



Embajada Británica  
Caracas



# Indicadores de la Participación Femenina y la Igualdad de Género en las Empresas Venezolanas

**Investigadoras Principales:**

Rosa Amelia González

Alesia Rodríguez

**Con la asistencia de:**

Geinny López

Clara Serfaty



Informe final del proyecto "Desarrollo de la capacidad del sector privado venezolano para promover la igualdad de género a través de políticas corporativas y el empoderamiento de las mujeres". Caracas, 2019.

## INDICE

Presentación.....	1
Introducción.....	2
I. Aspectos metodológicos.....	5
II. Ficha técnica de la encuesta.....	7
III. Participación femenina en las empresas de la muestra.....	9
IV. Políticas y prácticas en igualdad de género.....	16
V. Conclusiones y reflexiones finales.....	32
Referencias.....	36

## Presentación

El presente documento constituye un esfuerzo pionero dirigido a retratar la participación de las mujeres en las empresas privadas venezolanas y caracterizar las políticas corporativas relacionadas con la igualdad de género. Su objetivo es contribuir, en la medida de lo posible, a llenar el vacío de información existente sobre el tema ante la ausencia de estadísticas oficiales o datos provenientes de cualquier otra fuente. Es importante mencionar que esta investigación fue posible gracias al patrocinio de la Embajada del Reino Unido en Caracas.

Aunque la ambición inicial del proyecto era cubrir un número significativo de empresas en diversos sectores de actividad económica, la turbulencia del entorno venezolano en la segunda mitad del año 2018 y los meses que han transcurrido de 2019 determinó que el alcance fuese mucho más modesto, pero no por eso menos valioso. Estos resultados constituyen un primer paso hacia un seguimiento sistemático de la situación de igualdad de género en el entorno laboral privado venezolano, que pueda servir de base para la implementación de políticas corporativas dirigidas al empoderamiento de la mujer y el fortalecimiento del liderazgo femenino en las empresas.

Además de la breve introducción que sigue a esta presentación, el documento consta de cinco secciones:

- VI. Aspectos metodológicos
- VII. Ficha técnica de la encuesta
- VIII. Participación femenina en las empresas de la muestra
- IX. Políticas y prácticas en igualdad de género
- X. Conclusiones y reflexiones finales

## Introducción

En un evento de alto nivel celebrado en 2017, António Guterres, Secretario General de las Naciones Unidas, señaló que diversos estudios muestran que si las mujeres pudieran participar en la economía en igualdad de condiciones que los hombres, el Producto Interno Bruto (PIB) mundial podría aumentar un 26 por ciento; es decir, unos 12 billones de dólares para el año 2025.<sup>1</sup>

Guterres agregó que el empoderamiento económico de la mujer contribuye a que las economías sean más estables y resistentes y a que las sociedades sean más pacíficas. De allí, que la ONU haya incorporado como el 5º Objetivo de Desarrollo Sustentable (ODS) en la Agenda 2030: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas.

Para conseguir éstos y el resto de los ODS se requiere el concurso de todos los actores. El informe *Hacer las promesas realidad: La igualdad de género en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*, publicado en 2018 por ONU Mujeres, señala que si bien la obligación primordial de la implementación de la Agenda 2030 recae en los Gobiernos, existen innumerables actores que intervienen en ella, incluidas las Naciones Unidas, las instituciones financieras internacionales, la sociedad civil y el sector privado. Con relación a este último, el informe hace referencia a varios problemas que requieren su atención:

- Respecto al poder de toma de decisiones dentro de las organizaciones, las mujeres se encuentran subrepresentadas en los puestos directivos superiores e intermedios. A nivel mundial, las mujeres ocupan menos de un tercio de los puestos directivos superiores e intermedios.
- Los sectores que recibieron la mayor parte del financiamiento para programas de igualdad de género fueron el gubernamental y el de la sociedad civil (18%), el de la educación (10%) y el de población y la salud reproductiva (10%). En los sectores económicos y productivos se dedicó mucho menos dinero a la igualdad de género; por ejemplo, solo se destinó un 2% a las empresas y a la banca.
- A escala mundial, se calcula que las mujeres cobran el 77% de lo que ganan los hombres. Si bien los datos de 37 países (para quienes trabajan bajo régimen asalariado) muestran que la brecha salarial de género va disminuyendo paulatinamente, a la luz de las tendencias actuales, si no se aplican medidas específicas, la igualdad salarial se alcanzará hasta el año 2086.
- A nivel mundial, la tasa de actividad entre las mujeres del grupo de edad de máximo rendimiento (entre 25 y 54 años) se sitúa en el 63% en comparación con el 94% de sus homólogos varones.
- A pesar de que su presencia es cada vez mayor en la vida pública, las mujeres continúan dedicando 2,6 veces más de tiempo al trabajo doméstico y de cuidados no remunerado que los hombres.

El mismo informe de ONU Mujeres llama la atención sobre el hecho de que a las empresas no se les pueden exigir cuentas de la misma forma que a los Gobiernos, porque no son signatarias de normas internacionales de derechos humanos ni de acuerdos normativos internacionales como la Agenda 2030. En consecuencia, su actuación en materia de igualdad de género depende de iniciativas,

---

<sup>1</sup> <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2017/09/guterres-si-las-mujeres-pudieran-participar-en-la-economia-en-igualdad-de-condiciones-el-pib-mundial-podria-aumentar-un-26/>

códigos de conducta, o la suscripción de principios (como los Principios para el empoderamiento de las mujeres<sup>2</sup>) adoptados de manera voluntaria.

Toda acción voluntaria supone un ejercicio de responsabilidad; en este caso, de responsabilidad empresarial. Algunos estudios complementan esta visión al señalar que la implementación de políticas y prácticas de igualdad de género por parte de las empresas también tiene repercusiones en su desempeño económico:

- Según investigaciones de Catalyst,<sup>3</sup> empresas con al menos tres mujeres en su Consejo de Administración durante un periodo sostenido (unos cuatro o cinco años), superan en sus principales indicadores de negocio a aquellas sin presencia femenina en sus equipos directivos: en un 84% en términos de Rentabilidad del Capital (ROE), en un 60% en Rentabilidad de las Ventas (ROS) y en un 46% en Retorno sobre el Capital Invertido (ROIC).
- El estudio *Impacto de la igualdad de género en los riesgos corporativos* (Lenard, Yu, York y Wu, 2014) sostiene que las compañías estadounidenses con mayor presencia femenina en sus Consejos están más protegidas frente a la inestabilidad en sus cifras de negocio, así como frente a la volatilidad de los mercados de inversión.

Estos y otros hallazgos soportan la tesis de que la igualdad de género mejora el rendimiento económico a largo plazo, retiene y desarrolla el mejor talento en las empresas e impulsa la imagen de marca y la reputación de las compañías

En este marco de referencia se desarrolló este proyecto, titulado *Desarrollo de la capacidad del sector privado venezolano para promover la igualdad de género a través de políticas corporativas y el empoderamiento de las mujeres*, promovido y patrocinado por la Embajada Británica en Caracas. Su propósito es fortalecer la capacidad de las empresas venezolanas, así como de sus asociaciones y gremios, para identificar e implementar políticas y prácticas de gestión sensibles al género dirigidas a la promoción del liderazgo y el empoderamiento de las mujeres en el sector privado.

Para lograr este propósito, el proyecto contempló dos actividades:

1. La elaboración de una *Guía de Prácticas para incorporar la Igualdad de Género en las Empresas*. Esta guía identifica los tipos de prácticas que se pueden emplear y presenta una recopilación de ejemplos en numerosas empresas que las ejecutan, organizadas por sectores de actividad económica. La guía también discute y presenta evidencia sobre la relación entre las prácticas de igualdad de género y el desempeño y posicionamiento de las empresas que las implementan.
2. Un primer informe diagnóstico (o línea base) sobre los indicadores participación femenina en las empresas venezolanas, así como de la situación actual de las políticas y prácticas en igualdad de género en el sector privado nacional. Con base en los resultados del diagnóstico, el informe incluye algunas conclusiones y reflexiones sobre la necesidad de seguir estudiando el tema y los aspectos que deben ser prioritariamente atendidos por las empresas.

---

<sup>2</sup> Pacto Mundial de las Naciones Unidas y ONU Mujeres. 2011.

<sup>3</sup> Catalyst es una organización sin fines de lucro global que trabaja con algunos de los jefes de empresas más poderosos del mundo y con compañías líderes para ayudar a construir lugares de trabajo que funcionen para las mujeres (<https://www.catalyst.org>).

Las principales audiencias de este proyecto son las empresas que operan en Venezuela y los gremios que las agrupan (FEDECAMARAS y sus cámaras asociadas), por su capacidad de convertirse en promotores del liderazgo y empoderamiento de las mujeres en el entorno laboral. Además, en segundo término, están el sector público, todas las organizaciones de defensa que trabajan en la igualdad de género y diferentes instituciones académicas; todos ellos podrían usar esta información para promover políticas y programas para el desarrollo de la mujer.

## I. Aspectos metodológicos

Para dimensionar la participación de las mujeres y diagnosticar la situación de igualdad de género en el sector empresarial venezolano, se recurrió a una encuesta. Para facilitar su distribución y la carga de los datos, se utilizó una plataforma de encuestas en línea.

De entrada, el proyecto enfrentó el inconveniente de no contar con un registro actualizado y confiable de empresas privadas que permitiera dimensionar el tamaño del universo y de la muestra a encuestar, para así determinar su eventual representatividad. En este sentido, a la ausencia de información oficial se suma el progresivo cierre de empresas como consecuencia del colapso económico del país—tal y como se refleja en la caída del 60% en el Producto Interno Bruto desde 2013.

Para hacer frente a este problema, el 11 de octubre de 2018 se suscribió un Convenio mediante el cual la Federación de Cámaras y Asociaciones de Comercio y Producción de Venezuela (FEDECAMARAS) apoyaría al IESA en el acceso a las bases de contactos de las empresas afiliadas a la Federación y sus Cámaras Bases a nivel nacional, con el propósito de levantar información a través de encuestas y entrevistas. A pesar de la existencia de este compromiso formal, el declive económico—profundizado por una serie de eventos que se registraron durante el período de ejecución del proyecto<sup>4</sup>—determinó que la prioridad de los gremios empresariales fuese brindar apoyo a sus afiliados y coordinar acciones para su supervivencia, en detrimento del apoyo al proyecto.

Sin este soporte gremial los esfuerzos se centraron en construir el mejor registro posible de empresas, utilizando las bases de datos de clientes y relacionados del IESA, así como todo tipo de contactos profesionales, personales y familiares. A continuación se presentan los datos más relevantes del registro, que debía incluir el nombre y correo electrónico de un contacto en el área de recursos humanos de las empresas:

Número de encuestas enviadas (igual al número de empresas en el registro)	218	100%
Número de encuestas abiertas y leídas en su totalidad por los receptores	87	40%
Número de encuestas respondidas hasta el final (no necesariamente todas las preguntas)	50	23%

---

<sup>4</sup> El primero fue un decreto de aumento del salario mínimo, equivalente al 5600%; a partir de ese momento, las empresas privadas comenzaron a temer por su sostenibilidad y se hizo muy difícil contar con su colaboración para el estudio. En diciembre de 2018 hubo un nuevo aumento en el salario mínimo, que pasó de 1.800 a 4.500 bolívares fuertes; esto llevó a muchas empresas a conceder vacaciones navideñas anticipadas y retrasar la reapertura a principios de 2019 o simplemente cerrar.

El 11 de enero de 2019, Juan Guaidó, presidente de la Asamblea Nacional, asumió la Presidencia interina de Venezuela bajo la autoridad de los artículos 233 y 333 de la Constitución y con el apoyo de la Asamblea Nacional. Ese evento profundizó la crisis política, con fuertes consecuencias en el sector productivo.

Finalmente, en el mes de marzo de 2019 (los días 7 y 25) se registraron apagones eléctricos que afectaron prácticamente a todo el territorio nacional. Aunque la electricidad se restableció en muchas áreas, sigue siendo intermitente en otras y las secuelas en otros servicios como el suministro de agua y el transporte son importantes.

Para la recolección de los datos se diseñó un cuestionario que consta de 73 preguntas organizadas en dos secciones:

- Información sobre la empresa y su personal: 31 preguntas
- Situación actual y políticas de igualdad de género: 42 preguntas

Es importante señalar que el número de preguntas luce engañosamente largo porque que se hizo necesario subdividir algunas, debido a ciertas limitaciones de formato de la plataforma de encuestas en línea utilizada (p.ej. restricciones para organizar respuestas en tablas).

Para sensibilizar a las empresas en el tema, así como concientizarlas sobre necesidad de contar con datos confiables sobre la situación de igualdad de género, se produjo un video que fue repartido conjuntamente con el cuestionario: <https://youtu.be/5xglJpezVA>

## II. Ficha técnica de la encuesta

Los resultados que se presentan en este informe se obtuvieron a partir de un conjunto de 50 empresas seleccionadas a través de un muestreo por conveniencia, es decir, en función de la facilidad de acceso del equipo investigador a los datos de contacto de las empresas. Es importante dejar sentado que un muestreo por conveniencia es no probabilístico y no aleatorio; en consecuencia, los resultados de la encuesta no son representativos del universo constituido por las empresas privadas venezolanas. Este esfuerzo pionero solamente tiene un propósito ilustrativo, con el valor de una prueba piloto del estudio con mayor alcance que podrá emprenderse posteriormente.

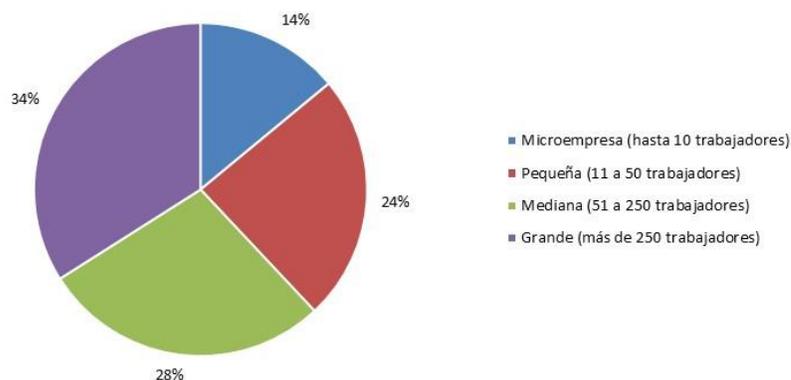
Habiendo hecho esta aclaratoria, a continuación se presenta el perfil de las empresas que forman parte de la muestra:

- Sector de actividad económica: en el Gráfico 1 se presenta la distribución de la muestra de acuerdo con el Clasificador Venezolano de Actividades Económicas (INE, 2014). El 78% de las empresas encuestadas pertenecen a los siguientes sectores: Industrias manufactureras (26%), Comercio al por mayor y al por menor (20%), Actividades financieras y de seguros (16%) y Actividades profesionales, científicas y técnicas (16%).



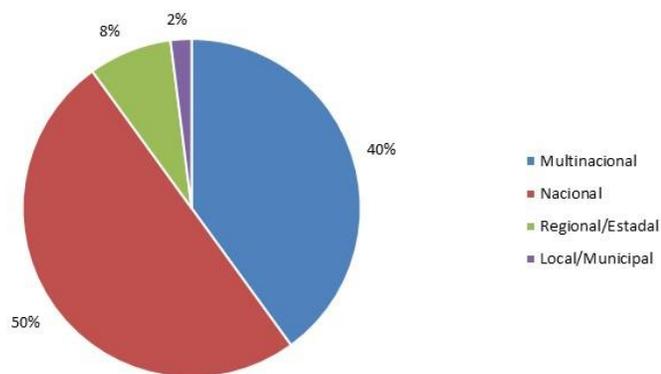
- Tamaño de la empresa: en el Gráfico 2 se presenta la distribución de la muestra según el tamaño de las empresas. Aunque el grupo más numeroso está constituido por las empresas con más de 250 trabajadores (34%), la muestra incluye todos los tamaños.

**Gráfico 2**  
**Clasificación de las empresas de la muestra según su tamaño**



- **Ámbito de operación de la empresa:** en el Gráfico 3 se presenta la distribución de la muestra según el ámbito de operación. El 90% de la muestra está constituido por empresas nacionales (50%) y multinacionales (40%); estas últimas incluyen tanto subsidiarias venezolanas de empresas de origen extranjero, como empresas de origen venezolano con subsidiarias en otros países.

**Gráfico 3**  
**Clasificación de las empresas de la muestra según su ámbito de operación**

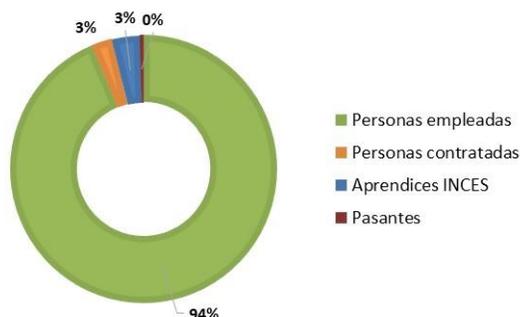


A partir de estos datos se puede concluir que debido a la técnica de muestreo utilizada, el perfil de las organizaciones participantes en el estudio puede tener un sesgo, es decir, una presencia desproporcionada de las empresas más grandes y formales que operan en Venezuela. Es muy importante tener esto presente al examinar e interpretar los resultados que se ofrecen a continuación.

### III. Participación femenina en las empresas de la muestra

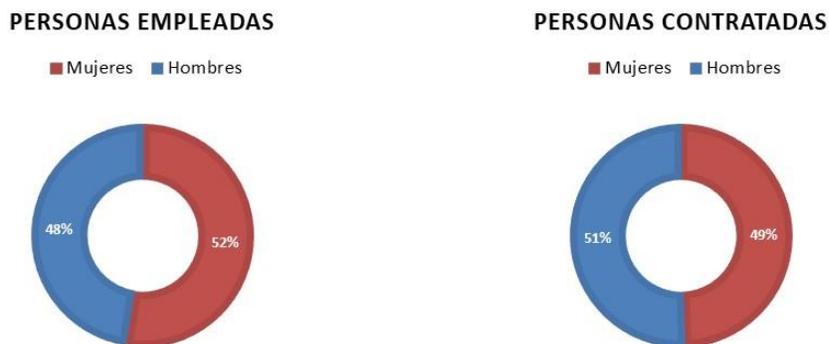
En esta sección se resumen algunos datos demográficos de la muestra. Los primeros se refieren a la composición de la fuerza laboral, distinguiendo entre personas empleadas, contratadas, aprendices INCES y pasantes. Contrariamente a lo que podría esperarse, dada la complicada situación del sector empresarial privado, la proporción de personas contratadas es mínima como proporción del total. Este hecho puede estar relacionado con el grado de formalización de las empresas de la muestra, en su mayoría empresas grandes y medianas, de carácter nacional y multinacional.

**Gráfico 4**  
**Composición de la fuerza laboral en las empresas de la muestra**



En cuanto a la proporción de mujeres y hombres, ésta es bastante equilibrada entre las personas empleadas y contratadas; se observa una ligera ventaja a favor de las mujeres en el caso de las personas empleadas, mientras que en el caso de las personas contratadas la pequeña ventaja es para los hombres.

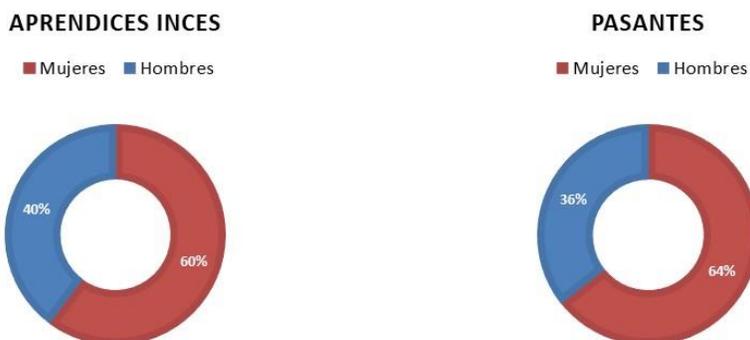
**Gráfico 5**  
**Composición por sexo del personal empleado y contratado**



Aunque los números son muy pequeños para sacar conclusiones, es interesante el patrón observado entre los aprendices INCES y los pasantes, donde las mujeres dominan con el 60 por ciento o más.

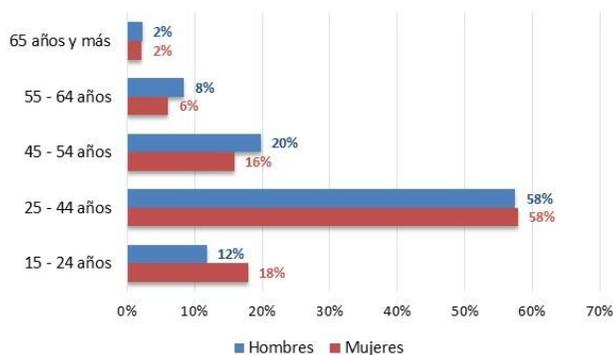
De mantenerse esta proporción en el universo de las empresas, se trata de una buena noticia en función de la empleabilidad de las mujeres.

**Gráfico 6**  
**Composición por sexo de los aprendices INCES y pasantes**



Los datos sobre la composición por edades muestran mucha similitud entre mujeres y hombres, con una presencia un poco mayor de las mujeres en el rango comprendido entre los 15 y 24 años. En contraposición, los hombres tienen mayor presencia entre los 45 y los 64 años. Es interesante que en el rango entre los 25 y los 44 años, que corresponde a las edades reproductivas de las parejas, la presencia de mujeres y hombres es similar.

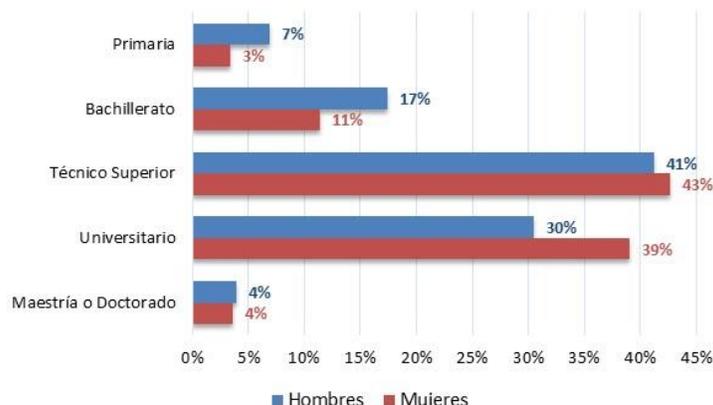
**Gráfico 7**  
**Composición por edad y sexo del personal empleado**



Con relación a la educación, los resultados de la encuesta reflejan que las mujeres tienen mayor escolaridad que los hombres. Ello coincide con la información reportada varias fuentes, que han señalado una preminencia de las mujeres en la educación superior del país.<sup>5</sup>

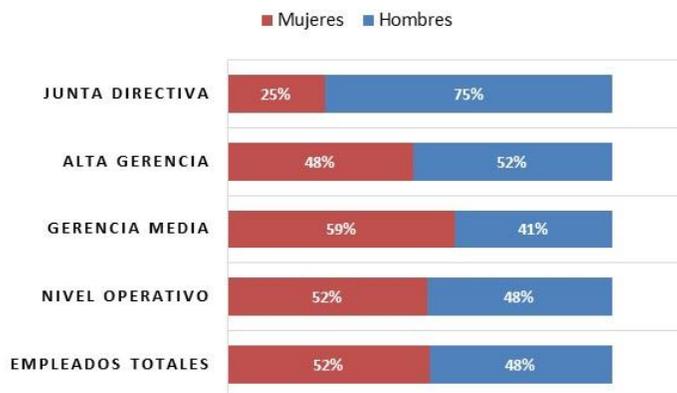
<sup>5</sup> En 2012, según un informe presentado por el gobierno de Venezuela a la CEPAL (en el contexto del 20º aniversario de la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer y la aprobación de la Declaración y Plataforma de Acción de Beijing 2015), por cada 100 hombres en la educación universitaria habían 164 mujeres.

**Gráfico 8**  
**Composición por nivel educativo y sexo del personal empleado**



La composición por sexo en los distintos niveles organizacionales indica una mayor presencia de mujeres en el nivel operativo (en la misma proporción de los empleados totales). Este porcentaje aumenta notablemente en la gerencia media, posiblemente como resultado del nivel educativo de las mujeres; sin embargo, disminuye de manera importante en la alta gerencia y muy significativamente en la Junta Directiva. Estos resultados coinciden con una situación ampliamente documentada en buena parte del mundo, conocida como el “techo de cristal”, según la cual existen importantes barreras para que las mujeres puedan acceder a los puestos de alta dirección de las organizaciones.

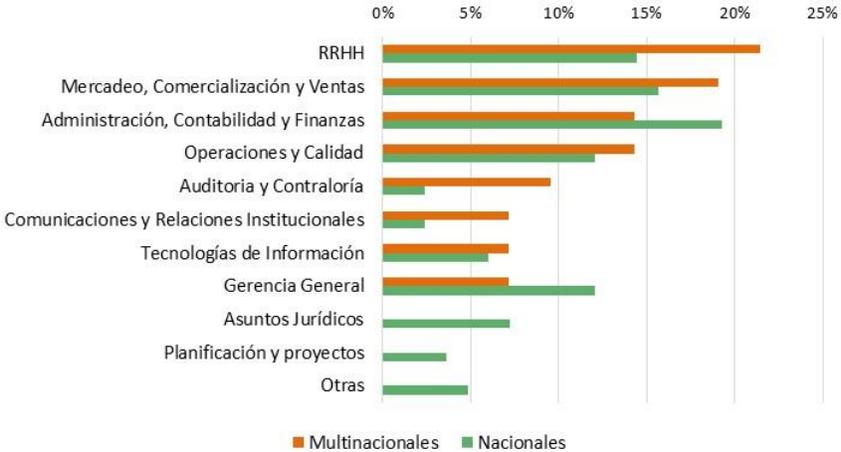
**Gráfico 9**  
**Composición por sexo en los niveles organizacionales**



Para analizar cuáles son las posiciones de alta gerencia ocupadas con más frecuencia por las mujeres, vale la pena distinguir entre las empresas multinacionales y las empresas nacionales (incluyendo las empresas regionales y locales). Tal y como se observa en el Gráfico 10, existe una cierta coincidencia en las áreas más comunes (las cuatro primeras); éstas incluyen tanto áreas que han sido calificadas como feminizadas (porque tienen como función principal atender, comunicar y

servir a otras personas), tales como Recursos Humanos y Mercadeo, como otras consideradas tradicionalmente más masculinas como Administración, Contabilidad y Finanzas u Operaciones y Calidad. Llama la atención que en las empresas nacionales existe mayor diversidad en las posiciones que ocupan las mujeres, así como una más alta proporción de mujeres que ocupan cargos de Gerencia General. En ese sentido, dos elementos a explorar en futuras investigaciones serían si ello se debe al tamaño de las empresas o a su régimen de propiedad (p. ej. porque son empresas familiares).

**Gráfico 10**  
**Distribución porcentual de las áreas de la alta gerencia lideradas por mujeres**



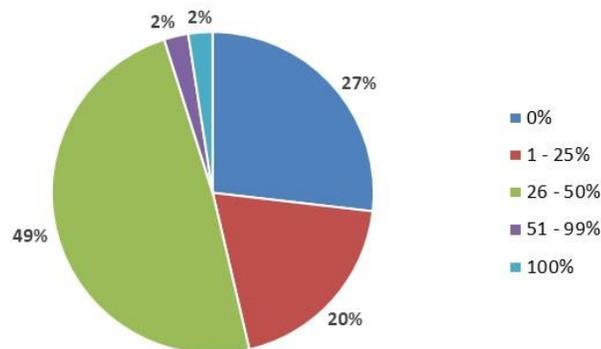
En el Gráfico 11 se muestran las posiciones de gerencia media más frecuentemente ocupadas por mujeres. Las cuatro primeras coinciden con lo observado en la alta gerencia, pero el área de Administración, Contabilidad y Finanzas domina tanto en las multinacionales como en las empresas nacionales. Este hecho resulta prometedor para la carrera gerencial de las mujeres, puesto que indica la existencia de relevos para sus pares que actualmente ocupan posiciones de alta gerencia.

**Gráfico 11**  
**Distribución porcentual de las áreas de la gerencia media lideradas por mujeres**



Una observación común que se desprende de los gráficos 10 y 11, que además coincide con una preocupación ampliamente documentada por quiénes estudian el tema, es la baja presencia de las mujeres en el área de las Tecnologías de Información. En ese sentido, el Gráfico 12 revela un resultado bastante desalentador, ya que en el 27% de las empresas de la muestra no hay presencia femenina en el área; por su parte, solamente en el 4% de las empresas más de la mitad de los cargos están ocupados por mujeres. Esto pareciera indicar que al menos a mediano plazo, es muy difícil que se supere la supremacía masculina en estos departamentos/unidades.

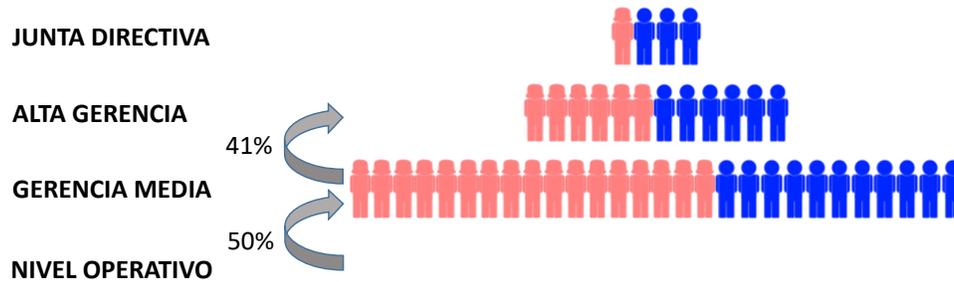
**Gráfico 12**  
**Presencia de mujeres en los departamentos/unidades de Tecnología o Soporte Tecnológico**



Un hallazgo interesante en la muestra está relacionado con la temporalidad de la incorporación de las mujeres a los niveles gerenciales. Tal y como se muestra en el Gráfico 13, el 50 por ciento de las mujeres que hoy ocupan cargos de gerencia media ascendieron a esas posiciones en los últimos 5 años; en el caso de la alta gerencia, el porcentaje es 41 por ciento. Esta situación puede tener al menos dos lecturas: obedece a la creciente concientización y compromiso de las empresas con la

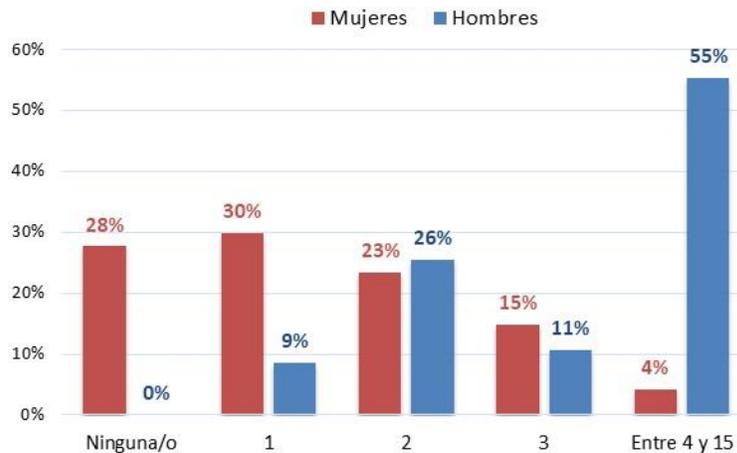
igualdad de género; o las oportunidades para las mujeres se han incrementado en la difícil coyuntura económica del país.

**Gráfico 13**  
Composición por sexo de la pirámide gerencial



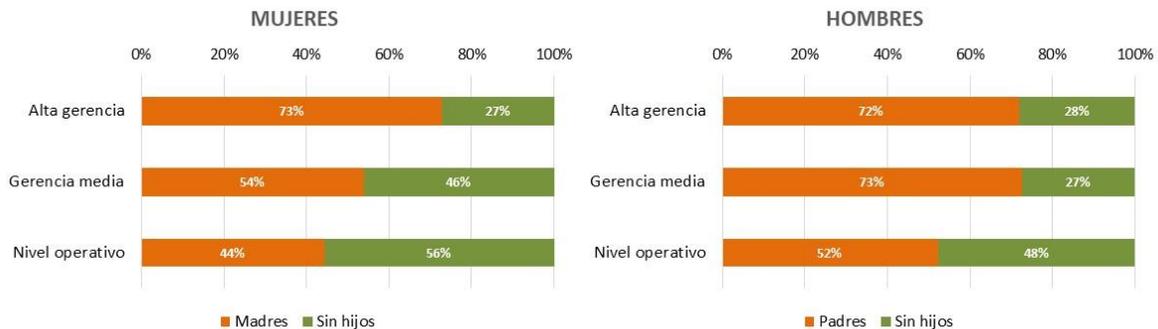
Esta buena noticia para las mujeres contrasta, sin embargo, con el dato sobre su participación proporcional en las Juntas Directivas de las empresas de la muestra: una mujer por cada tres hombres; ello indica que las mujeres no han logrado superar la barrera que las separa del nivel directivo. El Gráfico 14 recoge que mientras no se reporta ningún caso en el cual no existe representación masculina en la Junta Directiva, en más de una cuarta parte de las empresas las mujeres están ausentes. En el otro extremo, mientras es realmente inusual que una Junta Directiva cuente con cuatro o más mujeres, ésta es la situación más común para los hombres.

**Gráfico 14**  
Distribución porcentual del número de mujeres y hombres en Juntas Directivas



Un aspecto que ha sido relacionado con la existencia del mencionado “techo de cristal” es la mayor responsabilidad de las mujeres en el cuidado de los hijos, lo cual demora o impide su ascenso a los puestos gerenciales y directivos en las empresas. Los datos de la muestra reflejan que, a diferencia de los hombres, predominan las mujeres sin hijos tanto en el nivel operativo como en la gerencia media. En el caso de la alta gerencia, las proporciones son similares para mujeres y hombres.

**Gráfico 15**  
**Porcentaje de madres/padres por nivel organizacional**



Aunque es aventurado adelantar conclusiones en este aspecto a partir de una muestra no representativa, valdría la pena indagar en futuros estudios si entre las mujeres se manifiesta una tendencia a retrasar o abandonar la maternidad, para perseguir una carrera profesional.

Finalmente, en la encuesta se incluyó una pregunta relacionada con la composición por sexo de los egresos de personal en los últimos 5 años. Se encontró que las mujeres egresaron en menor cuantía que los hombres (48% vs. 52%); además, la mayor parte de los encuestados señaló que no había diferencias entre mujeres y hombres en las razones que motivaron las salidas de personal, asociadas principalmente a la situación del país. En tres respuestas se mencionó que las mujeres habían egresado por asuntos relacionados con el cuidado de los hijos.



Resumiendo el perfil de las mujeres que forman parte de la muestra, se puede decir que:

- Representan poco más de la mitad de la fuerza laboral
- Son mayoritariamente empleadas formales (y no contratadas)
- Se incorporan tempranamente al mercado laboral, en forma directa o como aprendices INCES y pasantes
- En los últimos cinco años han permanecido en sus empleos en mayor proporción que los hombres
- Se mantienen activas durante su edad reproductiva
- Una proporción importante cuenta con educación técnica y universitaria; sin embargo, su participación en el área de las tecnologías de información es limitada
- Ocupan una proporción importante de las posiciones de gerencia media
- Ascenden en menor proporción que los hombres a las posiciones de alta gerencia y juntas directivas
- Ocupan posiciones gerenciales en áreas diversas y no solo en las calificadas como feminizadas
- Tienen hijos en una menor proporción que sus pares masculinos en la gerencia media y el nivel operativo.

## IV. Políticas y prácticas en igualdad de género

Para documentar las políticas y prácticas en igualdad de género del grupo de empresas que participaron en el estudio, se separó la presentación de resultados y análisis de las respuestas entre empresas Multinacionales y empresas Locales (que incluyen a todas aquellas que operan solamente en el país).

Como se indicó al inicio del informe, a los fines de este estudio la categoría de Multinacionales comprende tanto empresas internacionales con operaciones en Venezuela, como las empresas venezolanas que han ampliado sus actividades al ámbito internacional.

La motivación de esta desagregación está relacionada con una observación que se desprende del trabajo realizado en la “*Guía de Prácticas para Incorporar la Igualdad de Género en las Empresas*”, que también forma parte de este proyecto. Allí se puso en evidencia la profusión de prácticas que desarrollan las empresas que operan en ámbitos internacionales, en comparación con las empresas que sólo tienen actividades en un país particular. En ese sentido se presumió que las subsidiarias locales de las multinacionales de origen internacional podían estar siguiendo las directrices de sus casas matrices en materia de igualdad de género. Por su parte, las empresas venezolanas que se han internacionalizado y entrado en contacto con otros entornos laborales y culturales, podían estar más sensibilizadas al tema y en consecuencia, haber decidido implementar prácticas en sus operaciones en los diferentes mercados, incluyendo en Venezuela. En todo caso, el sondeo realizado a través de la encuesta se limita a las actividades de las empresas multinacionales en Venezuela.

A continuación se presentan los resultados de la encuesta organizados en siete bloques, según el aspecto específico que abordan. Es importante mencionar que dichos bloques coinciden con los utilizados en el documento “*Guía de Prácticas para Incorporar la Igualdad de Género en las Empresas*”. El tal sentido vale la pena aclarar que debido a su importancia, en este informe se incorporan algunas consideraciones relacionadas con el octavo bloque incluido en la Guía, aunque el mismo no fue explorado en la encuesta.

### 1. Acceso al empleo y reclutamiento:



#### ***Búsquedas neutrales de personal:***

El 90% de las empresas Multinacionales y 75% de las Locales afirman que todos sus anuncios para la búsqueda de personal son neutrales en términos de sexo. El resto indicó que en algunos casos especifican sexo; el requerimiento específico de que sean hombres aplica fundamentalmente para cargos operativos tales como el manejo de maquinarias, almacenistas y el trabajo rotativo por turnos. El caso del requerimiento de mujeres aplica más para los cargos en ventas y atención al público.

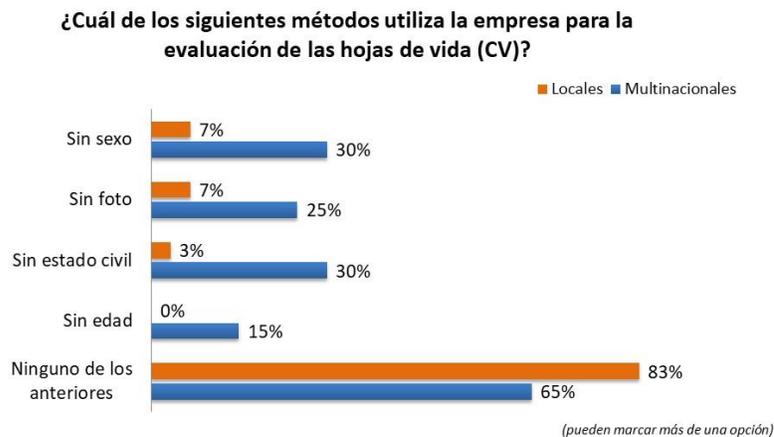
#### ***Evaluación de hojas de vida (CV):***

El proceso de reclutamiento y selección de candidatos a un cargo debería seguir una valoración objetiva de las personas interesadas con base en la experiencia, formación, capacidades y habilidades –aspectos que se recogen en las hojas de vida (CV) y otros documentos que solicitan las empresas. Para garantizar la imparcialidad del proceso y evitar cualquier tipo de discriminación, se ha recomendado la práctica de las búsquedas ciegas o “CV Ciego”; esto es,

evaluar la información de los aspirantes prescindiendo de datos tales como sexo, estado civil, foto, cargas familiares, etc.

En el Gráfico 16 se presentan las respuestas de las empresas encuestadas con relación a los métodos utilizados para la evaluación de las hojas de vida (CV); es importante aclarar que se pedía especificar todos los métodos empleados. El 65% de las Multinacionales indicó que no utiliza ninguna de las opciones ciegas enumeradas; los CV “sin sexo” y “sin estado civil” fueron mencionados por el 30% de las empresas. En el caso de las empresas Locales, 77% indicó que no utiliza ninguna de las evaluaciones ciegas; solamente el 7% indicó que evalúa los CV “sin sexo” y el 3% los CV “sin estado civil”.

**Gráfico 16**



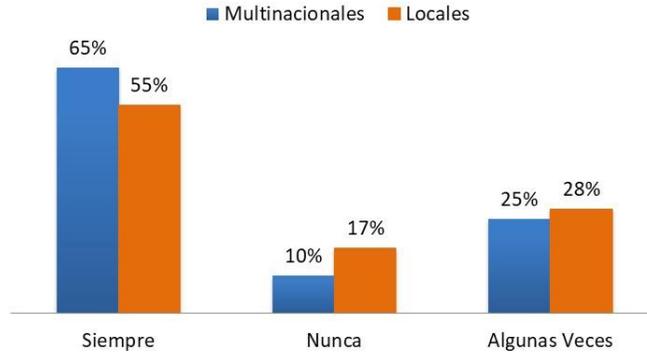
### ***Presencia femenina en grupos pre-seleccionados:***

Otra práctica a favor de la igualdad de género en el proceso de reclutamiento y selección es procurar o garantizar que dentro del grupo de personas preseleccionadas, a ser presentado a quien tiene la responsabilidad de decidir a quién contratar, haya siempre como mínimo una mujer o un hombre, dependiendo de cuál sea el sexo que esté sub-representado en la empresa, departamento o tipo de cargo.

En el Gráfico 17 se muestran las respuestas relacionadas con esta práctica. Llama la atención que no existen diferencias significativas entre las empresas Multinacionales y Locales; de hecho, más de la mitad en ambos casos indicó que siempre procuran la presencia femenina en el grupo de preseleccionados. La respuesta “algunas veces” responde a que la práctica no es generalizable, porque por las características del cargo es recomendable que éste sea ocupado sólo por mujeres o por hombres. Una empresa indicó que hasta el momento siempre, sin proponérselo, termina habiendo una mujer en el grupo de pre-seleccionados para los distintos cargos donde se efectúan contrataciones de personal.

**Gráfico 17**

**¿Utiliza la empresa la práctica de siempre procurar presencia femenina entre los preseleccionados para ocupar una posición dentro de la empresa?**



**Cuotas y metas:**

El 90% de las empresas Multinacionales y el 100% de las empresas Locales expresaron que no utilizan cuotas ni tienen metas definidas por sexo para la cantidad de empleados y contratados. Entre el 10% de las empresas Multinacionales que indicó tener cuotas o metas, se mencionó la composición 50% mujeres y 50% hombres, pero también se hizo alusión a diversos criterios establecidos a nivel corporativo (sin especificar porcentajes), con aplicación en las subsidiarias nacionales.

**Posiciones gerenciales medias y altas con ocupación basada en sexo:**

El 90% de las empresas Multinacionales expresó que no tienen posiciones gerenciales a niveles medio y alto que estén reservadas a personas de un sexo específico. El 10% restante mencionó cargos tales como la Gerencia de Operaciones vinculado a los hombres y aquellos que requieren contacto y atención al cliente, relacionados con las mujeres.

En el ámbito de las empresas Locales, el 93% indicó que no tiene posiciones gerenciales vinculadas a algún sexo en particular, Entre los casos que sí, una empresa mencionó su preferencia por las mujeres para los cargos de Gerentes de Ventas, dadas las particularidades del sector en que se desenvuelve.

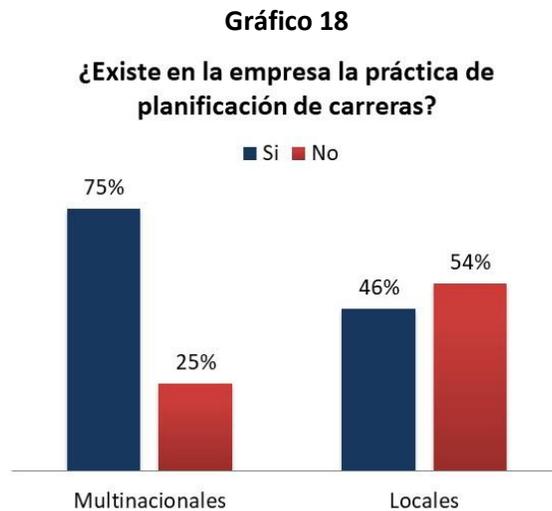
**2. Promoción y desarrollo de carrera:**

**Desarrollo y Planificación de Carrera:**



El compromiso de las empresas con el desarrollo de las carreras profesionales de sus empleados desde la perspectiva de la igualdad de oportunidades es un aspecto importante, lo cual supone que se cumplan algunos procesos formales que garanticen el progreso y seguimiento del mismo por parte de la empresa.

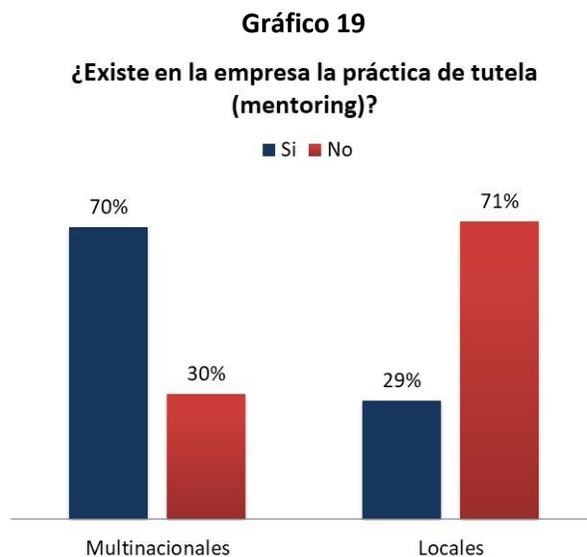
El 75% de las empresas Multinacionales expresó que cuenta con lineamientos y práctica de planificación de carrera de sus empleados; dicho porcentaje disminuye significativamente en el caso de las empresas Locales.



En los casos que reportaron tener prácticas de planificación de carrera, la totalidad de las empresas (Multinacionales y Locales) indicaron que dichas prácticas son iguales para mujeres y hombres.

***Tutela (Mentoring):***

La práctica de *mentoring*, como proceso establecido formalmente en una organización, implica un esquema por medio del cual un profesional ayuda ejecutivos en proceso de formación o desarrollo dentro de la empresa a conseguir sus metas profesionales y/o personales. La tutela se reportó como una práctica más común en las empresas Multinacionales que en las Locales.



De las Multinacionales que expresaron tener esquemas de *mentoring* el 86% indicó que son ejecutados de igual forma para mujeres y hombres. Las que indicaron diferencias entre sexos en los planes de tutela (14%) señalaron, por ejemplo, que las mentoras para mujeres son otras mujeres que ocupan posiciones en Vice Presidencias o Gerencias. La empresa considera que el modelaje que quiere promover es el liderazgo femenino y por ello no les asignan a las mujeres tutores o mentores hombres. Otra empresa resaltó que en su experiencia las mujeres son más receptivas a la tutela que los hombres.

En el caso de las empresas Locales, ninguna de las que reportó tener esquemas de *mentoring* indicó que existan diferencias entre mujeres y hombres.

### 3. Formación:



#### **Oportunidades de formación:**

La totalidad de las empresas Multinacionales y Locales consultadas expresan que las oportunidades de formación y entrenamiento son las mismas para mujeres y hombres y que no hay diferencia en la forma de comunicar las opciones disponibles de formación dependiendo del sexo.

#### **Participación por sexo en actividades de formación:**

En las actividades de formación y entrenamiento provistas por las empresas en los últimos 3 años, 60% de las Multinacionales indicaron igual presencia de mujeres y hombres; en el caso de empresas Locales dicha proporción aumenta a 76%. Una sola empresa Multinacional reportó la presencia de menos mujeres que hombres en dicho período; sin embargo, no mencionó cuál es la razón que explica dicha diferencia.

**Gráfico 20**

**En las actividades de formación y entrenamientos provistos por la empresa en los últimos 3 años ¿qué composición ha sido la más frecuente?**



#### 4. Evaluación de desempeño y compensación:



##### ***Métricas para evaluar desempeño:***

Tanto las empresas Multinacionales como las Locales indicaron que no existen diferencias en las métricas para evaluar el desempeño entre mujeres y hombres.

El 90% de las Multinacionales y 83% de las Locales expresaron que en los casos de ascensos e incrementos de salarios se toma en cuenta a las mujeres que disfrutaron permisos de maternidad en las mismas condiciones que el resto de las mujeres y hombres en la empresa.

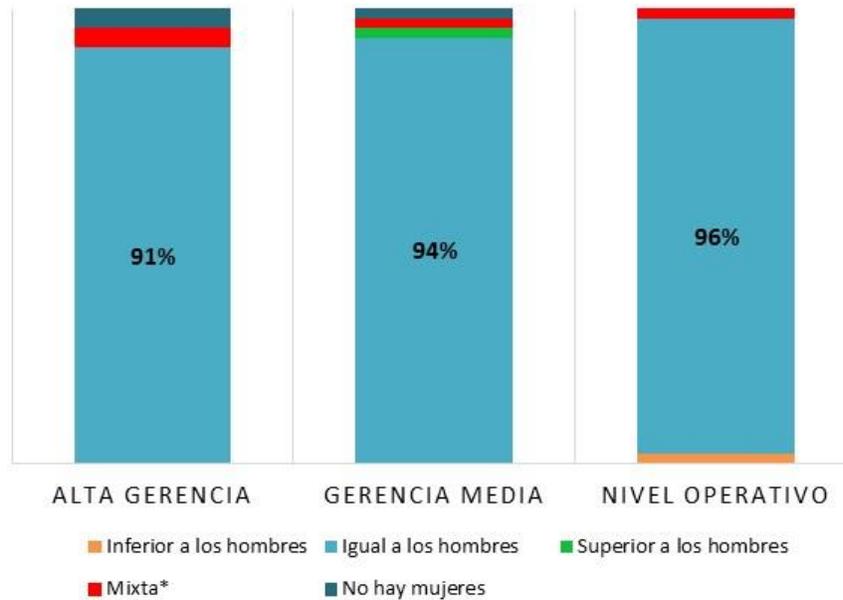
##### ***Compensación:***

Con relación a la comparación de las remuneraciones entre mujeres y hombres, no se aprecian mayores diferencias entre las empresas Multinacionales y las Locales; por esa razón, los resultados se procesaron conjuntamente. En el Gráfico 21 se pone de manifiesto un tratamiento predominantemente igualitario en términos de remuneración, que se profundiza a medida que el nivel organizacional es más bajo.

Llaman la atención un par de casos aislados: uno en la Gerencia Media, donde se señala que la remuneración de las mujeres es mayor a la de sus pares masculinos, debido a una mejor preparación académica y experiencia y otro, en el nivel operativo, donde se indica que la remuneración de las mujeres es inferior a la de los hombres porque los últimos alcanzan porcentajes más altos de cumplimiento de los objetivos. Vale la pena destacar que este caso corresponde a una empresa del área de Tecnologías de Información (TI); tratándose de esa área, señalada por varios estudios como un espacio donde las mujeres tienen poca presencia, valdría la pena indagar cuáles son las causas de la diferencia en desempeño (competencias, dedicación, oportunidades, discriminación).

Gráfico 21

Para puestos equivalentes, la remuneración de las mujeres es:



\* Puede estar por encima o por debajo, dependiendo del área y desempeño

## 5. Conciliación de la vida laboral, familiar y personal:

### *Flexibilidad de horario:*

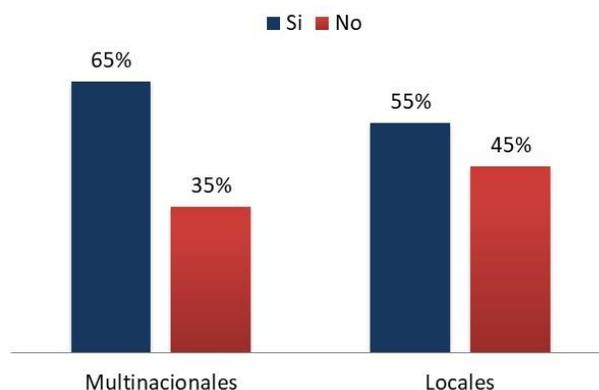


El 65% de las empresas Multinacionales indicaron utilizar la práctica de flexibilidad de horarios de trabajo, mientras que el porcentaje baja a 55% en el caso de las empresas Locales. En ambos grupos, en todos los casos donde se reporta el uso de la práctica, las empresas manifiestan que no existe discriminación o diferencias por sexo.

Las empresas tampoco señalan que esta práctica esté concebida y se aplique como política deliberada para facilitar la conciliación de la vida laboral, personal y familiar; en ese sentido cabría preguntarse hasta qué punto no es más bien una respuesta a las difíciles condiciones de vida del país.

**Gráfico 22**

**¿Existe en la empresa la práctica de flexibilidad de horarios?**



En la Tabla 1 se presentan los tipos de cargos sujetos a la aplicación de la política de flexibilidad de horarios laborales, según lo reportado tanto por empresas Multinacionales como Locales. Como se desprende de la información, no existe una relación clara entre flexibilidad y responsabilidad del cargo.

**Tabla 1**  
**Tipos de cargos sujetos a la política de flexibilidad de horarios laborales**

Multinacionales (13 respuestas positivas)	Locales (16 respuestas positivas)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todas los cargos (con o sin sujeción a acuerdo previo); 5 menciones</li> <li>• Cargos gerenciales, de coordinación y supervisión; 2 menciones</li> <li>• Cargos que no impliquen atención a otros (clientes, empleados); 2 menciones</li> <li>• Posiciones que puedan desempeñarse fuera del lugar de trabajo (con conexión o no en forma remota); 2 menciones</li> <li>• Otras; 2 menciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todas los cargos; 7 menciones</li> <li>• Independientemente del cargo, para atender situaciones particulares de los empleados (estudios, necesidades); 4 menciones</li> <li>• Cargos gerenciales, de coordinación y supervisión; 2 menciones</li> <li>• Otras; 3 menciones</li> </ul>

***Permisos de maternidad y paternidad:***

*En cuanto a maternidad:*

Al preguntar a las empresas si tenían la práctica de otorgar permisos de maternidad y paternidad distintos a los contemplados en el marco legal venezolano, a través de la Ley Orgánica del Trabajo, de los Trabajadores y Trabajadoras (LOTTT), el 80% de las empresas Multinacionales y

el 89% de las Locales indicaron que mantenían los permisos de maternidad establecidos legalmente.

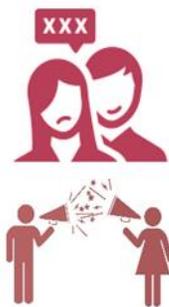
En las empresas Multinacionales que expresaron tener permisos o esquemas adicionales a lo establecido por ley, resaltaron los siguientes: permisos de dos meses adicionales a las madres; que luego de vencido el permiso de maternidad legal, otorgan un permiso no remunerado hasta completar el año o trabajar medio tiempo hasta que el bebé cumpla un año de edad. Algunas empresas Locales expresaron que conceden permisos ajustados a las necesidades particulares de la madre.

Tanto en el caso de una Multinacional como de una empresa Local se mencionó que las empresas pagan a la trabajadora la totalidad de su remuneración durante los permisos pre y postnatal, sin que parte de ella sea asumida por el Seguro Social en calidad de indemnización o prestación dineraria –tal y como se establece en la ley correspondiente. En ese caso, la trabajadora se libra de gestionar los permisos ante ese ente, no experimenta ningún retraso en los pagos y éstos se cancelan en calidad de salario –con las implicaciones que ello tiene.

*En cuanto a paternidad:*

Las empresas Locales indicaron en su totalidad que no tienen ningún esquema de permiso de paternidad diferente al establecido en la LOTT. Por su parte, el 10% de las empresas Multinacionales expresó tener esquemas que complementan lo establecido por ley, que aplican igual para mujeres y hombres: luego de cumplido el respectivo permiso legal de la madre, permiso no remunerado hasta completar el año o trabajar medio tiempo hasta que el bebé cumpla un año de edad.

## 6. Acoso sexual y hostigamiento laboral:



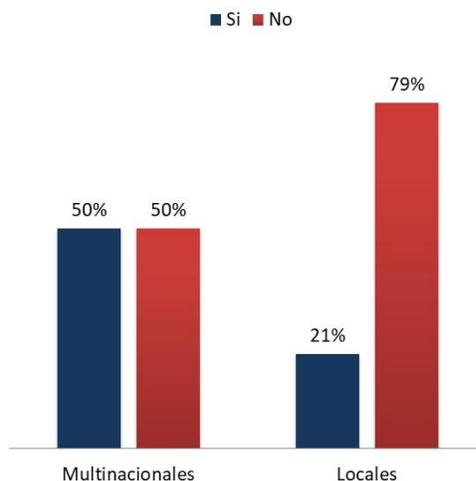
### ***Procedimiento ante casos de discriminación por género***

La mitad de las empresas Multinacionales indicaron tener un procedimiento claro y conocido por todos los trabajadores para tratar los casos de discriminación por género, mientras que la otra mitad manifestó que no lo tiene. Las empresas que respondieron tener procedimientos reportaron que las instancias dentro de la empresa que tienen la responsabilidad de llevarlo a cabo son el Comité de Ética, el Departamento de Recursos Humanos y el Departamento de Cumplimiento (*Compliance*). Una empresa expresó tener un Código de Conducta Empresarial que incluye el tratamiento de los casos de discriminación de género, con difusión a toda la organización.

En cuanto a las empresas Locales no es común la existencia de procedimientos para los casos de discriminación por género; solamente un 21% de las mismas reporta su existencia y el resto (79%) indican que no existe un procedimiento claro y conocido para estos casos. Las instancias dentro de las empresas Locales que manejan el tema coinciden con lo reportado por las Multinacionales: el Departamento de Recursos Humanos, el Comité de Ética, el Comité de Gestión de Talento. Una empresa mencionó que el tema se contempla en un Reglamento Interno y en otro caso inclusive se reportó la participación activa de la Directiva de la empresa.

**Gráfico 23**

**¿Existe en la empresa un procedimiento claro y conocido por todos para tratar los casos de discriminación por género?**



#### ***Denuncias de acoso sexual y hostigamiento laboral:***<sup>6</sup>

*En cuanto a acoso sexual:*

El 95% de las empresas Multinacionales y el 97% de las empresas Locales indicaron que en los últimos 5 años no han recibido denuncias. En las que reportaron tenerlas, las denunciadas fueron mujeres.

*En cuanto a hostigamiento laboral:*

En los últimos 5 años la existencia de denuncias por hostigamiento laboral fue reportada por 80% de las empresas Multinacionales y 90% de las Locales. Las Multinacionales indicaron que 47% de las denuncias provenían de hombres, mientras que en las empresas Locales todas las denuncias que recibieron fueron realizadas por mujeres.

Debido a una omisión en el cuestionario, no se dispone de información sobre el procedimiento utilizado para manejar los casos de acoso sexual y hostigamiento laboral, ni tampoco sobre las instancias responsables dentro de la organización de llevar a cabo tales procedimientos. Este es un aspecto que debe ser incorporado en futuros sondeos sobre el tema que se realicen en el país.

<sup>6</sup> La encuesta fue acompañada por un glosario en el cual se definieron ambos términos:

- *Acoso Sexual:* según la Organización Internacional de Trabajo (OIT) es “Comportamiento en función del sexo, de carácter desagradable y ofensivo para la persona que lo sufre. Para que se trate de acoso sexual es necesaria la concurrencia de ambos aspectos negativos: no deseado y ofensivo”.
- *Hostigamiento laboral:* es toda conducta abusiva que pueda atentar contra la estabilidad emocional y dignidad de una persona en el lugar de trabajo; especialmente los comportamientos, palabras, actos, gestos, escritos o mensajes electrónicos dirigidos a perseguir, intimidar, importunar y vigilar a una persona.

## 7. Institucionalidad para la igualdad de género:



Para los fines de este estudio, la “institucionalidad para la igualdad” se refiere a la existencia de mecanismos institucionales: políticas, prácticas e instancias organizacionales, que garanticen que mujeres y hombres reciban el mismo trato y que cuenten con las mismas oportunidades para progresar y desarrollar su carrera en las empresas privadas.

### ***Desagregación de datos del personal por sexo***

Una de las prácticas que forma parte de la “institucionalidad para la igualdad” es la desagregación por sexo de los datos del personal y su comparación. Por ello, se preguntó a las empresas si contaban con datos desagregados y hacían comparaciones entre mujeres y hombres en los procesos de: reclutamiento y selección de empleados, contrataciones, formación y desarrollo, promoción y carrera profesional, acoso sexual o por razón de género, retribución salarial y conciliación de la vida laboral y personal. Las empresas podían marcar todas las opciones relevantes.

Al contrastar empresas Locales y Multinacionales, se encuentra que en las últimas hay un porcentaje (entre 5 y 30%) que reporta desagregar por sexo la información de algunos procesos enumerados. No obstante, el 70% de las empresas Multinacionales y el 73% de las empresas Locales indicaron que no hacen desagregación por sexo en ningún proceso.

Al analizar las respuestas en función de cada proceso, se observa que el 13% de las empresas Locales afirma desagregar por sexo los datos correspondientes a “Reclutamiento y selección”; este proceso también es el más mencionado por las empresas Multinacionales, lo cual podría ser indicativo de la intención de brindar oportunidades de acceso al sexo subrepresentado.

En todo caso, el alto porcentaje que reconoce no contar con datos desagregados parece ser un indicador concreto del desinterés de la mayoría de las empresas en la igualdad de género. En tal sentido, es importante que se comprenda que es imposible que una organización diseñe e implemente políticas y prácticas que promuevan efectivamente la igualdad de género, si no cuenta con la información desagregada sobre la participación de mujeres y hombres en los procesos de gestión de su capital humano.

**Gráfico 24**

**En la empresa ¿se desagregan por sexo los datos del personal? ¿se hacen comparaciones entre el número de mujeres y hombres? Indique a continuación en qué procesos**

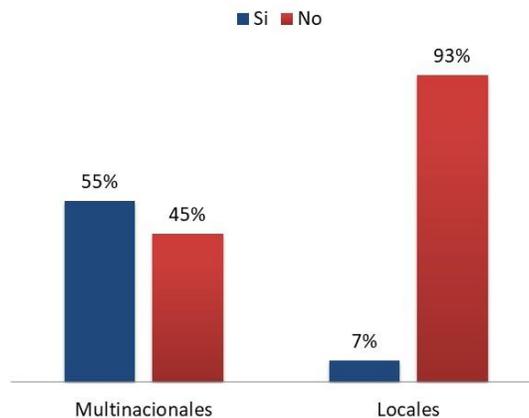


**Existencia de política de igualdad de género:**

El 55% de las empresas Multilaterales reportaron tener políticas de igualdad de género. En el caso de las empresas Locales, solamente dos empresas (7%) reportaron tenerla.

**Gráfico 25**

**¿Posee la empresa una política explícita de igualdad de género?**

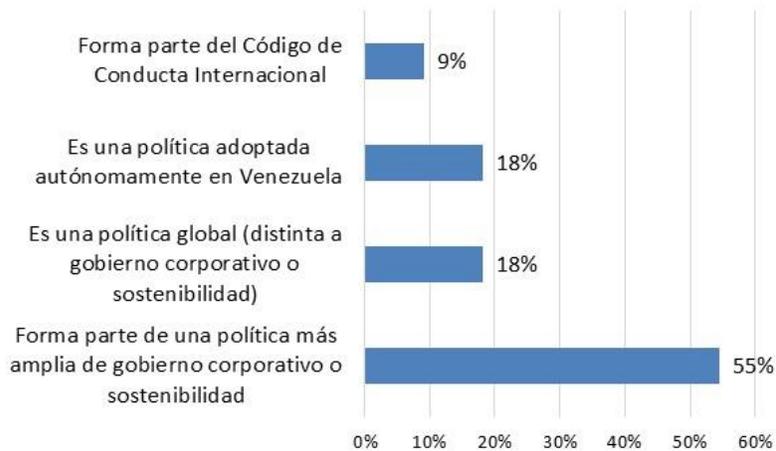


En el Gráfico 26 se muestra cuál es la naturaleza de las políticas de igualdad de género de las empresas Multinacionales. Como se observa, en más de la mitad de los casos ésta forma parte de una política más amplia de gobierno corporativo o sostenibilidad; esto es consistente con los

ejemplos referidos en la “Guía de Prácticas de Igualdad de Género para las Empresas Venezolanas”.

**Gráfico 26**

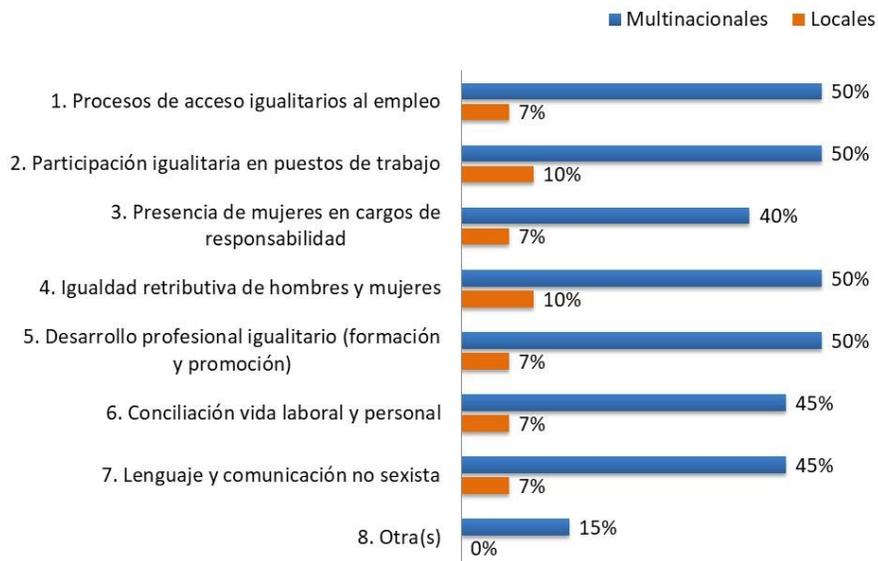
**Indique si su política de equidad de género:**



En el Gráfico 27 se presentan las áreas cubiertas por las políticas de igualdad de género que fueron reportadas por las empresas Multinacionales y Locales. En la categoría Otra(s) las Multinacionales reportaron: evaluación de desempeño y reconocimiento.

**Gráfico 27**

**Indique las áreas cubiertas por la política de igualdad de género de su empresa**



*(pueden marcar más de una opción)*

### ***Oportunidades de mejoras en política de igualdad de género***

En las Tablas 2 y 3 se presentan las respuestas de las empresas Multinacionales y Locales a tres preguntas:

1. ¿Posee una política explícita de igualdad de género?
2. Si la respuesta a la pregunta 1 es afirmativa ¿Identifica oportunidades de mejora en su política actual de igualdad de género?
3. Si la respuesta a la pregunta 1 es negativa ¿Tiene contemplado en el corto/mediano plazo adoptar una política de igualdad de género?

**Tabla 2**

#### **Situación actual y perspectivas de la Política de Igualdad de Género en las Empresas Multinacionales**

<b>¿Posee una política explícita de igualdad de género?</b>	<b>¿Identifica oportunidades de mejora en su política actual de igualdad de género?</b>	<b>¿Tiene contemplado en el corto/mediano plazo adoptar una política de igualdad de género?</b>	<b>Nº de empresas</b>
✓	✓		2
✓	✗		10
✗		✓	-
✗		✗	8

**Tabla 3**

#### **Situación actual y perspectivas de la Política de Igualdad de Género en las Empresas Locales**

*(No de empresas que no respondieron: 2)*

<b>¿Posee una política explícita de igualdad de género?</b>	<b>¿Identifica oportunidades de mejora en su política actual de igualdad de género?</b>	<b>¿Tiene contemplado en el corto/mediano plazo adoptar una política de igualdad de género?</b>	<b>No de empresas</b>
✓	✓		-
✓	✗		2
✗		✓	1
✗		✗	25

Tal y como se desprende de los resultados, en el caso de las empresas Multinacionales se observa poca disposición a hacer cambios respecto a la situación actual, ya que solamente dos empresas que ya tienen una política de igualdad de género identifican oportunidades para mejorarla. Las

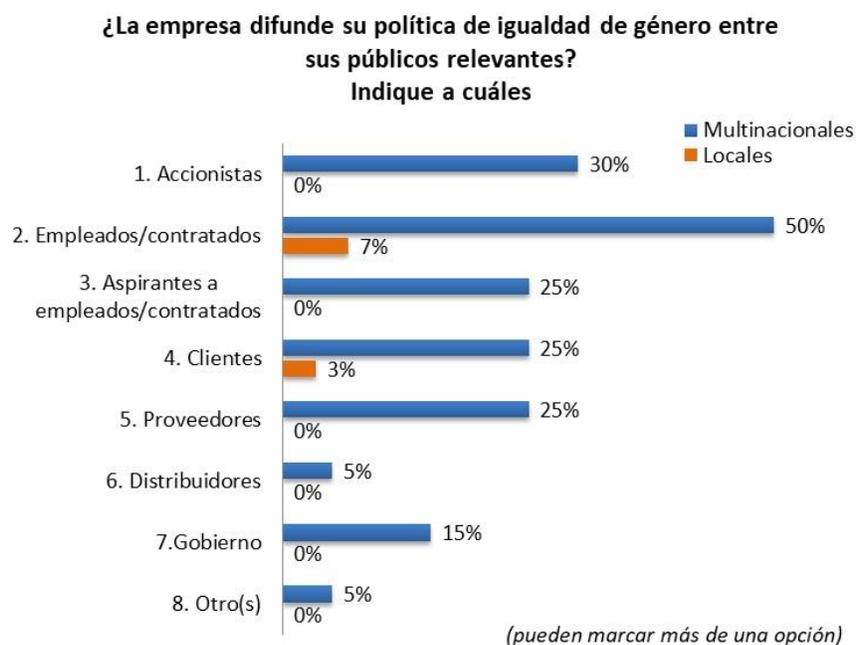
ocho empresas que manifestaron que todavía no cuentan con una política explícita en la materia, no tienen contemplado emprender esa tarea en el corto o mediano plazo.

En las empresas Locales el interés por asumir o mejorar la política de igualdad de género es todavía menor, ya que las únicas dos empresas que ya la tienen no identifican oportunidades de mejora; por su parte, la abrumadora mayoría que no cuenta con una política explícita no se plantea adoptarla a corto o mediano plazo.

**Sensibilización, comunicación y divulgación de temas de género: Difusión de la política de igualdad de género**

Al consultar a las empresas que indicaron tener políticas de igualdad de género cuál es el alcance de su difusión (ver Gráfico 28), se observa que las empresas Multinacionales reportan que la divulgan a las diversas audiencias que aparecen mencionadas en la pregunta. Por su parte, las dos empresas Locales que reportaron tener política de igualdad de género indicaron que la difusión de la misma está circunscrita a los empleados, contratados y clientes.

**Gráfico 28**



**8. Participación en Redes, Organizaciones y Certificaciones nacionales o mundiales de liderazgo femenino empresarial:**

Aunque este aspecto no fue explorado en la encuesta, en la “Guía de Prácticas para Incorporar la Igualdad de Género en las Empresas” –que también forma parte de este proyecto– se resalta la importancia de la participación de las empresas en iniciativas de redes y organizaciones, así como la obtención de certificaciones. El propósito de estas iniciativas es facilitar el intercambio de mejores prácticas, investigación, formación, acompañamiento y patrocinios cruzados entre las empresas

afiliadas. También promueven políticas corporativas y políticas públicas que puedan conducir a una mayor participación de mujeres en cargos de gerencia media y alta.

En esta línea, en el caso de Venezuela, es importante hacer mención a la “Alianza Venezolana Empresarial por el Liderazgo de las Mujeres (AVEM)”, que fue creada con el apoyo de FEDECAMARAS y la Embajada Británica en Caracas a mediados de 2017. AVEM es un espacio para compartir información y buenas prácticas sobre políticas corporativas por la igualdad y el empoderamiento femenino, y acciones que construyen culturas organizacionales inclusivas.

En el plano internacional se destaca por una parte, la importancia de la defensa de los derechos humanos de las mujeres siguiendo pautas como las contenidas en los Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos de las Naciones Unidas; por la otra, la vinculación con organizaciones no gubernamentales de defensa de los derechos humanos, así como organizaciones multilaterales como el Comité de CEDAW (Convención para la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer) y la Comisión Interamericana de Mujeres.



Resumiendo los hallazgos la situación de las políticas y prácticas en igualdad de género de las empresas de la muestra, se puede decir que:

- La existencia de una política explícita de igualdad de género es un rasgo multinacional (11 multinacionales, de 13 empresas que la tienen) y además, predominantemente de origen foráneo (8 multinacionales de capital extranjero, de 13 empresas).
- Empresas Multinacionales y Locales muestran similitudes en algunas prácticas, tales como la formación, la evaluación de desempeño y la compensación, donde ambos grupos reportan igualdad de trato para mujeres y hombres.
- En el resto de las prácticas, aunque las multinacionales no necesariamente se encuentran a la vanguardia de las prácticas (en comparación con las referencias internacionales), están siempre un paso delante de las empresas locales.

## V. Conclusiones y reflexiones finales

Como se advirtió al inicio, debido al tipo de muestreo utilizado (de conveniencia) y el tamaño de la muestra resultante, los resultados de este estudio no son generalizables al universo de las empresas que operan en Venezuela. En ese sentido, el estudio tiene el valor de una prueba piloto de la cual pueden extraerse varias hipótesis que pueden ser corroboradas o rechazadas en investigaciones posteriores. A continuación se presentan las conclusiones y reflexiones finales divididas en tres bloques.

### ***Sobre los estudios posteriores***

El esfuerzo realizado en este proyecto sienta las bases metodológicas para realizar un nuevo sondeo, esta vez de mayor alcance e idealmente representativo del universo empresarial venezolano. En ese sentido, se cuenta con un cuestionario ya probado, al cual solamente es necesario realizar algunos ajustes menores (p.ej. la incorporación de algunas preguntas y cerrar las opciones de respuestas para algunas preguntas).

En estudios posteriores se recomienda volver a incluir en el cuestionario el bloque de preguntas sobre los datos demográficos. Aunque es posible que la solicitud de esa información haya disuadido a algunas empresas de participar en este estudio, como se puede constatar en este informe, esos datos son fundamentales para contar con una buena línea base (o diagnóstico) de la situación en materia de igualdad de género en las empresas.

También se recomienda distribuir nuevamente el cuestionario a través de una plataforma virtual de encuestas —aunque no necesariamente la que fue utilizada en este estudio. La plataforma virtual facilita la recolección de información en toda la geografía nacional y abrevia la carga de los mismos en la base de datos.

### ***Sobre la participación femenina en las empresas venezolanas***

Si la situación en el universo de empresas resultara ser similar a los resultados de la muestra, habría varias buenas noticias para las mujeres venezolanas:

- No hay problemas para su incorporación al mercado laboral privado en el nivel operativo, tanto en forma directa como a través de mecanismos transicionales como el INCES y los esquemas de pasantías.
- Tienen oportunidades de ascenso a la gerencia media y alta. No obstante, habría que indagar si ello se debe a razones estructurales (formación académica, competencias), razones coyunturales (migración, situación económica), o es parte de una política deliberada (que como sostienen algunos autores, no siempre está inspirada en principios de igualdad<sup>7</sup>).
- Esta alta proporción de mujeres en la gerencia media implica la existencia de una oportunidad, puesto que existe una generación femenina de relevo para quienes hoy ocupan las posiciones de alta gerencia.

---

<sup>7</sup> Un ejemplo de ello sería el llamado “precipicio de cristal” (Ryan y Haslam, 2005; Haslam y Ryan, 2008), que alude a situaciones en las cuales las mujeres que llegan a puestos directivos lo hacen en aquellos en los cuales existe mayor riesgo de fracaso; por ejemplo, en organizaciones que enfrentan crisis de gravedad.

- Tienen acceso a una amplia variedad de posiciones, a diferencia de otras sociedades donde las mujeres están más circunscritas a posiciones y funciones “feminizadas”.

También habría noticias no tan buenas para ellas:

- De manera similar a lo que ocurre en otras sociedades, su participación en el área de las tecnologías de información es limitada.
- También, como sucede en otros países, sus oportunidades de llegar al nivel directivo son muy restringidas (“techo de cristal”).
- Para progresar en su carrera profesional, deciden posponer o abandonar los planes de maternidad.

### ***Sobre las políticas y prácticas en igualdad de género en las empresas venezolanas***

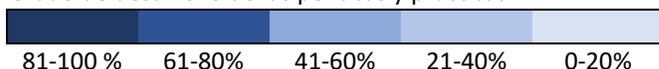
En la Tabla 4 se presenta una síntesis visual de la situación actual de las políticas y prácticas en igualdad de género en las empresas venezolanas. Con base en los resultados de la encuesta, se especifica el grado de desarrollo de los diferentes componentes asociados a los procesos de gestión del recurso humano. Para ello se utiliza la escala que se incluye en la parte inferior de la tabla, donde se muestra el color utilizado en función del porcentaje de empresas que reporta aplicar la política o práctica en referencia (o el porcentaje de empresas que reporta presentar una situación específica, como casos de acoso sexual u hostigamiento laboral).

Tabla 4

Grado de desarrollo de las Políticas y Prácticas de Igualdad de Género en las Empresas Multinacionales y Locales

Componentes:	Multinacionales	Locales
<b>1. Acceso al empleo y reclutamiento</b>		
Búsquedas neutrales de personal	81-100%	61-80%
CV ciego	41-60%	0-20%
Presencia femenina en grupos de preseleccionados	61-80%	41-60%
Cuotas y metas	21-40%	0-20%
Posiciones gerenciales sin ocupación basada en sexo	81-100%	81-100%
<b>2. Promoción y desarrollo de carrera</b>		
Desarrollo y Planificación de Carrera	61-80%	41-60%
Tutela ( <i>Mentoring</i> )	61-80%	21-40%
<b>3. Formación</b>		
Oportunidades de formación	81-100%	81-100%
Participación por sexo en actividades de formación	81-100%	81-100%
<b>4. Evaluación de desempeño y compensación</b>		
Métricas para evaluar desempeño	81-100%	81-100%
Compensación	81-100%	81-100%
<b>5. Conciliación de la vida laboral, familiar y personal</b>		
Flexibilidad de horario	61-80%	41-60%
Permisos de maternidad y paternidad	21-40%	0-20%
<b>6. Acoso sexual y hostigamiento laboral</b>		
Procedimiento ante casos de discriminación por género	41-60%	41-60%
Presencia de acoso sexual	81-100%	81-100%
Presencia de hostigamiento laboral	21-40%	0-20%
<b>7. Institucionalidad para la igualdad de género</b>		
Desagregación de datos del personal por sexo	41-60%	41-60%
Existencia de política de igualdad de género	41-60%	0-20%
Oportunidades de mejoras en política de igualdad de género	21-40%	0-20%
Sensibilización, comunicación y divulgación de temas de género	41-60%	0-20%

Grado de desarrollo de las políticas y prácticas



Una primera observación que se desprende de la tabla es la ratificación de las diferencias existentes entre empresas Multinacionales y Locales en su aproximación integral a la igualdad de género. Si bien existen componentes donde ambos grupos muestran el mismo grado de desarrollo (p.ej. formación, evaluación de desempeño y compensación), en la mayoría de ellos las Multinacionales han avanzado más.

En ambos grupos llama la atención el grado de desarrollo de los primeros cuatro componentes, en comparación con los tres últimos. Este contraste da pie a dos reflexiones:

- Las empresas pueden estar ilusoriamente convencidas de que están logrando la igualdad de género en algunos componentes, pero ello no puede ser auditado mientras los datos del personal en todos los procesos de la gestión de los recursos humanos no sean desagregados por sexo y se compare la situación de mujeres y hombres.
- Las empresas quizá consiguen la igualdad de género en algunos componentes, así como algunas condiciones que pueden contribuir a ella (como la flexibilidad laboral), producto de factores estructurales y coyunturales y no como resultado de políticas deliberadas.

Es notable e intrigante el contraste observado entre la presencia de denuncias de acoso sexual y hostigamiento laboral. En tal sentido, es difícil aceptar que exista una distancia tan grande entre ambos tipos de violencia al interior de las empresas. En todo caso, ello constituye un llamado de atención en dos sentidos:

- La necesidad de propiciar un clima organizacional de mayor tolerancia y de ofrecer más opciones para la solución de controversias entre el personal
- La necesidad de crear un ambiente de confianza y privacidad, así como los canales formales que faciliten a los empleados la difícil tarea de denunciar situaciones de acoso sexual.

Los resultados de este estudio muestran, con algunas excepciones, la ausencia de políticas integrales y consistentes en materias de igualdad de género en el sector privado venezolano. Ello es preocupante en un país donde el Estado no ha cumplido con sus compromisos internacionales básicos en materia de derechos humanos de las mujeres, mediante una política pública que pueda garantizar tales derechos.

En ese sentido, las referencias internacionales recogidas en la *“Guía de Prácticas para Incorporar la Igualdad de Género en las Empresas”* ofrecen un catálogo de posibilidades a las empresas venezolanas para subsanar sus brechas en materia de igualdad de género. Tales brechas son particularmente evidentes en el caso de la “institucionalidad para la igualdad” y prácticas no convencionales tales como: CV ciegos, *mentoring* y conciliación de la vida laboral, familiar y personal.

Los resultados de este estudio indican que la crisis que atraviesa Venezuela ha suscitado cambios importantes para las mujeres en el ámbito laboral privado. Queda en manos de las empresas aprovechar la oportunidad de capitalizarlos mediante la adopción de una política de igualdad de género formal y explícita.

## Referencias

Catalyst (2011), THE BOTTOM LINE: Corporate Performance and Women's Representation on Boards (2004–2008)

<https://www.catalyst.org/wp-content/uploads/2019/01/the-bottom-line-corporate-performance-and-womens-representation-on-boards-2004-2008.pdf>

Haslam, S & Ryan, Michelle (2008). The Road to the Glass Cliff: Differences in the Perceived Suitability of Men and Women for Leadership Positions in Succeeding and Failing Organizations. *The Leadership Quarterly*, 19, pp. 530-546.

Lenard, Yu, York y Wu (2014), Impact of board gender diversity on firm risk, *Managerial Finance*, Vol. 40, Issue: 8, pp. 787-803.

Naciones Unidas (2015), Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Naciones Unidas - Derechos Humanos (2011), Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos.

ONU Mujeres (2018), HACER LAS PROMESAS REALIDAD: La Igualdad de Género en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, Naciones Unidas.

<http://www.unwomen.org/-/media/headquarters/attachments/sections/library/publications/2018/sdg-report-gender-equality-in-the-2030-agenda-for-sustainable-development-2018-es.pdf?la=es&vs=834>

Ryan M & Haslam, S (2005). The Glass Cliff: Evidence that Women are Over-Represented in Precarious Leadership Positions, *British Journal of Management*, Volume16, Issue2, pp. 81-90.