las clasificaciones sociales. Esto sería así a pesar de que no siempre son estos dos géneros los únicos que existen en una cultura determinada.

El género según Coronel y Otros (1997:95) ha sido definido como “un sistema simbólico o de significado que está constituido por dos categorías que son complementarias entre sí pero que se excluyen mutuamente, y en las cuales están comprendidos todos los seres humanos”. Por su parte Sau

(2010;20) lo ha definido como "aquella parte del comportamiento humano que tiene que ver con el sexo a fin de que no queden dudas sociales acerca de cuál es el uno y cuál es el otro". Con cada una de esas dos categorías está, pues, asociada una amplia gama de actividades, actitudes, valores, objetos, símbolos y expectativas de comportamiento social.

Liderazgo

Los grupos más eficaces tienen líderes autoritarios, pero el trabajo no alcanza la calidad que consiguen los grupos con líderes democráticos. Las relaciones entre miembros del grupo cambian de forma clara, si se comparan los grupos con líderes paternalistas o democráticos.

En el primer caso los miembros abren formas de relación hacia los líderes, en el segundo son los miembros los destinatarios de la interacción. Los flujos de información son pobres en el caso de los grupos paternalistas; en los participativos, el control se consigue mediante normas fijadas por el empresario o por los reglamentos internos, en el caso de los líderes paternalista y autoritario, mientras que en los grupos democráticos y participativos existe una autocontrol o el control se lleva a cabo mediante el grupo.

Las funciones y el comportamiento del líder controlador difieren notablemente de las de líder facilitador. En el extremo controlador, el líder retiene toda la responsabilidad del trabajo y las decisiones del grupo. El líder controlador dice, vende, dirige, decide, delega y resuelve conflictos, para

después recompensar a la gente. Dicho líder trata de controlar el trabajo y los resultados del grupo. El líder facilitador escucha, otorga poder, apoya, aconseja, enseña y colabora por lograr el consenso. Del lado de la facilitación, el líder comparte la responsabilidad con los miembros de su grupo. Todos estos son aspectos que revelan la conducta del líder y su influencia en la eficacia del grupo.

El significado del liderazgo o del líder es que las personas se unen para lograr una misma meta u objetivo. Es aquí donde se empiezan a ver resultados. Algo que resalta en este nivel es la integridad del líder. Lo que el líder dice, él lo cumple porque de otra manera, no habrá razón para llegar al objetivo.

Llega un momento en todo liderazgo que se debe ver resultados no se puede dirigir por solo dirigir. Debe haber un destino, un propósito o algo por la cual los demás puedan unirse a cumplir, debe haber una visión y cuanto más grande mejor. El líder es el respaldo del equipo, el que potencia a las personas para que se desarrollen sus inquietudes, iniciativas y creatividad. Fomenta la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal, y especialmente, es el artesano de la creación de un espíritu de pertenencia que une a los colaboradores para decidir las medidas a tomar. Bajo esta perspectiva Robbins, (1999;346), lo define como, “la capacidad para influir en un grupo con objeto en que alcance meta”. Los líderes de alta consideración son muy aceptados y logran un clima de distensión y bienestar, mientras que los líderes de iniciación a la estructura consiguen acciones efectivas, pero nunca en un clima grupal distendido.

El liderazgo es importante; por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir un grupo, contar con una planeación, control y procedimiento adecuado de la organización, y no sobrevivir por la falta de un líder apropiado, es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

La visión que tienen en general los trabajadores de sus jefes es que ordenan, mandan, deciden y dicen lo que se debe hacer; imponen criterios, distribuyen el trabajo, controlan y supervisan las tareas. La preocupación de los directivos y Gerentes debería estar centrada en crear una imagen tal, que sus subordinados lo cataloguen como un colaborador más, un orientador que escuche a su gente, genere confianza, un buen comunicador, persona que apoye y ayude, que transmita seguridad.

A medida que cambian las condiciones y las personas, cambian los estilos de liderazgo. Actualmente la gente busca nuevos tipos de líder que le ayuden a lograr sus metas; en este momento están en un período de transición hacia el liderazgo de la nueva era. Los líderes necesitan saber cómo se utilizan las nuevas tecnologías. Van a necesitar saber cómo pensar para poder analizar y sintetizar eficazmente la información que están recibiendo a pesar de la nueva tecnología, su dedicación debe seguir enfocada en el individuo.

Sabrán que los líderes dirigen gente, no cosas, números o proyectos. Tendrán que ser capaces de suministrar lo que la gente necesita con el fin de

motivar a quienes están dirigiendo. Obtendrán el desarrollo de su capacidad de escuchar para describir lo que la gente desea. Y tendrán que desarrollar su capacidad de proyectar, tanto a corto y a largo plazo, para conservar un margen de competencia.

A lo largo de los años, la eficacia del liderazgo ha sido puesta a prueba con mucha frecuencia, obteniendo resultados mixtos. De este modo, los investigadores llegaron a la conclusión de que no existe un estilo de liderazgo que pueda considerarse como el mejor; por el contrario la eficacia de un determinado estilo de liderazgo dependerá de factores situacionales. Por lo tanto, el estilo de liderazgo depende de la situación de los individuos con quien trata y de la propia personalidad el estilo es sencillamente como es cada persona. Al respecto Robbins, (1999;354), comenta “el estilo de liderazgo según el modelo de Fiedler, es de la opinión que un factor clave para el éxito del liderazgo estriba en el estilo que utiliza el individuo”

Luego de analizar los conceptos de gerencia y liderazgo se llega a la conclusión que la Gerente femenina trabaja para ser aceptada por su carisma y su servicio a un equipo que "compra" ayuda y orienta para cumplir con las metas de la Organización. La mujer líder respalda el equipo, potencia a las personas para que desarrollen sus inquietudes, iniciativas y creatividad, fomenta la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal, y especialmente, es la artesana de la creación de un espíritu de pertenencia que une a los colaboradores para decidir las medidas a tomar. Gerenciar y liderizar son dos elementos que deben combinarse para el logro de los objetivos planteados en la organización que permitirán el aprendizaje de diferentes técnicas que faciliten el desarrollo personal del individuo.

Por su parte el liderazgo femenino, la mujer para poder dirigir tiene que desarrollar la capacidad de influencia, tener una visión hacia puntos de vista más altos y una personalidad que vaya más allá de sus limitaciones normales. La capacidad de influencia se logra a través de un proceso de comunicación, hacia la consecución de algún o algunos objetivos.

Mientras tanto, Kozmetsky (1992) señala:

Uno de los aspectos más abrumadores de nuestros nuevos roles de liderazgo es la necesidad de asumir la responsabilidad y tener la confiabilidad que son ingredientes fundamentales del liderazgo en la vida profesional. Si bien muchas mujeres que acometen importantes tareas voluntarias asumen una enorme responsabilidad, no siempre experimentan el alto grado de confiabilidad que deben exhibir para desempeñar un cargo directivo. (p.25)

A medida que la mujer gerente aprenda acerca de las características personales que se le atribuye a los líderes y acerca de las condiciones que faciliten su surgimiento, ellas serán capaces de predecir cuando los subordinados mostraran un compromiso y lealtad extraordinarios hacia ellas y las metas trazadas.

Los estilos de liderazgo entre hombres y mujeres tienden a ser más parecidos que diferentes, pero la propensión de la mujer a apoyarse en un liderazgo compartido está más en línea con las necesidades organizacionales de la época actual que el estilo directivo mas preferido por los hombres. Kozmetsky (1992:35) establece al respecto: “Aunque todavía

no nos veamos como líderes, por lo menos concordamos en el tipo de liderazgo que queremos representar: el del patrón que se gana el respeto de sus subordinados en vez de exigirlo”.

Para desempeñar un liderazgo exitoso, tanto los hombres como las mujeres deben actuar como agentes de comunicación, manejar conflictos adecuadamente e instruir a los miembros del equipo entre otras cosas. Sin embargo, estudios evidencian que las mujeres o mejor dicho el liderazgo femenino muestra una tendencia más a orientar su liderazgo en términos motivacionales, presentando una intensidad moderada y unas características como flexibilidad y compromiso, apertura a las necesidades de progreso de sus seguidores, propicia la interacción grupal, comparte la visión, misión y objetivos de la organización y toma de decisiones.

Cada vez hay más mujeres que se destacan en sus tareas y que ocupan puestos de alta responsabilidad y sensibilidad para lograr sus metas sin permitir que se detenga y se la limite y cuenta para ello con características específicas como alta autoestima, seguridad, y la convicción de que puede enfrentar sus retos sin que su condición femenina sea obstáculo para ello.

Lo antes afirmado coincide con lo estudiado por diferentes autores del liderazgo, y de las condiciones o rasgos que identifican a un líder efectivo; es decir, la persona con la cualidad o capacidad de influir la conducta de otras personas, bien sea a un nivel intergrupar, grupal, organizacional o en la sociedad en su conjunto.

Como expresa Kozmetsky (1992; 37) “Es evidente, además, que las mujeres somos diferentes de los hombres en muchos campos. No nos vemos automáticamente ni esperamos que los demás nos vean como líderes en los negocios, la gestión gerencial o la dirección de empresas”

Desde la década de los años 80, era de crisis y cambios impredecibles, las mujeres surgen como gerentes en empresas pequeñas y medianas, conscientes de que los esquemas tradicionales no funcionaban y que era difícil saber con certeza cómo administrar en las nuevas circunstancias. Aburdene y Naisbitt (1993:125 -126) destaca: “La gran oleada de actividad económica femenina ha generado un nuevo estilo de liderazgo que rechaza la dirección autoritaria y que se basa en dar apoyo y autoridad a la gente para incrementar la productividad”.

Comunicación

La comunicación es de gran importancia dentro del sistema organizacional y una función indispensable y primordial para el perfeccionamiento y fundamento de las relaciones humanas, es uno de los más importantes factores que conllevan al desarrollo y crecimiento personal.

Las organizaciones que logran tener una comunicación efectiva, interactiva, bilateral y pro-activa son las que tienen más éxitos en el mercado cambiante mundial. El desarrollo de la mujer en el mundo de la gerencia se

ha convertido en algo de moda; es sorprendente si se toma en consideración que la mujer siempre ha participado activamente en los ámbitos más importante de la sociedad a nivel de la familia, educación, entre otros. Es importante la comunicación dentro de cualquier organización, debido a que implica un intercambio entre dos o más personas; esto produce una relación de información entre los compañeros y jefes. La comunicación puede crear interdependencia entre las distintas partes de la organización y beneficia la coordinación de tareas y actividades.

Según Stoner, Freeman y Gilbert, (1996; 575), la comunicación es “el proceso mediante el cual las personas pretenden compartir significados por medio de la transmisión de mensajes simbólicos”. En este sentido puede afirmarse que el proceso de comunicación influye de alguna manera en la organización cuando es efectiva, presenta un mejor desempeño y promueve la satisfacción en trabajo para una constante mejora de los procesos y resultados. Por su parte Robbins, (1999; 311), complementa diciendo “la comunicación es algo más que darle sentido; también debe comprenderse, por tanto, la comunicación debe incluir tanto transmisión como comprensión del significado. No puede existir un grupo que no tenga comunicación”.

Existen distintas maneras de comunicación, métodos o modelos que con mayor frecuencia se utilizan, como el método hablado, que continuamente se realiza, bien sea con nuestros familiares, amigos o en nuestro lugar de trabajo. Este método tiende a tener menos efectividad, sin embargo es importante que dentro de las organizaciones se mantenga, tanto la verbal como la escrita. La información escrita es indispensable en este proceso, ya que se debe mantener al personal informado, dar las

instrucciones claramente de manera de permitirles suficiente tiempo para reciclar las instrucciones y de esta manera pueda hacer preguntas, corregir al personal para mejorar su rendimiento y explicar que si algo anduvo mal se reduzca para que no vuelva a ocurrir.

Se puede manifestar que existen distintos tipos de comunicación; entre las más importantes se encuentran: verbal, corporal y escrita. Según Gasso, (2002), indica:

Los tipos de comunicación verbales se complementan con el lenguaje corporal y debe existir homogeneidad entre ellos; que la postura y gestos no contradigan lo que verbalmente se está comunicando. Se debe tener mucho cuidado de que el lenguaje corporal este, en congruencia con el mensaje verbal y así la comunicación escrita será muy efectiva, sin embargo al escribir un mensaje es una ardua labor, ya que, para que sea exitoso implica un esfuerzo sistemático mayor, al recibir, y revisar un mensaje. (P.3)

En la comunicación con la organización o con cualquier persona debe haber un propósito expresado en forma de lo que se quiere decir; pueden existir ciertos inconvenientes cuando se desvían o distorsionan lo que queremos expresar y eso traerá como resultado los malos entendidos y puede llegar a enfrentarnos a compañeros, es algo que ocurre muy seguido de igual manera la mujer líder debe ser muy hábil para manejar esta dificultad dentro de la organización. Según Keith- Newstrom, (1993):

Existen varias interferencias que pueden evitar la comprensión de un mensaje; esos obstáculos actúan como barreras de comunicación pueden anularla, filtrar

y excluir una parte de ello o darle un significado incorrecto... existen tres tipos de barreras que provienen, de los valores, emociones y hábitos. Las interferencias físicas de la comunicación ocurren en el ambiente donde se realiza y las semánticas surgen de las limitaciones de los símbolos a través de las cuales nos comunicamos. (P.88. 89)

Dentro de los grupos de trabajo u organizaciones es indispensable definir las metas que se quieren alcanzar partiendo del enfoque de los mismos, se considera que cada una de las funciones que tiene la comunicación engloba una serie de hechos que conduce a la misma hacia el logro de esos objetivos planteados. En toda organización siempre se presenta puntos de vistas opuestos, lo importante es que se transmitan, reciban y comprendan con el significado deseado, por lo que se hace presente la comunicación interpersonal que exige dos o más personas. Por lo tanto, el proceso de comunicación se da a través de la ejecución de todas aquellas funciones que un líder debe realizar para lograr los fines en la forma más racional posible. Por su parte Robbins, (1999), afirma que en cualquier organización o grupo la comunicación tiene cuatro funciones centrales:

- a) Controlar la conducta de los miembros de varias maneras, las Organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que deben seguir los empleados.
- b) Alienta la motivación porque aclara a los empleados lo que deben hacer, como lo están haciendo, que pueden hacer para mejorar un rendimiento deficiente, la comunicación que ocurre en el grupo es un mecanismo fundamental que permite a sus miembros manifestar sus frustraciones y sentimientos de satisfacción.

- c) La comunicación se convierte en una fuerza de expresión emocional de sentimiento y de realización de las necesidades sociales.
- d) Facilita decisiones ya que, mediante la transmisión de datos para identificar y evaluar las posibles opciones, proporciona la información que necesitan las personas y los grupos para tomar decisiones.

Es importante señalar que el proceso de comunicación hoy en día se reconoce como una de las habilidades más necesarias e indispensables para el ejercicio de las funciones gerenciales, en su más amplio sentido a la destreza comunicacional. Esta destreza, no es necesariamente una capacidad innata, sino una habilidad que puede aprenderse y, por ende, enseñarse a otras personas. Las destrezas comunicacionales exigidas por las funciones gerenciales implica, tanto comunicaciones verbales como escritas, además en este mundo globalizado, se hace presente la comunicación mediante redes, que no es más que el patrón de flujos de comunicación que se establece a distancia entre la gente; las redes laborales incluyen a los trabajadores del mismo departamento con niveles semejantes y personas de diferente departamentos del mismo nivel. Según Hellriegel, Solcum y Woodman, (1999;409), “las redes de comunicación son capaces de afectar la selección de los líderes de grupo, la facilidad y la rapidez del aprendizaje, la efectividad, la eficiencia y la satisfacción de los integrantes con el progreso de grupos”.

Autoestima Vs Comunicación

Es de vital importancia poseer una autoestima entre las relaciones interpersonales, al igual que las relaciones públicas para aumentar el crecimiento de una organización. Una persona con bajo nivel de autoestima, por lo general, se expresa o se comunica de forma negativa y esto puede ser contagioso en el entorno personal y laboral. Así pues, Vidal (2013) afirma que: “la autoestima de un individuo define la calidad de las relaciones interpersonales (con otras personas), intrapersonales (consigo mismo) y con su entorno (con lo que le rodea)”

El tema de la comunicación, se ha convertido hoy en día, en el factor más importante en los aspectos laborales, personales y familiares; muchas veces es difícil comunicar una idea o concepto que se tiene de algo o alguien. Es aquí donde la autoestima juega un papel fundamental, el ser humano tiene que observarse y descubrir que el orgullo, la vanidad, el qué dirán, la avaricia, la competencia y todo lo relacionado con el ego, lo conducen al abismo de la ignorancia y la oscuridad. La verdadera comunicación humana se basa en el respeto al derecho ajeno, a la libertad de expresión y al amor hacia sí mismo.

Bases Legales

Al estudiar sobre los roles sociales de la mujer como lo es el de gerente, madre, esposa, hija. Es importante conocer el marco legal que lo rodea. Desde los inicios del trabajo fabril, los gobiernos se han encargado de

proteger a la mujer por su condición especial. Para comenzar a mencionar los más relacionados con el tema de estudio está el **convenio 156 de la OIT (1981) sobre trabajadores con responsabilidades familiares, específicamente en su artículo numero 8** “La responsabilidad familiar no debe constituir de por sí una causa justificada para poner fin a la relación de trabajo”. Este es un principio legal para muchos países en cuanto a la protección de la familia en donde se rechaza la culminación de la relación de trabajo por algún problema familiar.

También es importante, mencionar el **convenio 183 (2000) sobre la protección de la maternidad**, mencionando específicamente el párrafo 1 del artículo 9 “Todo miembro debe adoptar medidas apropiadas para garantizar que la maternidad no constituya una causa de discriminación en el empleo”.

En Venezuela se ratificó el 27 de noviembre de 1984 el convenio 156 y aun se mantiene en vigencia. Además de la Organización Internacional del Trabajo, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela también aporta derechos básicos sobre el trabajo de la mujer y la protección de la familia, resaltando el CAPITULO V DE LOS DERECHOS SOCIALES Y LA FAMILIA; en los artículos:

Artículo 76. La maternidad y la paternidad son protegidas integralmente, sea cual fuere el estado civil de la madre o del padre. Las parejas tienen derecho a decidir libre y responsablemente el número de hijos e hijas que deseen concebir y a disponer de la información y de los medios que les aseguren el ejercicio de este derecho. El Estado garantizará asistencia y protección integral a la maternidad, en general a partir del

momento de la concepción, durante el embarazo, el parto y el puerperio, y asegurará servicios de planificación familiar integral basados en valores éticos y científicos. El padre y la madre tienen el deber compartido e irrenunciable de criar, formar, educar, mantener y asistir a sus hijos e hijas, y éstos tienen el deber de asistirlos cuando aquellos o aquellas no puedan hacerlo por sí mismos. La ley establecerá las medidas necesarias y adecuadas para garantizar la efectividad de la obligación alimentaria.

En el artículo anterior está representando las bases legales para la protección familiar, desde la concepción hasta el parto tanto para la madre como también para el padre, y son ellos los que decidirán el número de hijos e hijas a concebir garantizándole a cada uno (a) de ellos una planificación familiar integral .

Otro artículo que protege de manera directa a la mujer en cuanto a su rol como trabajadora lo encontramos en el ART. 88 en donde se garantiza la igualdad de género y se detalla a continuación:

Artículo 88. El Estado garantizará la igualdad y equidad de hombres y mujeres en el ejercicio del derecho al trabajo. El Estado reconocerá el trabajo del hogar como actividad económica que crea valor agregado y produce riqueza y bienestar social. Las amas de casa tienen derecho a la seguridad social de conformidad con la ley.

En la ley Orgánica del Trabajo, de los Trabajadores y las Trabajadoras (2012); se ratifican los derechos de las mujeres en el trabajo, la protección

de la familia, la reafirmación de la igualdad del género y los principios de no discriminación, vale la pena acotar que hay una gran cantidad de contratos colectivos amparados en la LOTTT que le otorgan una serie de privilegios adicionales a las mujeres en estado o en periodo de lactancia, y gozan de permisos especiales para ejercer o cumplir con actividades relacionadas con sus hijos. Algunos de estos artículos son:

Igualdad y equidad de género Artículo 20. El Estado garantiza la igualdad y equidad de mujeres y hombres en el ejercicio del derecho al trabajo. Los patronos y patronas, aplicarán criterios de igualdad y equidad en la selección, capacitación, ascenso y estabilidad laboral, formación profesional y remuneración, y están obligadas y obligados a fomentar la participación paritaria de mujeres y hombres en responsabilidades de dirección en el proceso social de trabajo.

Principio de no discriminación en el trabajo Artículo 21. Son contrarias a los principios de esta Ley las prácticas de discriminación. Se prohíbe toda distinción, exclusión, preferencia o restricción en el acceso y en las condiciones de trabajo, basadas en razones de raza, sexo, edad, estado civil, sindicalización, religión, opiniones políticas, nacionalidad, orientación sexual, personas con discapacidad u origen social, que menoscabe el derecho al trabajo por resultar contrarias a los postulados constitucionales. Los actos emanados de los infractores y de las infractoras serán írritos y penados de conformidad con las leyes que regulan la materia. No se considerarán discriminatorias las disposiciones especiales dictadas para proteger la maternidad, paternidad y la familia, ni las tendentes a la protección de los niños, niñas, adolescentes, personas adultas mayores y

personas con discapacidad. En las solicitudes de trabajo y en los contratos individuales de trabajo, no se podrán incluir cláusulas que contraríen lo dispuesto en este artículo. Ninguna persona podrá ser objeto de discriminación en su derecho al trabajo por tener antecedentes penales.

Particularmente, los dos artículos antes mencionados, representan el derecho que tienen las mujeres a ejercer su rol de trabajadoras sin discriminación, desigualdad u otra razón que les impida cumplir con sus funciones. Tanto las mujeres como los hombres, gozan de los mismos beneficios en las organizaciones en cuanto a selección, capacitación, ascenso y estabilidad laboral, formación profesional y remuneración como también deben ir a la par en cuanto a la dirección y control de los procesos en las organizaciones.

Por otra parte la nueva LOTTT cuida con especial énfasis la maternidad y la familia, a continuación se describe de forma detallada:

Protección de la familia Artículo 330. Los procesos de educación y trabajo se orientaran a la creación de las condiciones materiales, sociales y culturales requeridas para el desarrollo integral de la familia y su comunidad. En este artículo se refleja la visión integral que debe tener el trabajo en relación al entorno familiar, siempre en pro al desarrollo del mismo.

Siguiendo con el marco legal en que pueden apoyarse las mujeres trabajadoras, se puede constatar los que protegen directamente la maternidad. Se entiende que uno de los procesos psicológicos y sociales

más importantes a los que se enfrenta una mujer es al hecho de convertirse en madre, y más aun cuando se gerencia. En la LOTTT existen varios artículos en los cuales la mujer se apoya, como base tenemos al ART. 331:

Protección a la maternidad Artículo 331. En el proceso social de trabajo y desde cada entidad de trabajo, se protegerá la maternidad y se apoyara a los padres y las madres en el cumplimiento de criar, formar, educar, mantener y asistir a sus hijos e hijas.

No solo existe la protección a la mujer que trabaja, si no también, a la que está en busca de empleo prohibiendo de manera clara los exámenes de embarazo en el proceso de pre-empleo como se refleja en el siguiente artículo:

Prohibición de exigir examen médico Artículo 332. En ningún caso, el patrono o la patrona exigirán a la mujer aspirante a un trabajo que se someta a exámenes médicos o de laboratorio destinados a diagnosticar embarazo, ni algún otro de similar naturaleza, tampoco podrá pedirle la presentación de certificados médicos con tales fines.

Es bien sabido que una mujer en estado de gravidez no puede realizar ciertos esfuerzos físicos para dejarlos en claro la LOTTT restablece el derecho que tiene una mujer embarazada a reusarse de hacer alguna labor que ponga en peligro su estado, reflejado en el ART. 333

Actividades prohibidas por razones de embarazo Artículo 333. La trabajadora en estado de gravidez estará exenta de realizar cualquier tipo de tarea o actividad que pueda poner en peligro su vida y la de su hijo o hija en proceso de gestación.

Además de reusarse a hacer alguna labor también existe el derecho de solicitar un traslado de cargo o de puesto de trabajo si este implicara algún riesgo, así se establece en el ART. 334.

Necesidad de traslado para proteger el embarazo Artículo 334. La trabajadora embarazada deberá ser trasladada de su lugar de trabajo a otro sitio cuando se presuma que las condiciones de trabajo puedan afectar el desarrollo normal del embarazo, sin que pueda rebajarse su salario o desmejorarse sus condiciones por ese motivo.

Luego del nacimiento de un hijo, comienza el rol de madre, un proceso bastante importante tanto para la mujer como para el recién nacido, en la LOTTT se establecen varios artículos donde la mujer tiene un amparo especial donde goza de inamovilidad laboral por dos años, reflejándose en el ART. 335.

Protección especial Artículo 335. La trabajadora en estado de gravidez, gozará de protección especial de inamovilidad desde el inicio del embarazo y hasta dos años después del parto, conforme a lo previsto en la ley. La protección especial de inamovilidad también se aplicará a la

trabajadora durante los dos años siguientes a la colocación familiar de niñas o niños menores de tres años.

Asimismo la mujer goza de un descanso previo y post natal donde se incluyen ciertas disposiciones especiales, esto se establece en los artículos a continuación:

Descanso 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.

Prolongación del descanso prenatal Artículo 337. Cuando el parto sobrevenga después de la fecha prevista, el descanso prenatal se prolongará hasta la fecha del parto y la duración del descanso postnatal no podrá ser reducida.

Acumulación de los descansos pre y post natal Artículo 338. Cuando la trabajadora no haga uso de todo el descanso prenatal, por autorización médica o porque el parto sobrevenga antes de la fecha prevista, o por cualquier otra circunstancia, el tiempo no utilizado se acumulará al período de descanso postnatal. Los descansos de maternidad son irrenunciables.

En conclusión, se puede observar que en Venezuela existe un marco legal que regula de forma especial la inclusión de la mujer al trabajo, la no discriminación por género y sobre todo la maternidad a las trabajadoras durante y después del embarazo, sirviendo de apoyo importante a las mujeres en cuanto a los roles de trabajadores y madres.

Definición de Términos Básicos

Actitudes: Posición positiva o negativa que una persona adopta ante los estímulos externos o internos.

Autoestima de la Mujer: es la condición valorativa que la mujer tiene de sí misma.

Comportamiento: Reacción o acción de un individuo ante los estímulos internos y externos.

Desempeño Laboral: es el resultado de la interacción de la habilidad y la motivación de empleado en la ejecución de sus funciones dentro de la organización.

Estrategia: Determinación de los objetivos básicos y metas de largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para lograr estos propósitos.

Ética: es un cuerpo de principios y normas que orientan las decisiones y comportamientos de las personas en su sentido moral

Feminismo: es el movimiento social que defiende a la mujer hasta conseguir la igualdad de derechos con el hombre.

Líder: es un dirigente. Este término se refiere aquel individuo que tiene la capacidad de influir de maneras distintas en la conducta de otros y guiarlos hacia el logro de un objetivo.

Mujer Gerente: persona responsable de dirigir las actividades que ayudan a la organización a alcanzar sus metas.

Mujer Líder: Es aquella mujer capaz de negociar, valorar, entusiasmar y estimular a los individuos a participar en el campo personal y laboral.

Paradigma: Conceptos y teorías que guían nuestro pensar, primordialmente dentro del ambiente y alcance de la lógica actual.

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

Naturaleza de la investigación

Para efectos de este estudio y en base a los objetivos planteados, el diseño de investigación es de campo y descriptiva, ya que consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento, como establece Sabino, (1992,60), en la conceptualización de una investigación descriptiva al caracterizarla “Su preocupación primordial radica en describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento”

Estrategia Metodológica

Para hacer posible el abordaje de la investigación se hace necesario:

Definir el objeto de estudio, plantearse una fundamentación teórica, establecer los objetivos de la investigación. Se realizó un Marco Teórico para lo cual se hizo una revisión bibliográfica y otros tipos de documentos, para así plantear los Antecedentes y las Bases Teóricas.

Se elaboró el Cuadro Técnico Metodológico (ver anexo nº 1) que presenta de manera gráfica los objetivos específicos, en donde para cada objetivo se determina un factor de medición, luego se define el factor. Después se elaboraron una serie de indicadores que permiten medir o conocer las variables en la realidad, que a su vez constituyen los elementos más concretos del factor. Finalmente, se crearon una serie de ítems que permiten medir los factores, luego se coloca la fuente que son las mujeres gerentes a quien se les aplicó el instrumento a través de la cual, se obtuvieron las observaciones y mediciones de las variables, que fueron de interés para la realización del estudio.

Técnicas e instrumentos de recolección de información

Para realizar esta investigación se utilizó como instrumento de recolección de datos el cuestionario con preguntas abiertas y cerradas, pues es un recurso metodológico con el que se obtiene la información de una forma coherente y en concordancia con los objetivos de la investigación.

Población y Muestra

La población está compuesta por diez (10) mujeres profesionales que ejercen diferentes áreas gerenciales dentro de la Organización; no habrá muestra porque se estudiara la totalidad de la población.

El universo a investigar fue escogido por las autoras, porque estas mujeres se desempeñan como Gerentes en diversas áreas de la empresa de servicios y además de eso cumplen con otros roles de madres, esposas, hijas, entre otros.

Confiabilidad y Validez del Instrumento de Recolección de Datos

Para la recolección de datos, se aplicó el instrumento elaborado por las estudiantes Contreras Katherine, Díaz Carmen y Rodríguez Yilaida en la investigación Rol Gerencial de la Mujer Venezolana en Grandes y Medianas Empresas del Estado Aragua, adicionándoles algunas modificaciones pertinentes para que se adecuara lo mejor posible a este trabajo de investigación. Además, los expertos que validaron el instrumento de la investigación actúan en los siguientes campos:

1. Una profesora de la UPEL- Maracay, Doctora en Educación
2. Un profesor de la Universidad Experimental Simón Rodríguez, Licenciado en Relaciones Industriales, experto en Asesoría Gerencial

En pro de mejorar la confiabilidad y la validez de los instrumentos de investigación para la recolección de información de los Trabajos Especiales de Grado de estudiantes de Relaciones Industriales de Universidad de Carabobo, se decidió aplicar dicho Instrumento, para poder así cumplir de manera eficaz y satisfactoria los objetivos planteados. Incluso este proceso

de aplicación de un instrumento de una investigación ya realizada, permite dar un paso más para la estandarización del mismo.

Se anexa el instrumento original y el instrumento de investigación con las modificaciones sugeridas (ver anexo nº 2).

ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

En este Capítulo, se presenta la información recabada con los instrumentos de recolección de datos. Para la información recolectada a través del cuestionario, se realizaron gráficos porcentuales que permiten visualizar las diferentes proporciones de los resultados obtenidos en cada ítem.

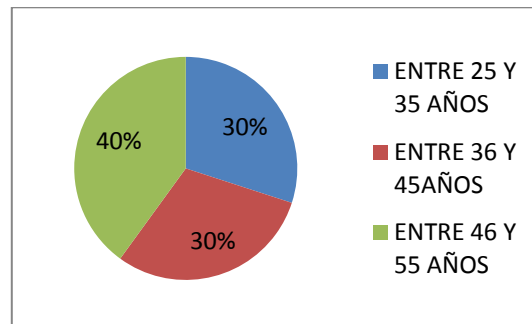
Cuadro N° 02 Datos Personales

DATOS PERSONALES											
ENCUESTADA		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
EDAD		26	53	48	38	38	30	48	36	35	46
ESTADO CIVIL		Soltera	Casada	Divorciada	Casada	Casada	Soltera	Casada	Casada	Casada	Casada
N° DE HIJOS		1	3	2	2	2	0	2	2	2	2
ESTUDIOS REALIZADOS		Universitaria	Universitaria	T.S.U	Universitaria	Universitaria	Universitaria	Universitaria	T.S.U	Universitaria	Universitaria
TIEMPO EN LA ORGANIZACIÓN		4	20	12	3	13	5	10	8	12	2
TIEMPO DESEMPEÑANDO EL CARGO		4	15	10	3	7	5	10	6	5	2
HORAS PROMEDIO DEDICADAS A	TRABAJO	100	100	90	70	50	120	45	40	45	45
	ENTRETENIMIENTO	10	10	10	0	40	15	18	5	20	18
	CUIDADO PERSONAL			5	10	14	15	4	5	16	10
	CUIDADOS DE HIJOS		30	20	50	42	0	25	75	10	0
	LABORES DOMESTICAS		30	20	30	25	0	20	20	20	36
	ESTUDIOS			10	0	21	10	4		0	
	OTRAS				0	0	8	5		0	5
HA PENSADO EN RENUNCIAR A SU CARGO	SI				X				X		X
	NO	X	X	X		X	X	X		X	
ACTUALMENTE	BUSCA OTRO EMPLEO	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO
	JUBILACION ANTICIPADA	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
	DESEMPEÑA OTRO CARGO	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	NO	NO	NO
	SE SIENTE DESMOTIVADA	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO
	SE SIENTE AGOBIADA	NO	NO	NO	SI	NO	SI	NO	NO	NO	NO

Fuente: Portillo y Victora (2014)

De los resultados obtenidos de las 10 Gerentes encuestadas se resume, en cuanto a los datos personales, las siguientes características.

Gráfico N° 01 Edad

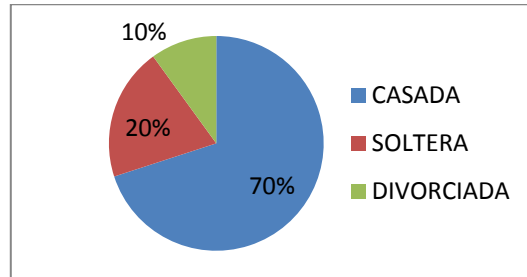


Fuente: Portillo y Victora (2014)

De las 10 mujeres gerentes encuestadas se encontró que 3 mujeres tienen edades comprendidas entre 25 y 35 años, esto equivale al 30%, así mismo, con el mismo porcentaje, se observa 3 mujeres Gerentes con edades comprendidas entre 36 y 45 años, quedando 4 de las 10 encuestadas con una edad mayor a 46 años que equivale al 40%.

Se puede observar que no existe una tendencia con respecto a la edad que debe tener una mujer para asumir un cargo Gerencial, este resultado no concuerda con el realizado por Kozmetsky (1992), donde afirma que cuando las mujeres realizan importantes tareas voluntarias asumen una enorme responsabilidad, pero no siempre experimentan el alto grado de confiabilidad que deben exhibir para desempeñar un cargo directivo.

Gráfico N° 02 Estado Civil

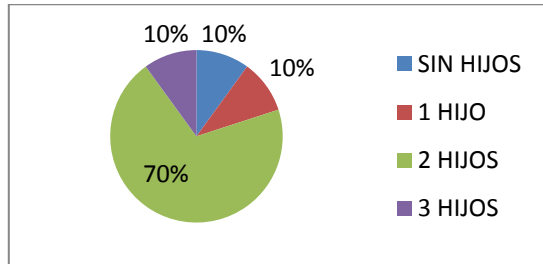


Fuente: Portillo y Victora (2014)

Entre los datos que se obtuvieron a través de la encuesta se conoció el estado civil de las mujeres Gerentes, donde podemos observar una tendencia del 70% que están casadas, solo el 20% son solteras y 1 de ellas que equivale al 10% está divorciada.

Con respecto a los roles que tienen que ver con el género, Thorne y otros, (2000:252): señalan que la sociedad asigna comportamientos, actitudes, obligaciones y privilegios los cuales deben cumplirse de acuerdo al sexo. Mediante los resultados obtenidos se comprueba que estas mujeres Gerentes asumen tanto las responsabilidades que son asignadas por la sociedad como el hecho de liderizar una Organización.

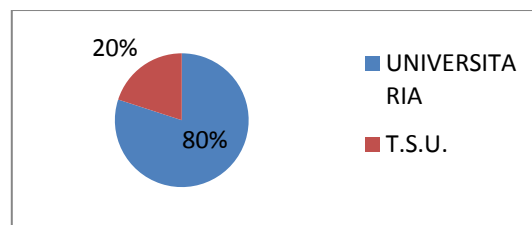
Gráfico N° 03 Número de hijos:



Fuente: Portillo y Victora (2014)

Analizando los resultados con respecto al número de hijos se observo que solo una de las encuestadas no tiene hijos esto equivale al 10%, mientras que el otro 90% ejercen el rol de madres.

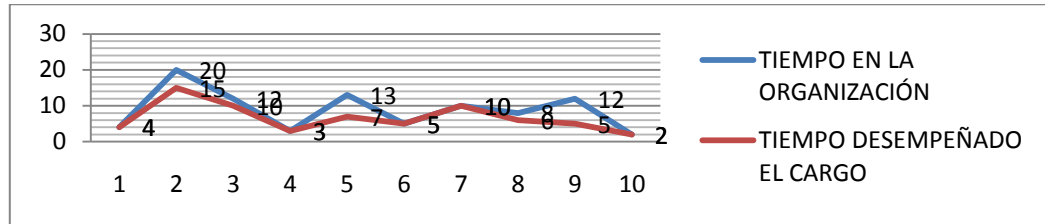
Gráfico N° 04 Estudios realizados:



Fuente: Portillo y Victora (2014)

La tendencia en cuanto al nivel de estudios es del 80% para el universitario, solo dos de las encuestadas tienen un nivel de estudios de T.S.U., sin embargo, se puede concluir que es necesario un nivel educativo superior para ejercer funciones gerenciales.

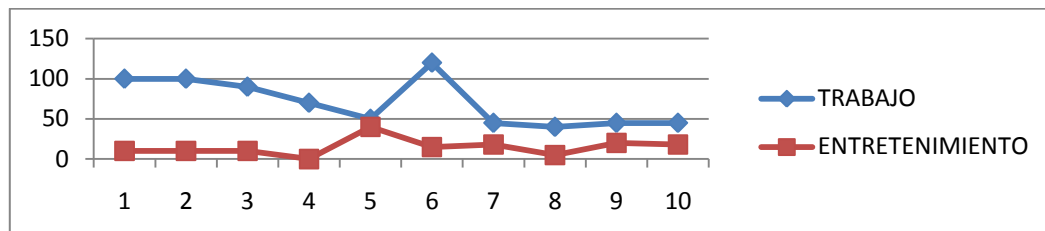
Gráfico N° 05 Tiempo en la organización y tiempo desempeñando el cargo.



Fuente: Portillo y Victora (2014)

Se puede observar que no todas las encuestadas comenzaron a trabajar dentro de la organización con un cargo Gerencial, solo 4 de 10 son gerentes desde que se iniciaron en la Organización, quiere decir que su desempeño en el cargo anterior fue satisfactorio y por ello fueron promovidas.

Gráfico N° 06
Horas promedio de dedicación al trabajo y entretenimiento.

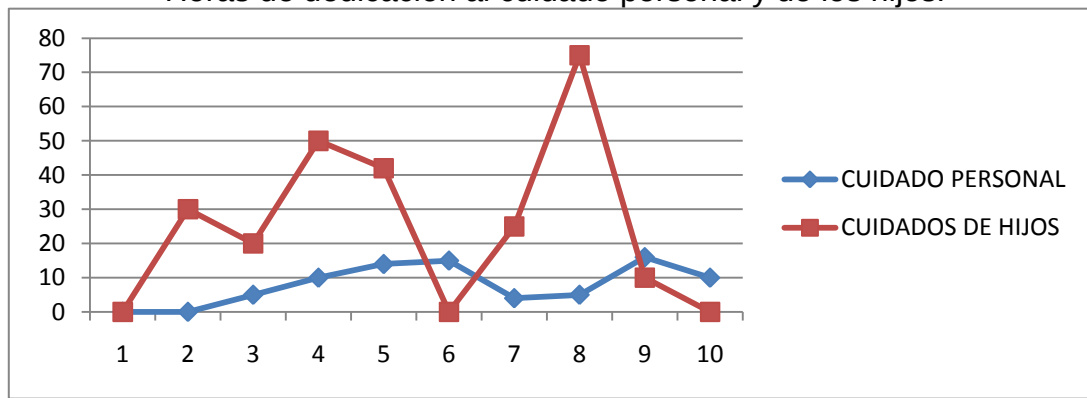


Fuente: Portillo y Victora (2014)

Comparando las horas dedicadas al trabajo y al entretenimiento se puede constatar claramente que el tiempo que las encuestadas dedican a su trabajo supera ampliamente al dedicado al entreteniendo. Esto en parte a que legalmente en nuestro país las horas semanales para trabajar son de 40 horas, además que por el nivel de responsabilidades que ejercen estas mujeres en la gerencia, tienden a trabajar más horas de las reglamentarias.

Gráfico N° 07

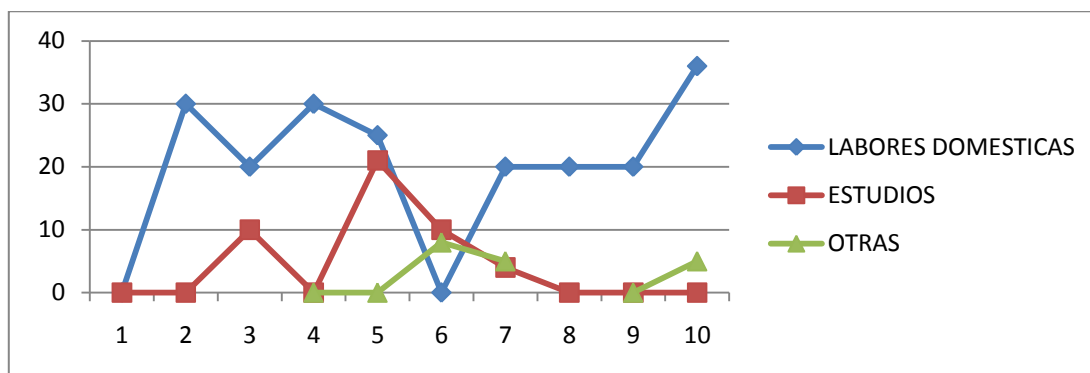
Horas de dedicación al cuidado personal y de los hijos.



Fuente: Portillo y Victora (2014)

Es bien sabido que el cuidado de los hijos es algo que a las mujeres les ocupa mucho tiempo. Se puede ratificar esta información claramente en los resultados obtenidos, sin embargo, la mayoría de estas mujeres Gerentes dedica parte de su tiempo al cuidado personal, Acción que llama mucho la atención debido a la cantidad de responsabilidades a las que se enfrentan diariamente.

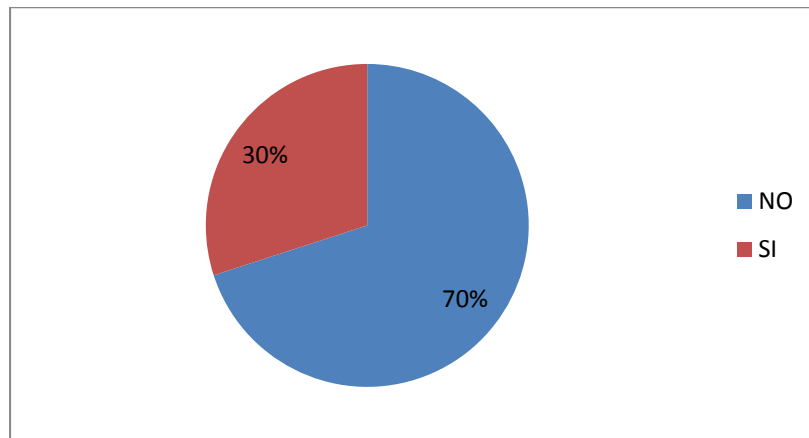
Gráfico N° 08 Horas dedicadas a



Fuente: Portillo y Victora (2014)

Otro de los resultados obtenidos son las horas dedicadas a las labores domésticas, estudios, y otras, donde se observa que solo 4 mujeres dedican horas para estudios. También se detalla que la mayoría dedican grandes cantidades de tiempo a las labores domésticas y además de todas las labores mencionadas anteriormente. Tres de las 10 encuestadas dedican algunas horas para realizar otra función, como la dedicación a sus padres.

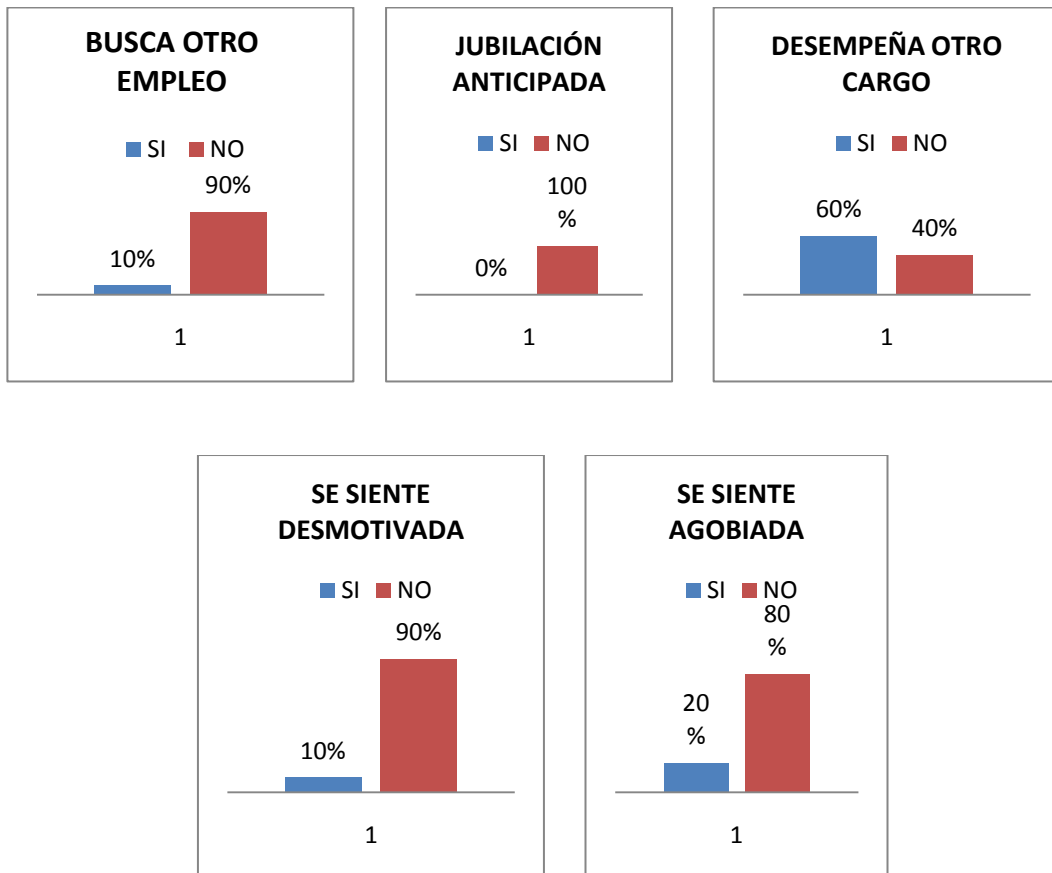
Gráfico N° 09 Ha pensado en renunciar a su cargo



Fuente: Portillo y Victora (2014)

Entre los resultados obtenidos se conoció que tres de las mujeres encuestadas han pensado, en algún momento, en renunciar a su cargo esto debido a que quieren independizarse y así tener un poco más de tiempo para dedicarlos al cuidado de la familia.

Gráfico N° 10 Actualmente



Fuente: Portillo y Victora (2014)

En la actualidad solo una de las diez mujeres Gerentes esta en busca de otro empleo, ninguna piensa en jubilarse anticipadamente, casi la mitad desempeña otra labor de trabajo además de Gerenciar en esta empresa de servicios; la mayoría no se siente ni desmotivada, ni agobiada.

En general que se puede destacar que la mayoría de las mujeres Gerentes cumplen eficientemente con sus roles de esposa, madres y en algunos casos estudiantes. A su vez, con varios años de servicio en la organización, en los que se evidencia que más del 80% de las encuestadas no piensan en una jubilación o tienen algún tipo de descontento en el cumplimiento de sus funciones.

Un dato bastante importante que destacar es que más de la mitad de las encuestadas desempeñan otro cargo además de la gerencia en la empresa de servicios y solo el 30% ha pensado en renunciar a su cargo.

También cabe destacar que en la distribución de las horas semanales se observa un equilibrio en la dedicación al trabajo con respecto al tiempo que se dedica al hogar y a los hijos.

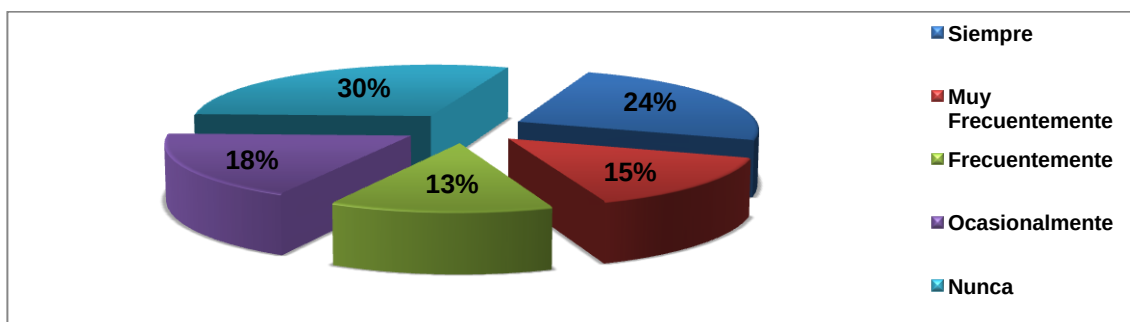
En la investigación de Spidal (2007), se destacan las 6 áreas de la vida de una mujer que permiten mantener el equilibrio en sus relaciones sociales y el balance vida-trabajo, evidenciándose claramente en los datos recolectados la armonía que llevan estas mujeres para llevar a cabo estas responsabilidades de una forma eficaz y eficiente a pesar de las dificultades que se presentan por el hecho de ser mujer, madre y esposa.

Cuadro N° 3 Factores Personales

FACTORES PERSONALES					
INTERROGANTES APRECIACIÓN	Siempre	Muy Frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Nunca
6	6	2	2	0	0
7	2	3	3	2	0
8	2	2	1	1	4
9	1	1	1	2	5
10	5	1	1	3	0
11	4	1	1	2	2
12	1	0	1	3	5
13	0	2	0	2	6
14	1	1	2	1	5
Total	22	13	12	16	27
Porcentaje	24%	15%	13%	18%	30%

Fuente: Portillo y Victora (2014)

Gráfico N° 11 Factores personales



Fuente: Portillo y Victora (2014)

Análisis:

De las Gerentes encuestadas el 52% coinciden de manera positiva que los Factores Personales influyen en el cumplimiento de Rol como Gerentes de la Organización; a su vez el 48% opina que esos factores no llegan a influir en su desarrollo como Gerentes

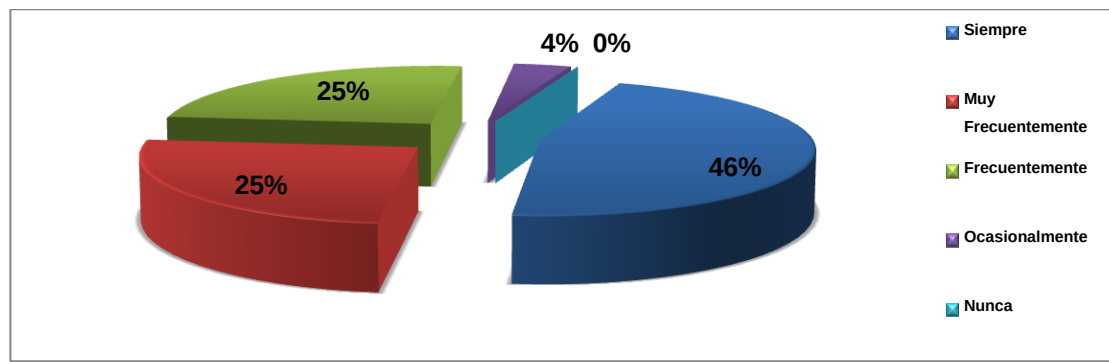
Estos resultados concuerdan con la investigación de Spidal (2007), donde pone de manifiesto la planeación personal para mantener un equilibrio entre sus roles, quedando demostrado así que un buen equilibrio en la vida personal influye de manera exitosa en el desempeño laboral.

Cuadro N° 4 Factores Profesionales

FACTORES PROFESIONALES					
INTERROGANTES APRECIACIÓN	Siempre	Muy Frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Nunca
15	6	3	1	0	0
16	7	1	1	1	0
17	5	4	1	0	0
18	3	2	5	0	0
19	2	3	5	0	0
20	3	4	3	0	0
21	6	2	2	0	0
22	5	1	2	2	0
Total	37	20	20	3	0
Porcentaje	46%	25%	25%	4%	0%

Fuente: Portillo y Victora (2014)

Gráfico N° 12 Factores Profesionales



Fuente: Portillo y Victora (2014)

Análisis:

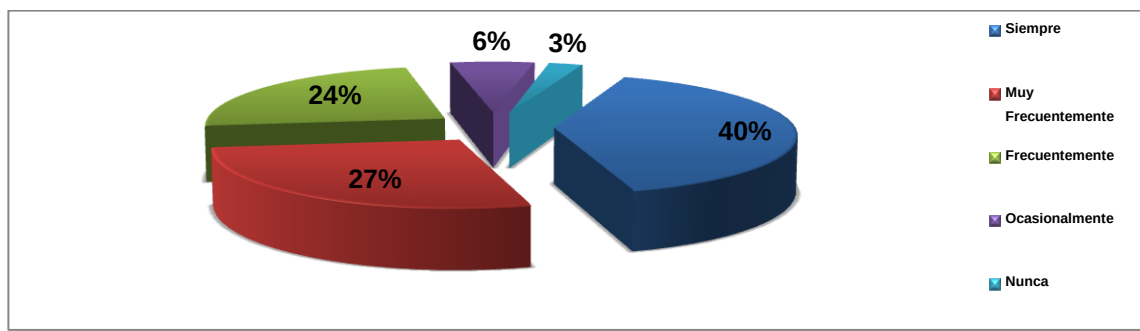
En este resultado se evidencia que el 96% de las Gerentes encuestadas, afirman que los Factores Profesionales rigen el estilo de Gerencia; quedando solo un 4% que niega que este factor pueda influir en su manera de Gerenciar. Con esto se comprueba la investigación de Ramos (2002), donde se pone de manifiesto los distintos estilos de dirección y gerencia caracterizados por mujeres. Perfectamente se puede evidenciar que en la Organización son las mujeres las que imponen su estilo y manera de cómo llevar el control ante cada situación.

Cuadro N° 5 Factores Interpersonales

FACTORES INTERPERSONALES					
INTERROGANTES APRECIACIÓN	Siempre	Muy Frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Nunca
23	4	4	2	0	0
24	2	4	3	1	0
25	4	4	2	0	0
26	3	0	2	3	2
27	2	4	3	1	0
28	7	2	1	0	0
29	4	2	4	0	0
30	6	2	2	0	0
Total	32	22	19	5	2
Porcentaje	40%	27%	24%	6%	3%

Fuente: Portillo y Victora (2014)

Gráfico N° 13 Factores Interpersonales



Fuente: Portillo y Victora (2014)

Análisis:

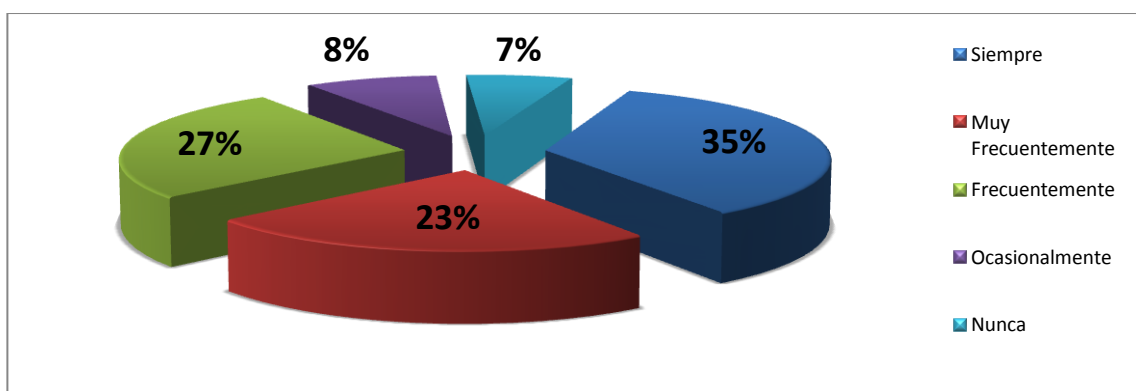
Como resultado de las Gerentes Encuestadas, se obtuvo que el 91% señalan de manera positiva que los factores interpersonales van a definir como ellas llevan a cabo su estilo de Gerencia con sus subordinados, en cambio solo un 9% opinan que esto no puede influir en como ellas dirigen su manera de Gerenciar hacia sus subordinados. Estos resultados concuerdan con los obtenidos en la investigación realizada por Mintzber (1983) donde explica que las relaciones interpersonales determinan los roles de portavoz o representante de la organización y puede controlar y dirigir un grupo de subordinados.

Cuadro N° 6 Perspectiva del Desempeño

PERSPECTIVA DEL DESEMPEÑO					
INTERROGANTES	APRECIACIÓN	Muy		Ocasionalmente	Nunca
		Siempre	Frecuentemente		
31	2	3	4	1	0
32	4	3	2	1	0
33	8	0	2	0	0
34	3	3	3	1	0
35	2	1	2	1	4
36	2	4	3	1	0
Total	21	14	16	5	4
Porcentaje	35%	23%	27%	8%	7%

Fuente: Portillo y Victora (2014)

Gráfico N° 14 Perspectiva del desempeño



Fuente: Portillo y Victora (2014)

Análisis:

En este Factor el 85% de las mujeres Gerentes respondieron de manera positiva, ya que su nivel de satisfacción en la organización y su aspiración dentro de la misma son elevados y se sienten a gusto dentro de la misma; en cambio el 15% no siente que su desempeño este basado en un buen nivel de satisfacción, ya que su nivel de aspiración es bajo. Estos resultados concuerdan con lo señalado por Austin (2001), donde explica que a medida que se asciende en la organización tienes mayor flexibilidad y libertad para poder adaptar el trabajo a tu comodidad.

Cuadro N° 7

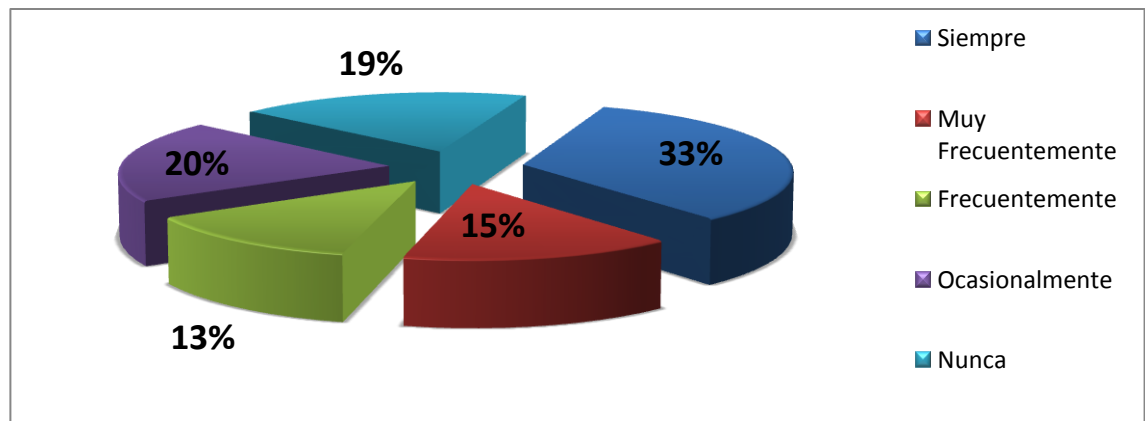
Criterios implícitos y explícitos para el desarrollo y promoción de la mujer en cargos directivos

CRITERIOS IMPLÍCITOS Y EXPLÍCITOS PARA EL DESARROLLO Y PROMOCIÓN DE LA MUJER EN CARGOS DIRECTIVOS					
INTERROGANTES	APRECIACIÓN				
	Siempre	Muy Frecuentemente	Frecuentemente	Ocasionalmente	Nunca
37	4	1	1	2	2
38	7	3	1	0	0
39	4	1	1	4	0
40	5	2	2	1	0
41	5	1	0	0	4
42	4	0	1	5	0
43	3	3	0	2	2
44	2	1	2	2	3
45	3	0	1	3	3
46	1	2	2	2	3
47	4	0	1	0	5
48	2	3	2	1	2
49	1	2	2	4	1
50	2	2	2	2	2
Total	47	21	18	28	27
Porcentaje	33%	15%	13%	20%	19%

Fuente: Portillo y Victora (2014)

Gráfico N° 15

Criterios implícitos y explícitos para el desarrollo y promoción de la mujer en cargos directivos



Fuente: Portillo y Victora (2014)

Análisis:

En este resultado se evidencia que el 61% de las mujeres coinciden que existen criterios implícitos y explícitos en la empresa para el desarrollo y promoción de la mujer en cargos directivos y que dichos criterios, en su mayoría, son presentados en la organización y en la sociedad. En cambio un

39% de las mujeres Gerentes opinan que no existen dichos criterios para que una mujer pueda asumir un cargo directivo.

Estos criterios no son más que las oportunidades de crecimiento que les puede ofrecer la organización, la protección que le puede brindar el Estado y las exigencias que le podría presentar la sociedad por el hecho de poder ocupar un cargo directivo.

Estos Resultados concuerdan con lo expuesto por Ramos (2002) donde expone, las nuevas oportunidades presentadas a las mujeres para alcanzar puestos directivos.

CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos se pudo constatar que, efectivamente, las mujeres Gerentes encuestadas cumplen de manera eficiente con cada uno de los roles sociales que se le presentan. En primer lugar, el rol de ejecutiva, liderizando la gerencia de esta empresa de servicios a la cual le dedica aproximadamente 50 horas semanales y en la que afortunadamente la mayoría no se sienten agobiadas ni desmotivadas.

A su vez el rol de esposa y madre, que es uno de los más importantes, ya que implica a la familia, que es la base de la sociedad, se evidencia el equilibrio que llevan estas mujeres, que dedican aproximadamente el mismo tiempo al cuidado de la familia que al tiempo que les lleva trabajar.

Es importante destacar que solo una de las encuestadas es divorciada, no se puede inferir en los motivos, pero es un porcentaje bastante bajo en los resultados. Lo que quiere decir que en la mayoría de ellas el núcleo familiar se conserva y es estable a pesar del hecho de que la mujer no está dedicada 100% al hogar, como se establecía culturalmente algunos años atrás y cuando la situación económica de la familia lo permitía.

Estos resultados concuerdan con la investigación realizada por Carrillo y Faria (2008) donde concluyen que la decisión de las mujeres de incorporarse al mercado laboral, no conlleva a que ésta deje de participar o

encargarse de las responsabilidades familiares y del hogar, así como otros roles inherentes a su condición de mujer exitosa

Esta información obtenida es de suma importancia porque permite conocer la valentía de las mujeres venezolanas que a pesar de las situaciones sociales, los tabúes, y el machismo al que se enfrentan, se han dedicado sin temores a liderizar organizaciones y administrarlas de forma eficaz y eficiente, siendo un aporte importante para la sociedad venezolana en estos momentos de crisis, y a su vez conservar las tradiciones como la familia, el matrimonio, los valores, e inclusive su crecimiento personal, incrementando su nivel de formación integral.

A pesar de la situación económica que se vive en el país, la legislación laboral Venezolana, ha permitido mucha flexibilidad para las mujeres que trabajan, especialmente al momento del embarazo y después de concebir esto es un beneficio que ayuda mucho a las madres durante los primeros meses de vida del bebé y que por seguro se reflejará en la salud y crecimientos de ambos.

Otro aspecto a destacar, es que se comprueba la diferencia en los estilos de liderazgo entre el género, la mujer siempre marca la pauta e imponen su estilo llevando el control ante las circunstancias que se le presenten.

Después de estudiar todos estos aspectos se evidencia la necesidad de difundir historias de vida como estas, ya que aun en la actualidad, pueden

existir mujeres con temor de enfrentarse al trabajo por pensar que pueden descuidar a sus hijos, su matrimonio y la familia, dejando a un lado sus perspectivas de crecimiento, sacrificando, quizás, el hecho brindarle una mejor calidad de vida a sus hijos.

Para finalizar se puede concluir que, así como estas mujeres Gerentes, llevan un estilo de vida en el que conservan un equilibrio vida-trabajo, cualquier otra persona, a través de muchos esfuerzos y sacrificios puede obtener el éxito en su vida y en cada uno de sus roles sociales.

RECOMENDACIONES

A la Organización:

- Seguir valorando a la mujer como Recurso Humano capaz de enfrentar los cambios organizacionales y de esa manera motivar y brindar oportunidades que estimulen a aquellas mujeres con potencial para cumplir funciones de dirección y control en distintas áreas.
- Identificar y apoyar a aquellas mujeres que de acuerdo a su desempeño posean cualidades para llegar a ejercer un cargo de Gerencia, suministrándole todo tipo de ayuda y estímulos para desarrollar sus capacidades de crecimiento, orientados a un mayor desarrollo profesional tomando en cuenta su aporte como Recurso Humano disponible para la organización.
- Es importante que comprendan la necesidad de cada una de las mujeres Gerentes de la organización, en cuanto a la administración de sus roles. Para cada una de ella es importante ser exitosa en todos los ámbitos, es por ello que necesitan flexibilidad en horarios y permisos especiales que les permitan llevar un balance Laboral-Familiar exitoso, cuando ellas así lo soliciten.

A las Mujeres:

- Toda mujer que aspira llegar a ejercer un cargo de Gerencia debe trabajar en el desarrollo de sus habilidades, destrezas y competencias para poder responder eficientemente a las diferentes situaciones que se presentan en la dinámica del proceso organizacional. Además hacer uso de las estrategias organizacionales, que son elementos claves e imprescindibles para que todo ejecutivo cumpla con las exigencias y objetivos propuestos por la organización.
- Bajar el nivel de carga laboral. Según los resultados del instrumento aplicado, las horas de trabajo son excesivas en muchos casos, dejando a un lado muchas facetas de sus vidas y esto puede conllevar a estrés y muchas otras alteraciones que solo pueden conllevar a una enfermedad. A pesar de que en algunos casos ellas se sientan “a gusto” trabajando durante tiempo.
- Estar más atentas al cuidado personal; ante que todo son mujeres y así deben cuidarse. Esto no quiere decir que van a descuidar sus roles, pero si deben valorar más y cuidar esa esencia de mujer.

LISTA DE REFERENCIAS

Aburdene, Patricia y Naisbitt, John (1993), **Megatendencia de la gerencia**. Editorial Norma. Bogotá Colombia

Alba, A. y Álvarez, G. (2004). **Actividad laboral de la mujer en torno al nacimiento de un hijo**. Red de Revistas científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal. Madrid, España.

Alvarado, Juan (1990), **¿De donde son los Gerentes de las empresas Venezolanas?** Editores IESA. Caracas, Venezuela

Austin, Linda (2001), **El techo invisible**. Editorial Urano. España

Beck-Gernsheim, Butler, Elizabeth y Puigvert, Lidia (2001), **Mujeres y transformaciones sociales**. Editorial El Roure. Barcelona

Butler, Elizabeth (2001). **El género en disputa. El feminismo y la subversión de la identidad**. Editorial Paidós. México

Calhoun, Graig, Ligh Donald y Keller Suzana (2000). **Sociología**. Editorial Mc Graw Hill. Madrid

Carrillo, Angy y De Faria Macedo, Desiré. (2008). **Análisis de la Ocupación Femenina en Venezuela y Aproximación del balance entre la familia y el trabajo**. Tesis de grado de licenciatura no publicado, Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (1990). Los grandes cambios y la crisis. **Impacto sobre la mujer en America latina y el Caribe.** Santiago de Chile

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, ENMIENDA N° 1 19/02/2009.

Coronel, Apellaniz, y otros (1997). **Mujeres dirección y cultura organizacional.** Editorial Universitaria. Madrid España.

Fermin, I. Y Rubino, N. (1997) **Gerencia y Liderazgo.** Material Institucional. Caracas, Venezuela

Gilbert, Lucia (1987) **La Familia en la que Ambos Conyugues tienen una Carrera.** Editorial Noema México

Gasso, Maria (2002) **Empowerment y Liderazgo Femenino en el Mundo de los negocios.** Bogotá Colombia

Hellriegel Don, Slocum John y Woodman. (1999), **Comportamiento organizacional. Editorial Thomison.** 8va Edición México

Hola y Todaro (2000), **El género en la economía.** Santiago de Chile

Jiménez, A y Fuentes, C (2012). **Equilibrio trabajo-familia y su eficacia parental en mujeres profesionales con o sin cargo de dirección.**

Koontz, Harold y Weihrich (1998), **Administración una perspectiva global.** Editorial Graw-Hill. Mexico

Keith-Newstron (1993). El comportamiento humano en el trabajo. Pie de Imprenta. México

Kozmetsky, Ronya (1992), **La mujer en los negocios**. Editorial Granica. España

Kreither, Robert y Kinicki, Angelo (2000), **comportamiento de las organizaciones**. Editorial Mc Hill. Madrid

Ley orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras. Decreto N°8.938 30/04/2012

Linton, Ralph (1.998). **Sociología**. Editorial Pretince Hacc, Iberia S.R.L. España.

Márquez Patricia (2002), **La mujer gerente en Venezuela, Piensa como un hombre, actúa como dama, trabaja como burro**. <http://www.mujerdenegocios.com/6sentido>. Consultado 26 de octubre de 2013

Martinez Angel (2010) **Determinantes de la participación laboral femenina en Venezuela**. Revista Venezolana de Estudios de la Mujer vol. 15. Caracas, Venezuela.

Mateo Carmen Aurora (2012), **La Mujer en su Entorno Gerencial Venezolano**. Caracas: Clacso Revistas, C.A vol. 17

Miller, Daniel (1.963). **Introducción a la Psicología Social**. Editorial Trillas. México.

Mintzberg, Henri (1983), **La naturaleza del trabajo directivo**. Barcelona. España.

Organización Internacional del Trabajo, (1981). **Convenio sobre la igualdad de oportunidades y de trato entre trabajadores y trabajadoras con responsabilidades familiares**. Ginebra

Organización Internacional del Trabajo, (2000). **Convenio sobre la protección a la maternidad**. Ginebra

Organización Mundial de Trabajo, (2003). La hora de la Igualdad en el trabajo. **Informe global con arreglo al seguimiento de la declaración relativa a los principios y derechos fundamentales del trabajo**. Ginebra

Organización Mundial de Trabajo, (2008). En su informe **Trabajo y Familia hacia Nuevas Formas de Conciliación Social**. Ginebra

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). (2008). **Presencia Femenina en Puestos Gerenciales a Nivel Mundial**. http://www.centralamericanadata.com/es/article/home/Mujeres_al_poder
Consulta 2010, Noviembre 16.

Ortner, S. y Whitehead H. (1988). **The political contexts of gender**. New York.

Puigvert, Lidia (2001), **Las otras mujeres**. El Roure. Barcelona

Ramos, María (2002) **Liderazgo femenino, nuevas oportunidades para las mujeres en puestos directivos** Trabajo de grado de Licenciatura publicado de la Universidad de Salamanca. España

Revista la Mujer en el Entorno Gerencial Venezolano (2011), Consultado en <http://saber.uc.ve/ojs/index.php/rev.vem/article/view/2052/1954>

Revista Mujeres Latinoamericanas. (1993) **Ocupación Femenina.** Consultado en <http://redormiga.org/searchnode/familia%201993>

Robbins, Stephen. (1996). **Comportamiento Organizacional.** Prentice Hall, 6ta edición, Alberto Fernández. México

Robbins, Stephen. (1999). **Comportamiento Organizacional.** Prentice Hall, 8va edición, Alberto Fernández. México

Sabino, C. (1992). **El Proceso de Investigación.** Caracas, Editorial Panapo, Edición Totalmente corregida y actualizada

Sau, Victoria. (2010). **Feminismo en España.** Consultado en <http://www.mujeresenred.net/sau-victoria.html>. España

Spidal, Delyn. (2007). **Estrategias personales para la planificación del balance vida-trabajo.** Base de datos Académica EBSCOHOST. Consultado el 21 de septiembre de 2013 en: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=izh&AN=27563710&lang=es&xite=ehost-live>

Stoner, J., Freeman, E. y Gilbert, D. (1996). **Administración.** Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México

Vidal, Leonel (2013). **Creatividad y trabajo en equipo**. Editorial Panapo. Caracas, Venezuela

Zampella, Ana Maria. (2001), **Mercado Laboral Venezolano**. Ediciones ANRI. Caracas, Venezuela

ANEXOS

ANEXO N° 1

Cuadro N°8 Cuadro técnico-metodológico

Objetivo específico	Dimensión o factor	Definición	Indicadores	Ítems	Fuentes	Técnicas e instrumentos
Describir los roles ejercidos por las mujeres Gerentes de la organización	Roles ejercidos por las mujeres gerentes de la organización.	Son los papeles que asumen las mujeres impuestos por la sociedad, se manifiestan a través de la interacción social y la aceptación del mismo la realiza voluntariamente	1-Estado civil de la mujer. 2Responsabilidades del hogar. 3-Estabilidad emocional en el matrimonio. 4-Relacion con los hijos.	1.1 -Tipo de estado Civil 2.1- Tipo de vivienda 2.2- ¿Quién se encarga de las labores del hogar? 2.3- ¿Número de integrantes del núcleo famular? 2.4- ¿Edades de los hijos?	Mujeres Gerentes de la organización	Cuestionario

				3.1- Años de matrimonio 3.2- Tiempo compartido con la pareja 4.1- Tiempo compartido con hijos 4.2Comunicación existente con los hijos		
--	--	--	--	--	--	--

Diagnosticar el entorno laboral-social de las mujeres Gerentes dentro de la organización	Ambiente laboral-social de las mujeres gerentes dentro de la organización	El entorno laboral-social de una mujer Gerente, está formado por sus condiciones de vida y de trabajo, los estudios que ha cursado, su nivel de ingreso y la comunidad de la que forma parte.	1. Relaciones de trabajo 2. Antigüedad 3. Horario de trabajo 4. Actividades Recreativas	1.1 Relación con sus jefes 1.2 Relación con sus subordinados 2.1 Tiempo de servicio en la organización 3.1 Tipo de jornada laboral 4.1 ¿Practica alguna actividad recreativa? 4.2-Horario en que lo practica 4.3 con quien lo practica	Mujeres gerentes de la organización	Cuestionario
--	---	---	--	--	-------------------------------------	--------------

Analizar el liderazgo ejercido de la mujer Gerente dentro de la organización	Liderazgo ejercido de la mujer Gerente dentro de la organización	La mujer líder es aquella capaz de negociar, valorar, entusiasmar y estimular a los individuos a participar en el campo personal y laboral	1. Comunicación 2. Efectividad 3. Resolución de conflictos 4. Mejoras a la organización	1.1 Métodos utilizados para una comunicación efectiva 2.1 Metas 2.2 Resultados obtenidos 3.1 Estrategia aplicada para resolver los conflictos 4.1 Aportes realizados a la organización 4.2. Mejoras logradas en los procesos.	Mujeres Gerentes de la organización	Cuestionario
--	--	--	--	---	-------------------------------------	--------------

ANEXO N°2

CUESTIONARIO SOBRE EL ROL DE LA MUJER EN LA GERENCIA ACTUAL ARAGUEÑA

Presentación

El siguiente cuestionario fue diseñado para conocer algunos aspectos relacionados con el rol que desempeña la mujer venezolana en la Gerencia; específicamente el rol de la mujer que ocupa altos cargos directivos dentro de ciertas Organizaciones del estado Aragua.

Dentro de este cuestionario se encontraran preguntas que describen el ámbito personal y profesión de los encuestados, con lo que se busca estudiar la situación actual del trabajo gerencial en cuanto a como es desempeñado por el género femenino y a la visión organizacional acerca de dicho desempeño.

En total existen dos secciones dentro de este cuestionario: la sección número uno, relacionada con los datos biográficos del informante y; la sección numero dos que describe aspectos como los factores personales, factores profesionales, relaciones interpersonales, perspectiva del desempeño y los criterios implícitos y explícitos para el desarrollo y promoción de la mujer.

Por favor sírvase:

- ❖ Responder a todas las preguntas; recuerde: los datos que suministre son anónimos y serán utilizados con la mayor confidencialidad para los fines de investigación.
- ❖ Responder en forma natural, lo primero que se le venga a la mente
- ❖ Trabajar con rapidez y eficiencia al contestar las preguntas
- ❖ En la medida de lo posible, utilizar lápiz de grafito .Si comete algún error bórralo y corrija su respuesta
- ❖ Asegurar que haya respondido todos los Items
- ❖ Hacernos saber si desea conocer los detalles sobre los resultados de la investigación, o si desea aportar algún comentario.

Agradecemos de antemano su cooperación con esta investigación y el tiempo y el esfuerzo dedicado a responder el cuestionario.

Gracias...

EL ROL DE LA MUJER EN LA GERENCIA ACTUAL ARAGUEÑA

SECCIÓN I: DATOS PERSONALES

Edad: _____

Estado Civil: _____

Número de hijos: _____

Nivel de escolaridad: _____

Título (s) de pregrado que posee _____

Organización donde labora _____

Cargo _____

Información laboral:

1. ¿Cuánto tiempo tiene laborando dentro de la organización? _____ años
2. ¿Cuánto tiempo tiene desempeñando su cargo? _____ años
- 3.Cuál es el promedio de horas aproximadas dedicada cada semana a las siguientes actividades?

Trabajo _____ Entretenimiento _____

Labores domésticas _____ Cuidado personal _____

Estudios _____ Otras _____

Cuidado de los hijos _____

4. ¿Ha pensado en algún momento renunciar a su cargo actual?
() Si () No. Si su respuesta es Sí, ¿Podrías explicar brevemente sus motivos?

5. Actualmente:

	Si	No
¿Se dedica a buscar otro empleo?	()	()
¿Piensa en su jubilación anticipada?	()	()
¿Desempeña algún otro cargo, aparte del que realiza en esta empresa?	()	()
¿Se siente desmotivado para realizar su trabajo?	()	()
¿Se siente agobiado al realizar su trabajo?	()	()

SECCION II: AMBIENTE LABORAL

Este conjunto de ítems trata sobre aspectos de la profesión laboral, indique con qué frecuencia ocurren los siguientes hechos en su vida laboral. Use la escala adjunta para indicar su opinión. La escala de medición se indica al mismo nivel de ítem.

ESCALA:
Nunca (N)
Ocasionalmente (O)
Frecuentemente (F)
Muy Frecuentemente (MF)
Siempre (S)

Recuerde, no hay respuesta correcta o incorrecta. Anote la primera que le resulte natural, contestando rápida pero concienzudamente las preguntas. Se le agradece responderlas todas.

Interrogante	Apreciación				
	N	O	F	MF	S
a) Factores Personales					
6. ¿Se adapta con facilidad a los cambios que le exige su cargo?					
7. ¿Sus colaboradores se adaptan rápidamente a su manera de gerenciar?					
8. ¿Ha tenido que adoptar actitudes masculinas para llegar a ocupar cargos gerenciales?					
9. ¿Le ha costado ser promovida a algún cargo cuando su competencia es masculina?					
10. ¿Considera que los hombres tienen dificultades para combinar diversos roles como padre, esposo y profesional?					
11. ¿Considera que ser madre trabajadora es una doble carga?					
12. ¿Le ha sido difícil ser exitosa en lo laboral por ser mujer?					
13. ¿Le resulta difícil ejercer el rol de jefe?					
14. ¿Considera que los trastornos rutinarios de la salud en las mujeres (depresiones, síntomas pre y post menstruales) impiden frecuentemente que Usted realice sus labores gerenciales con eficacia?					
b) Factores Profesionales					
15. ¿Programa su tiempo y su trabajo para el logro efectivo de los objetivos de la empresa?					
16. ¿Realiza supervisiones continuas al personal bajo su mando?					

Interrogante	Apreciación				
	N	O	F	MF	S
17. ¿Visualiza las soluciones a los problemas?					
18. ¿Dispone adecuadamente de recursos para desempeñar las tareas?					
19. ¿Cómo profesional, con qué frecuencia plantea autoevaluación crítica a su desempeño laboral?					
20. ¿Separa o delimita las actividades con el fin de realizar funciones más precisas y con el mismo esfuerzo?					
21. ¿Pone en práctica la división del trabajo como medio para alcanzar los objetivos?					
22. ¿Estudia el crecimiento y desarrollo de la empresa?					
c) Relaciones Interpersonales					
23. ¿Establece comunicación efectiva con sus colaboradores?					
24. ¿Delega funciones?					
25. ¿Aclara las funciones a sus colaboradores?					
26. ¿Hace participar a sus colaboradores en la toma de decisiones?					
27. ¿Programa actividades comprensibles y accesibles para los colaboradores?					
28. ¿Analiza junto a otros gerentes las alternativas para alcanzar de manera eficaz los objetivos organizacionales?					
29. ¿Motiva a los empleados para que realicen sus labores de manera que aumente la productividad?					
30. ¿Contribuye a un ambiente de cooperación y armonía?					
d) Perspectiva del Desempeño					
31. ¿Considera que su remuneración se iguala a la de sus pares masculinos?					

Interrogante	Apreciación				
	N	O	F	MF	S
32. ¿Considera que sus condiciones y ambiente de trabajo son apropiadas?					
33. ¿Aspira ocupar cargos de mayor nivel dentro de la organización?					
34. ¿Se siente conforme con los beneficios que la empresa le otorga?					
35. ¿Considera que dentro de la organización existe el criterio de que ser mujer es un obstáculo para su desarrollo profesional					
36. ¿Considera Usted que la mujer se maneja mejor en el mundo de los negocios y las empresas que el hombre?					
e) Criterios implícitos y explícitos para el desarrollo y promoción de la mujer en cargos directivos					
37. ¿Ha recibido algún tipo de incentivo por parte de la organización por realizar bien su trabajo?					
38. ¿La organización le ha ofrecido la matriculación en cursos, talleres, congresos que le sirvan para incrementar sus conocimientos en su área?					
39. ¿La organización ofrece promociones y ascensos dentro de tiempos prudenciales a los empleados de la misma?					
40. ¿La organización apoya a la mujer profesional para que ocupe altos cargos?					
41. ¿Siente que la organización tiene un patrón preestablecido para la contratación del personal, sobre todo al femenino?					
42. ¿Se le ha dificultado compartir su rol de madre con su rol profesional?					

Interrogantes	Apreciación				
	N	O	F	MF	S
43. ¿Ha tenido que enfrentar barreras para llegar a ocupar su cargo actual?					
44. ¿Se siente protegida por los artículos la Ley que privilegia a la maternidad?					
45. ¿Se siente abrumada por las opiniones generales de inconveniencia acerca de las mujeres que trabajan?					
46. ¿Para llegar a ocupar su actual cargo tuvo que afrontar problemas por su edad?					
47. ¿Considera que algunos de los aspectos psicológicos como su carácter y capacidad de persuasión, influyen en la percepción que tienen sus colaboradores y compañeros de trabajo acerca de las mujeres gerentes?					
48. ¿Siente que la sociedad le impone exigencias especiales para desempeñar cargos gerenciales?					
49. ¿La organización le ha puesto condiciones para que Usted sea una gerente exitosa?					

ANEXO N° 3
(Cuestionario Modificado)



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BARBULA



Investigadoras:

Portillo Ekari

Victora Yeranyely

Año: 2014

Cuestionario

La gerencia y los roles sociales en mujeres gerentes de una empresa de servicios ubicada en el estado Carabobo

El siguiente cuestionario permite conocer aspectos relacionados con la Gerencia y los roles sociales en mujeres gerentes de una empresa de servicios ubicada en el estado Carabobo.

En este instrumento de investigación se encuentran preguntas que describen el ámbito personal y profesión de las encuestadas, con lo que se busca estudiar la situación actual del trabajo gerencial desempeñado por el género femenino y a la visión organizacional acerca de dicho desempeño, no solo en la empresa si no en su vida social.

Por favor sírvase:

- ❖ Responder a todas las preguntas.
- ❖ Recuerde: los datos que suministre son anónimos y serán utilizados solo con fines de investigación académica
- ❖ Responder solo una de las alternativas
- ❖ Háganos saber si desea conocer los detalles sobre los resultados de la investigación, o si desea aportar algún comentario.

Agradecemos de antemano su cooperación con esta investigación y el tiempo y el esfuerzo dedicado a responder el cuestionario.

Gracias...

LA GERENCIA Y LOS ROLES SOCIALES EN MUJERES GERENTES
DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS UBICADA EN EL ESTADO
CARABOBO

SECCIÓN I: DATOS PERSONALES

Edad: _____

Estado Civil: _____

Número de hijos: _____

Estudios realizados:

- ☐ Educación Básica
- ☐ Educación Diversificada
- ☐ T.S.U.
- ☐ Universitaria

Cargo: _____

Información laboral:

1. ¿Cuánto tiempo tiene laborando dentro de la organización? _____ años.
2. ¿Cuánto tiempo tiene desempeñando su cargo? _____ años.
- 3.Cuál es el promedio de horas aproximadas dedicada cada semana a las siguientes actividades?

Trabajo	_____	Entretenimiento	_____
Labores domesticas	_____	Cuidado personal	_____
Estudios	_____	Cuidado de los hijos	_____
Otras	_____		

4. ¿Ha pensado en algún momento renunciar a su cargo actual?
() Sí. () No. Si su respuesta es Sí, explique sus motivos: _____

5. Actualmente:

	Si	No
¿Se dedica a buscar otro empleo?		
¿Piensa en su jubilación anticipada?		
¿Desempeña algún otro cargo, aparte del que realiza en esta empresa?		
¿Se siente desmotivado para realizar su trabajo?		
¿Se siente agobiado al realizar su trabajo?		

SECCION II: AMBIENTE LABORAL

Este conjunto de ítems trata sobre aspectos de la profesión laboral, indique con una X con qué frecuencia ocurren los siguientes hechos en su vida laboral. Use la escala adjunta para indicar su opinión. La escala de medición se indica al mismo nivel de ítem.

Ejemplo:

Interrogante	Apreciación				
	S	MF	F	O	N
La distribución de tu tiempo te genera ansiedad				X	

ESCALA:

- (S) Siempre
- (MF) Muy Frecuentemente
- (F) Frecuentemente
- (O) Ocasionalmente
- (N) Nunca

Recuerde, no hay respuesta correcta o incorrecta. Se le agradece responderlas todas.

A. Factores personales					
Interrogante	Apreciación				
	S	MF	F	O	N
6. ¿Se adapta con facilidad a los cambios que le exige su cargo?					
7. ¿Sus colaboradores se adaptan rápidamente a su manera de gerenciar?					
8. ¿Ha tenido que adoptar actitudes masculinas para llegar a ocupar cargos gerenciales?					
9. ¿Le ha costado ser promovida a algún cargo cuando su competencia es, culturalmente masculina?					
10. ¿Considera que los hombres tienen dificultades para combinar diversos roles como padre, esposo y profesional?					
11. ¿Considera que ser madre trabajadora es una doble carga?					
12. ¿Le ha sido complejo ser exitosa en lo laboral por ser mujer?					
13. ¿Le resulta complejo ejercer el rol de jefe?					
14. ¿Considera que los trastornos rutinarios de la salud en las mujeres (depresiones, síntomas pre y post menstruales) impiden frecuentemente que Usted realice sus labores gerenciales con eficacia?					
B. Factores profesionales.					
Interrogante	Apreciación				
	S	MF	F	O	N
15. ¿Programa su tiempo y su trabajo para el logro efectivo de los objetivos de la empresa?					
16. ¿Realiza supervisiones continuas al personal bajo su mando?					

Interrogante	Apreciación				
	S	MF	F	O	N
17. ¿Visualiza las soluciones a las situaciones que se le presenta?					
18. ¿Dispone adecuadamente de recursos para desempeñar las tareas?					
19. ¿Con que frecuencia plantea autoevaluación critica a su desempeño laboral?					
20. ¿Separa o delimita las actividades con el fin de realizar funciones más precisas y con el mismo esfuerzo?					
21. ¿Pone en práctica la división del trabajo como medio para alcanzar los objetivos?					
22. ¿Estudia el crecimiento y desarrollo de la empresa?					
C. Relaciones interpersonales.					
Interrogante					
23. ¿Establece comunicación efectiva con sus colaboradores?					
24. ¿Delega funciones con cierta frecuencia?					
25. ¿Aclara las funciones a sus colaboradores?					
26. ¿Hace participar a sus colaboradores en la toma de decisiones?					
27. ¿Programa actividades comprensibles y accesibles para los colaboradores?					
28. ¿Analiza junto a otros gerentes las alternativas para alcanzar de manera eficaz los objetivos organizacionales?					
29. ¿Motiva a los empleados para que realicen sus labores de manera que aumente su efectividad?					
30. ¿Contribuye con sus acciones a un ambiente de cooperación y armonía?					

D. Perspectiva del desempeño.					
Interrogante	Apreciación				
	S	MF	F	O	N
31. ¿Considera que su remuneración se iguala a la de sus pares masculinos?					
32. ¿Considera que sus condiciones y ambiente de trabajo son apropiadas?					
33. ¿Aspira ocupar cargos de mayor nivel dentro de la organización?					
34. ¿Se siente conforme con los beneficios que la empresa le otorga?					
35. ¿Considera que dentro de la organización existe el criterio de que ser mujer es un obstáculo para su desarrollo profesional?					
36. ¿Considera Usted que la mujer se maneja mejor en el mundo de los negocios y las empresas que el hombre?					
E. Criterios implícitos y explícitos para el desarrollo y promoción de la mujer en cargos directivos.					
Interrogante	Apreciación				
	S	MF	F	O	N
37. ¿Ha recibido algún tipo de incentivo por parte de la organización por realizar bien su trabajo?					
38. ¿La organización le ha ofrecido cursos, talleres, congresos que le sirvan para incrementar sus conocimientos en su área?					
39. ¿La organización ofrece promociones y ascensos dentro de tiempos prudenciales a las empleadas de la misma?					
40. ¿La organización apoya a la mujer profesional para que ocupe altos cargos?					

Interrogante	Apreciación				
	S	MF	F	O	N
41. ¿Siente que la organización tiene un patrón preestablecido para la contratación del personal, sobre todo al femenino?					
42. ¿Se le ha dificultado compartir su rol de madre, hija, esposa, con su rol profesional?					
43. ¿Ha tenido que enfrentar barreras para llegar a ocupar su cargo actual?					
44. ¿Se siente protegida por los artículos la Ley Orgánica del trabajo, de los Trabajadores y Trabajadoras referidos a la maternidad?					
45. ¿Se siente protegida por lo establecido en la Constitución Bolivariana de Venezuela en materia de Deberes y Derechos de la mujer?					
46. ¿Se siente abrumada por las opiniones generales de inconveniencia acerca de las mujeres que trabajan?					
47. ¿Para llegar a ocupar su actual cargo tuvo que afrontar contratiempos por su edad?					
48. ¿Considera que algunos de los aspectos psicológicos como su carácter y capacidad de persuasión, influyen en la percepción que tienen sus colaboradores y compañeros de trabajo acerca de las mujeres gerentes?					
49. ¿Siente que la sociedad le impone exigencias especiales para desempeñar cargos gerenciales?					
50. ¿La organización le ha puesto condiciones para que Usted sea una gerente exitosa?					

Anexo N° 4
(Validez y Confiabilidad del
Instrumento)