

CENTRO UNIVERSITARIO  
“VLADIMIR ILICH LENIN”  
LAS TUNAS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
CARRERA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

# TRABAJO DE DIPLOMA

*Propuestas de acciones para propiciar la  
incorporación de la mujer en cargos directivos y  
potenciar el liderazgo femenino en empresas del  
sector alimentario en Las Tunas*

*Autor: Jorge Yunniel Leyva De La Cruz.*

*Tutora: Msc. Ana Argelia Bello Rodríguez.*

*Consultante: Dr. Eriberto Bausá Vázquez.*

*Junio 2007*

*“Año 49 de la Revolución”*

*“Cuando la mujer, culta y virtuosa, unge la obra con la miel de su cariño, la obra es inmortal”*

*José Martí..*

## DEDICATORIA

*Dedico esta Tesis ante todo con mucho amor y regocijo a mi querida madre Edennys De La Cruz Betancourt quien fue desde mis primeros pasos por la vida con mucha tenacidad y dulzura a la vez el motor impulsor más importante para mi formación en todos los aspectos y estuvo presente cada vez que necesité su presencia y sus sabios consejos, a mi padre Jorge Manuel Leyva Suárez, que aunque lejos por la distancia siempre ha estado presente en todo momento, a mis maravillosas e insustituibles abuelas Ana Suárez y Ana Betancourt, quienes siempre estuvieron a mi lado brindando apoyo infinito y palabras de motivación en los momentos mas difíciles, a mi amada novia Keyla Zayas Pozo que me ha brindado seguridad y firmeza y estuvo a mi lado en todo momento, a mis entrañables abuelos Manuel y Eduardo que forman parte del ejemplo a seguir, a mis queridas tías, primos y hermanos y a todos aquellos que me han aportado conocimientos y destrezas para obtener los logros alcanzados.*

*A mi familia, novia y amigos.*

## AGRADECIMIENTOS

*A Dios por ser mi guía y darme determinación y firmeza para lograr este anhelado sueño, al Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz y a la Revolución por darme el privilegio de haberme formado en esta sociedad, a mi madre que siempre me dio fuerzas y seguridad para la toma de decisiones, a mi padre, a mis abuelas por su paciencia y entrega total, y a mi linda novia, a toda mi bella familia por haber sido mis mayores educadores y formadores y a quien les debo en gran medida todos mis logros y por su puesto a mi tutora MsC. Ana Argelia Bello Rodríguez por su paciencia, dedicación y su apoyo incondicional, que han sido un eslabón determinante y de gran ayuda, a mi consultante Dr. Eriberto Bauzá Vásquez y encarecidamente hago extensivos mis agradecimientos a Karina Reyes, Vidal Santiesteban, Eriel Aragón, Caridad Agüero, y a todos mis profesores, quienes han contribuido con sus ideas y sugerencias en los momentos más difíciles. A todos mis compañeros de estudios por las inolvidables experiencias vividas y a todas las personas de las distintas instituciones que visité, que supieron darme su ayuda incondicional.*

*A todos, muchas gracias.*

## RESUMEN

Aún vivimos en mundo altamente lleno de prejuicios y esteriotipos que limitan el desarrollo social, profesional y laboral de las mujeres y dentro de este último el acceso de de ellas a cargos directivos, es por ello que se hace necesario realizar estudios que permitan conocer como se maneja este fenómeno y proponer acciones que propicien la incorporación de la mujer a roles directivo y a su vez potenciar el liderazgo femenino.

La siguiente investigación ha sido realizada en empresas del sector alimentario en Las Tunas, donde se pone de manifiesto la situación que existe en estas empresas con respecto al tema que se trata.

Los aspectos esenciales que se tratan en la investigación están estructurados en dos capítulos.

- El Capitulo uno que refleja las consideraciones teóricas lo que permite al lector familiarizarse con el contenido.
- El Capitulo dos que apunta a la caracterización de las empresas objeto de estudio, el procedimiento para la investigación y el análisis de los resultados.

Al final se expresan las conclusiones generales, algunas recomendaciones dadas por el autor, bibliografías y anexos que permiten un acercamiento y mejor comprensión del tema investigado.

## *SUMMARY*

We still live in world highly full with prejudices and stereotypes that limit the social development, professional and labour of the women and inside this last one the access of them to directive positions, it is for it that becomes necessary to carry out studies that allow to know like this phenomenon is managed and to propose actions that propitiate the incorporation from the woman to lists directive and in turn potential the effectiveness of a feminine leadership.

The following investigation has been carried out in companies of the alimentary sector in The Tunas, where he/she shows the situation that exists in these companies with regard to the topic that is.

The essential Aspects that are in the investigation are structured in two chapters.

ØHe one that reflects the theoretical considerations what allows the reader to familiarize with the content Surrenders.

ØHe Surrenders two that points to the characterization of the companies study object, the procedure for the investigation and the analysis of the results.

At the end the general conclusions are expressed, some recommendations given by the author, bibliographies and annexes that allow an approach and better understanding of the investigated topic.

<b>INDICE</b>	<b>PÁGINA</b>
<b>Introducción</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 1 Consideraciones Teóricas</b>	<b>5</b>
1.1 Consideraciones acerca del Liderazgo.	5
1.2 Perspectiva Histórica del liderazgo en enfoque de género.	11
1.3 Una visión acerca de la mujer. Principales Políticas Sociales promovidas desde el Estado. Políticas Sociales promovidas desde el Estado.	15
1.4 Tratamiento a Nivel Mundial acerca de los derechos de la mujer en el sector laboral, específicamente para su promoción a cargos directivos.	18
1.5 La Mujer Cubana, retos y perspectivas.	21
1.6 La Mujer en la Provincia Las Tunas.	23
1.7 Otras categorías que se tratan en la investigación.	24
1.7.1 Habilidades que debe poseer un cuadro de dirección.	26
1.7.2 Existen características que definen la personalidad de los dirigentes.	27
1.8 Conclusiones parciales.	28
<b>Capítulo 2 Caracterización de las empresas, procedimiento para la investigación y análisis de los resultados.</b>	<b>29</b>
2.1 Caracterización de las Empresas.	29
2.2 Procedimiento para la investigación.	33
2.3 Análisis de los resultados.	36
2.3.1 Propuestas de acciones para propiciar la incorporación de la mujer a cargos de dirección y potenciar el liderazgo femenino en empresas del sector alimentario en Las Tunas.	51
2.4 Conclusiones parciales.	52
<b>Conclusiones Generales</b>	<b>53</b>
<b>Recomendaciones</b>	<b>54</b>
<b>Bibliografía</b>	
<b>Anexos</b>	

## INTRODUCCION

La incorporación de las mujeres al mundo laboral de forma masiva ha sido un fenómeno que comenzó en el siglo pasado y avizora un comportamiento estable y creciente para el presente siglo.

Si al principio sus irrupciones en el mundo público estuvieron sujetas a coyunturas fundamentalmente económicas (etapas de guerra, post guerra, crisis económicas), la mujer sin duda hoy es un componente importante dentro de la fuerza de trabajo de cualquier país y esta adquiriendo fuerzas en la toma de decisiones.

Estas transformaciones han estado precedidas y acompañadas por nuestros cambios políticos y económicos que sirven de marco a la potenciación de esta fuerza de trabajo tan necesaria, que es la mujer.

Cada vez es más frecuente encontrar mujeres que trabajan activamente en las empresas y organizaciones, que ocupan puestos de dirección y ejercen un buen liderazgo, aunque de momento su presencia es francamente minoritaria. De hecho hay que constatar que el contacto de la mujer con el trabajo directivo ha ido evolucionando desde la labor de secretaría y apoyo a los equipos gestores hasta la propiamente directiva, pasando por trabajos de calificación superior principalmente los relacionados con profesiones como abogados, economistas, sociólogos y psicólogos. Sin embargo, en el sector industrial la asunción de responsabilidades de gestión y directivas es fuertemente inferior a la del sector servicios, derivada seguramente por la poca afición que tienen las mujeres al escoger estudios técnicos, sobre todo los relacionados con todo tipo de ingenierías. Tampoco las finanzas son un campo de presencia directiva femenina destacable

El tema "género" es cada vez más frecuente en las ciencias sociales contemporáneas, sin embargo su vinculación al análisis de las organizaciones en general y a las formas de dirigir las en particular, no ha tenido un desarrollo propio.

El análisis de los fenómenos sociales desde una perspectiva de género es, hoy por hoy, un tema muy discutido y polémico. Numerosas investigaciones lo relacionan principalmente con el papel de la mujer en diferentes esferas. En estos análisis la visión



de la masculinidad, también como una construcción social, por lo general no ha sido abordada.

No basta con describir la cantidad de mujeres y hombres ocupados en determinados puestos y sectores. Aún hoy, y a pesar de la política del estado cubano de aumentar la participación femenina en las esferas de la dirección, la proporción de dirigentes masculinos y femeninos continúa favoreciendo con creces a los primeros.

Hasta hace relativamente poco tiempo no se tenían en cuenta la condición de género para interpretar y explicar la realidad. Dicha situación se refleja en los estudios sobre Liderazgo, que por lo general han percibido al líder como un ser neutral en términos de género.

El acercamiento al tema del liderazgo se ha realizado mayoritariamente desde las teorías organizacionales, haciendo énfasis en el rol del líder como optimizador de la gestión empresarial, entre otros aspectos. En dichos análisis por lo general no se ha tomado en cuenta la perspectiva genérica como elemento esclarecedor del comportamiento de los líderes y de los procesos de dirección donde éstos están inmersos.

Dado el importante papel de los líderes en las organizaciones y los profundos cambios que han enfrentado las empresas cubanas desde la década de los 90, conocer como se dirigen las organizaciones, siendo hombre o mujer, representa una cuestión de interés, tanto para el mundo académico como para el empresarial.

Con el desarrollo Científico - Técnico alcanzado a nivel mundial se hace casi imprescindible que personas cada vez más capacitadas lideren la sociedad en pro de la excelencia. El nivel profesional y técnico de las mujeres a escala mundial ha propiciado que hoy estén con mayores posibilidades de contribuir con el desarrollo de cualquier nación al ocupar cargos gerenciales.

Este trabajo permite demostrar las magníficas cualidades que ostentan las féminas para el ejercicio de la dirección a cualquier nivel jerárquico. Además de dar a conocer las principales limitaciones que inciden en que hoy un número mayor de mujeres no ocupen altos cargos, así como los factores en que debe trabajarse para facilitar cada vez más que aquellas mujeres que tengan actitudes para incorporarse a roles directivos lo hagan y de esta forma sean incentivadas a potenciar un liderazgo femenino efectivo.

Para la aplicación de este trabajo fue necesario el empleo de métodos de búsqueda de información, el análisis documental e instrumentos para la validación de la investigación.

## SITUACIÓN PROBLÉMICA

- No se han priorizado los estudios sobre el liderazgo femenino en el territorio.
- No existen estudios comparativos entre la efectividad del liderazgo femenino y el masculino.
- Se observa que en el sector alimentario es insuficiente el número de mujeres en cargos de dirección.
- No se visualiza una reserva directiva donde predomine el sexo femenino.
- Es insuficiente el estudio tendencial del liderazgo femenino en el territorio y en particular en el sector alimentario.

Estas insatisfacciones conducen a formular como **problema científico** de esta investigación: ¿En qué medida ha sido efectiva las políticas de liderazgo femenino en empresas del sector alimentario en Las Tunas?

**Objeto:** El Liderazgo femenino.

**Objetivo:** Proponer acciones para propiciar la incorporación de la mujer a cargos de dirección y potenciar el liderazgo femenino en empresas del sector alimentario en Las Tunas, a partir del estudio de dicho fenómeno.

**Campo:** La mujer en cargos de dirección.

La idea a defender es:

**Hipótesis:** Una propuesta de acciones para propiciar la incorporación de la mujer a cargos de dirección, podrá contribuir a potenciar políticas de liderazgo femenino en empresas del sector alimentario de Las Tunas

**Aporte:**

El estudio de la evolución histórica de la incorporación femenina a cargos de dirección y la propuesta de acciones para propiciar la incorporación de la mujer a cargos de dirección y potenciar el liderazgo femenino.

Los métodos y técnicas utilizadas en la investigación fueron:

Métodos:

- Lógico e históricos.
- Analisis y síntesis.

Técnicas:

- Entrevistas.
- Encuestas.
- Dinámica grupal.

## **CAPITULO 1. CONSIDERACIONES TEORICAS**

### **1.1 Consideraciones acerca del Liderazgo**

El liderazgo ha sido abordado por diversas disciplinas sociales, las cuales han acotado los elementos relacionados a este término en función de sus propias necesidades teóricas y practicas.

No obstante, a las especificidades desde donde se aborden, parece haber un consenso respecto a elementos continuos en su análisis, considerándolo como una relación de influencia donde está presente la posibilidad de motivar, guiar o dirigir a los demás hacia el logro de sus metas, fuente de esta influencia puede ser formal, tal como se proporciona por la designación de un cargo de dirección o por una vía no formal, que los líderes emerjan dentro de un grupo.

El liderazgo se materializa a través del estilo de dirección que asume el líder para lograr sus metas (individuales/grupales/organizacionales), entendido éste como el conjunto de prácticas que se utilizan usualmente para influir y/o dirigir sobre un grupo de personas en el logro eficaz de objetivos determinados.

Muchas han sido las clasificaciones propuestas para distinguir diferentes estilos de dirección desde las distintas ciencias sociales, sin embargo dentro de esa gran diversidad podemos encontrar elementos que se repiten y que están incluidos en la tipología tradicional propuesta por Kurt Lewin quien distingue tres tipos fundamentales basados en el carácter de las relaciones entre dirigentes y subordinados:

1- Estilo Autocrático de dirección. Se distingue por la centralización de poder y la toma de decisiones, solución autoritaria de la mayoría de los problemas y la reducida comunicación del dirigente con sus subordinados. Los integrantes del grupo tienen sólo una limitada participación en la determinación de la política a seguir y en el planeamiento de las tareas.

2- Estilo Liberal de dirección. Se caracteriza por la falta de iniciativa. Los dirigentes que se caracterizan por este estilo dependen bastante del grupo para establecer las metas y solucionar los problemas. Suelen ser inconsistentes en sus decisiones y poco exigentes con sus subordinados, los cuales poseen una significativa libertad de acción, que utilizan según su conveniencia.

3- Estilo Democrático de dirección. Los dirigentes que desarrollan este estilo comparten la autoridad con sus seguidores y actúan en estrecha unidad con estos. Establece relaciones de respeto y comprensión entre ambos y tiene muy en cuenta las necesidades e intereses de los subordinados. Tratan de propagar la responsabilidad y se esfuerzan por llevar a cabo la voluntad del grupo.

### **¿Que es el Liderazgo?**

Según el [Diccionario](#) de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos.

Otras definiciones de liderazgo se refieren a que es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas.

Ralph M. Stogdill, en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto.

[Diccionario](#) de la Lengua Española (1986), Destaca que Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades directivas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Warren Bennis, al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobre administradas y sublideradas. Una persona quizás sea un [gerente](#) eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado-, pero carente de las habilidades del líder para motivar.

Podemos decir que el liderazgo es un proceso de dirigir e influir en las actividades, con relación a las funciones de los miembros de un grupo.

Se define como liderazgo el arte o proceso de influir sobre las personas para que intenten con buena voluntad y entusiasmo el logro de las metas de la organización. El

líder, sin disponer necesariamente de esta autoridad jerárquica, tiene la capacidad de decidir la actuación del grupo en base a la influencia que ejerce, que viene determinada por la "autoridad moral" que ejerce sobre el resto del equipo. El liderazgo es, sin dudas, un eslabón fundamental en la administración de empresas del presente y del futuro.

Lo que caracteriza al líder, es su habilidad para conducir equipos. Además de esta capacidad innata para gestionar equipos, el líder se caracteriza también por su visión de futuro. En las metas que plantea el líder persigue tanto el bien de la empresa como el particular de cada uno de sus miembros. Una vez que el líder tiene definida su visión de futuro, luchará con auténtica pasión para lograr los objetivos.

La opinión generalizada es que hay líderes que nacen con capacidades innatas y hay otros que se van formando en su desarrollo profesional. Las habilidades innatas favorecen el desarrollo del líder, pero a veces resulta más determinante la formación que uno va adquiriendo y la experiencia que va acumulando.

Hay técnicas de liderazgo, toma de decisiones, conducción de equipos, motivación, comunicación, etc. que el líder tiene que conocer y dominar. Hay que señalar la importancia de asistir a seminarios sobre liderazgo, así como la lectura de libros sobre la materia. También es de gran utilidad conseguir un feed-back del grupo para ver qué se está haciendo bien y dónde hay que mejorar. El ir asumiendo responsabilidades, tomando decisiones, solucionando problemas, haciendo frente a situaciones difíciles, permitirá ir forjando a un auténtico líder.

El líder tiene la habilidad de adelantarse a los acontecimientos. En un mundo tan cambiante como el actual tan sólo sobreviven aquellas empresas que saben adaptarse a los cambios con rapidez. Y el saber anticiparlos, el ser capaz de tomar la iniciativa, constituye una ventaja competitiva de primer orden y permite que la empresa gane posiciones. El líder se caracteriza por esta capacidad de "ir por delante", de prever los movimientos del sector. Ello le permite ir tomando las medidas oportunas para que la empresa se encuentre siempre en primera línea.

El líder es una persona inquieta, inconformista, soñadora, pero que consigue materializar sus sueños: tiene una confianza ciega en llegar a lograr sus objetivos. Es seguido por el equipo porque genera confianza; su visión de futuro es exigente, pero creíble y motivadora: genera entusiasmo. El futuro que el líder defiende conlleva a

objetivos difíciles pero alcanzables. Si su idea de futuro fuera meramente utópica nos encontraríamos ante un lunático, no ante un líder. Sin dudas, su visión de futuro genera un fuerte consenso dentro de la organización

La jerarquía puede dar poder, pero la autoridad moral sólo se consigue con el liderazgo. Puede ocurrir que en un grupo humano el jefe y el líder sean personas diferentes: El jefe es aquél que ocupa el puesto jerárquico más elevado, mientras que el líder es aquel que goza de autoridad moral sobre el resto del grupo.

Por tanto, hay que dejar muy claro que el liderazgo no es sólo un rol reservado a la cúpula directiva de una empresa, sino que es un papel que puede ejercer cualquier persona con independencia del puesto que ocupe. Cada persona podrá ejercer su liderazgo dentro de su área de competencia.

Además, el líder tiene la obligación de ir formando nuevos líderes entre sus colaboradores, con vista a que el día de mañana pueda sustituirle. De hecho, una de las responsabilidades del líder de una empresa, es promover este espíritu de liderazgo en todos los niveles de la organización.

Es muy difícil separar totalmente la vida profesional de la vida personal. El líder suele actuar con el mismo nivel de autoexigencia, búsqueda de la excelencia y de comportamiento ético en todos sus ámbitos de actuación (profesional, familiar, personal, etc.).

El líder debe ser una persona coherente, capaz de mantenerse fiel a sus principios y de no renunciar a ellos en pro de su carrera profesional. Además, es fundamental que el líder mantenga una vida equilibrada, dedicando tiempo no sólo a su vida profesional, sino también a su vida personal y familiar. El liderazgo conlleva a tal nivel de responsabilidad y de presión, requiere tanta ilusión y optimismo, demanda una elevada persistencia y dedicación, exige mucha capacidad para convencer, animar, motivar, etc., que tan sólo una persona con una vida equilibrada será capaz de dar lo mejor de sí misma y estar a la altura de las nuevas circunstancias.

El líder no se puede permitir el lujo de perder el tiempo. Aprovechar el tiempo exige planificación: Si no lo hace así, el día a día le terminará absorbiendo. El líder tiene que saber priorizar: distinguir qué es lo realmente importante, aquello que demanda su

atención, y qué no lo es. Acto seguido, tiene que saber delegar: es imposible abarcarlo todo. El líder se centrará en lo esencial y delegará en su equipo otras obligaciones.

El líder potenciará dentro de la empresa una cultura de asunción de riesgos. Además, el líder es una persona que se preocupa muy especialmente por la formación de sus colaboradores, así como por la de todos los empleados de la empresa. En un mundo tan cambiante como el actual, la ventaja competitiva de una empresa reside principalmente en la valía de sus equipos humanos. El líder tiene la suficiente seguridad en sí mismo que no teme rodearse de gente muy brillante, no teme que alguien le pueda hacer sombra. El trabajo en equipo conlleva a compartir información, estar abierto a discusiones, saber escuchar, ser receptivo a las buenas ideas que expongan otros y a marchar con pasos firmes en pro de la excelencia.

Liderazgo se define por el autor como el proceso mediante el cual sistemáticamente un individuo ejerce más influencia que otros en el desarrollo de las funciones grupales. No es una persona que se impone al grupo sino que es el grupo quién lo elige, siendo reconocido por sus integrantes por su superioridad en las cuestiones que afectan al grupo. Si lo trasladamos al plano empresarial, al líder lo elegirán los miembros que integran la empresa. El líder en una empresa es como los buenos amigos, ya que se espera de ellos que sepan dirigir con su de buena manera en las buenas y en las malas. Que además tengan disposición de comunicarse con los demás, que traten de hacer entender los objetivos empresariales, que no inventen excusas, que se preocupen por el trabajo y su gente, que sean constructores de redes de energía humana y que cuando no estén los recuerden por todo lo bueno que hicieron y no por lo malo que dejaron.

## **Visión femenina y masculina sobre las principales aptitudes y actitudes del liderazgo femenino**

### **Visión Femenina**

1. Poseer autoestima elevada.
2. Ser simpática, comunicativa, honesta y sencilla.
3. Ser organizada, responsable y motivadora.
4. Adaptabilidad al cambio.
5. Toma de decisiones en situaciones adversas.



6. Ser creativa y tener visión de futuro
7. Desarrollo personal elevado.
8. No claudicar ante las contingencias que puedan depararle la familia y la sociedad
9. Brillante y carismática
10. Ser perseverante y muy trabajadora
11. Poseer capacidad de negociadora
12. Ser flexible y generosa

### **Visión Masculina**

1. Poseer integridad y principios éticos para con la Patria, la Revolución y la familia.
2. Poseer un alto Profesionalismo.
3. Ser austera, modesta y sencilla sin dejar de ser exigente.
4. Poseer inteligencia emocional y gozar de buena salud.
5. Aplicar siempre en su actuar la verificación.
6. Capacidad intelectual elevada.
7. Consagración con la tarea.
8. Ser optimista, entusiasta y motivadora.
9. Cumplidora y Coherente
10. Ser prudente y justa.
11. Tener sentido del Humor
12. Ser inquieta y creadora

### **Principales enfoques del Liderazgo que se utilizan en la actualidad.**

La atención ha regresado a los rasgos de los líderes pero desde una perspectiva diferente, se trata de identificar el conjunto de rasgos a los que la gente se refiere de manera implícita cuando caracterizan a alguna persona como líder.

Los enfoques mas recientes sobre el liderazgo, se refieren mayormente a:

1. Teoría de la atribución del liderazgo.
2. El liderazgo carismático.
3. El liderazgo transaccional en comparación con el liderazgo transformacional.

En la actualidad los dos enfoques más populares sobre el liderazgo son los modelos de contingencias y el estudio del carisma.

La gente carismática adopta los siguientes comportamientos:

1. Proyectan una presencia poderosa de confianza y dinámica.
  - Utilizan un tono de voz atractivo y cautivador.
  - Transmiten confianza.
  - Hablan directamente con la gente, con claridad, evitan el tartamudeo.
2. Expresan con claridad una meta global.
  - Tienen una mejor visión del futuro.
  - Buscan soluciones nuevas y radicalmente diferentes para los problemas.
  - No solo tiene un visión propia, sino que pueden lograr que otros la adopten.
3. Comunican las expectativas de alto desempeño y confianza en la capacidad de los demás para alcanzar esas expectativas.
  - Demuestran su confianza en la gente estableciendo metas ambiciosas para ellos, en lo individual y en el grupo.
  - Transmiten una creencia absoluta en que alcanzaran esas expectativas.
4. Son sensibles a las necesidades de sus seguidores
  - Conocen a sus seguidores en lo individual.
  - Comprenden sus necesidades individuales y pueden desarrollar relaciones profundamente personales con cada uno.
  - Escuchan los puntos de vistas de sus seguidores, siendo, amigables preocupándose por sus intereses.

## **IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO**

1. Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
2. Una organización puede tener una [planeación](#) adecuada, control y [procedimiento](#) de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
3. Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
4. Por 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.

### **1.2 Perspectiva Histórica del liderazgo en enfoque de género**

Las líderes de la antigüedad, para sostener su autoridad tenían que asumir las mismas actitudes y estrategias de sus colegas masculinos. En la era de los faraones egipcios surgen fantásticas figuras femeninas como Cleopatra que mandó a asesinar a su

esposo y hermano menor, Tolomeo XIII, para afianzar su trono, Juana de Arco hábil guerrera e Isabel I de Inglaterra, promotora de la llamada Edad de Oro en su Nación.

Uno de los aspectos más interesantes que trajo el enfoque de género en los estudios de historias de mujeres, fue el cuestionamiento hacia los espacios donde se desarrolló la vida de la población femenina.

La cubana Antonia Martínez (1895-1902), más conocida por TITINA probablemente haya sido la primera mujer que usara una bicicleta en Cuba, el 12 de Noviembre de 1894.

### **Evolución del Impacto Social del Liderazgo de género.**

Desde la prehistoria, las mujeres y los hombres participaban a partes iguales en la caza y la búsqueda de alimentos. Con el surgimiento de los primeros asentamientos humanos, el trabajo de la mujer ha quedado relegado a las tareas del hogar, la preparación de los alimentos, confección de ropas y diversos utensilios.

No obstante su desempeño laboral fue evolucionando al desarrollarse los centros comerciales, con su participación, en el intercambio o venta de los productos en los mercados.

En el mundo, más de la tercera parte de la fuerza laboral, son mujeres pero a pesar del relativo progreso por ampliar las oportunidades de trabajo de la mujer a nivel mundial, no se tiene en cuenta en algunos países: La igualdad de oportunidades laborales para las mujeres, el acceso igualitario a la educación y las facilidades bancarias para lograr realizar carreras de nivel superior. Según la OIT, en la medida en que los países se industrialicen, las mujeres mejorarán su categoría profesional y salarial.

Aunque son alentadores los esfuerzos que el estado cubano hace por lograr una mayor incorporación de las mujeres a altos cargos directivos, cabe señalar que existen factores objetivos que conspiran con este sustancial avance como consecuencias de las estrecheces económicas, la falta de recursos materiales y de servicio de apoyo al hogar. En este ámbito se han sobredimensionado las funciones de la familia cubana en cuanto a las tareas domésticas, siendo precisamente en este aspecto donde ella pasa a ocupar un rol preponderante.

## **Enfoque de Género**

El **género**, es más que una categoría, es una teoría amplia que abarca categorías, hipótesis, interpretaciones y conocimientos relativos al conjunto de fenómenos históricos construidos en torno al sexo. El género está presente en el mundo, las sociedades, los sujetos sociales, sus relaciones, la política y en la cultura.

Aunque el estereotipo femenino concuerda con aptitudes como visión, capacidad para delegar, escucha y flexibilidad ante el cambio, la imagen de poca credibilidad y capacidad atribuida a las mujeres han limitado su entrada a las posiciones de mayor poder político y económico. Los sociólogos denominan a este fenómeno como el "Techo de Vidrio". En perspectiva existen barreras (de "vidrio"), que son tan subliminares (transparentes) como reales (intraspasables) que impiden su movilización vertical. En esto radica uno de los principales retos organizacionales para la mujer de hoy día. Esto conlleva a que la mujer deba esmerarse y preocuparse enfáticamente por proyectar confiabilidad, seguridad y trabajar en técnicas para ser aceptadas dentro de los grupos de poder masculinos.

A pesar de lo antes mencionado, a lo largo de la historia, en todas las esferas de la sociedad, han existido ejemplos imperecederos de la labor de líderes femeninas a escala mundial, entre las que podemos mencionar: La Madre Teresa de Calcuta, Clara Zetkin, Elizabeth Cady Stanton, Alice Mary Naish, Amelia Varcarce, Rigoberta Menchú, Gladys Marín Millie, Dolores Cacuangó, Vilma Espín Guillo, Celia Sánchez Manduley, Mariana Grajales, Alicia Alonso y Haydeé Santamaría Cuadrados, entre otras.

La mujer, su concepción biológica y psicológica fue formada a través de la historia. Su rol específico ha establecido una huella difícil de poder olvidar. Preparada biológicamente y psicológicamente para ser madre, esposa, cuidar y organizar las tareas domésticas. A través del tiempo fue adaptándose y preparándose para ser aquella capaz de resolver los numerosos problemas.

Esa marca de género, aun arraigada en las más profundas creencias desde lo heredado filogenéticamente, establece un marco estricto y difícil de sobrellevar.

Cuando se realiza una investigación donde la principal protagonista es la mujer y los abatares que enfrenta específicamente en el ámbito laboral y dentro de este su desempeño en la toma de decisiones, no se deja de mencionar y tratar la categoría de

género, pues esta nos permite analizar y comprender cómo se construyen las identidades femenina y masculina, la condición femenina y la situación de las mujeres, al igual que la de los hombres.

El **enfoque de género** incluye el análisis de las relaciones sociales entre los géneros e intragéneras (personas del mismo género), tanto en el ámbito privado, como en el público y por ende, en las instituciones y en general en la política. Esta dimensión política nos brinda las herramientas para reconocer y analizar la conformación de los poderes asignados a cada género y las relaciones de poder entre los ellos, con su consecuente impacto en el conjunto de la sociedad.

La **teoría de género** parte de una concepción histórica de los fenómenos sociales, está construida dialécticamente y el análisis de género corresponde con esa lógica. Los fenómenos de género son multideterminados. La lógica formal, parte de una concepción binaria que no nos permite pensar de manera analítica y dialéctica toda la complejidad de la construcción del género.

El enfoque de género además de permitirnos analizar la sociedad, desde la mirada del género, nos invita y políticamente implica una mirada integral al Desarrollo y la Democracia, así como a propuestas de acción para la transformación de la actual situación de inequidad y desigualdad social.

La igualdad significa para las mujeres, tener las mismas oportunidades, mientras que la equidad implica un conjunto de procesos de ajuste que incluyen la reparación de los daños causados por la desigualdad y subordinación vividas históricamente por las mujeres. Es decir, implica reconocer que mujeres y hombres no parten de la misma base y por lo tanto no cuentan con los mismos recursos personales, ni colectivos y de reconocimiento social para participar en la toma de decisiones como sujetos de derecho. Lo cual evidencia una implícita desventaja de las mujeres para ejercer liderazgos y participar en estructuras de poder.

Las mujeres demandan poder no hegemónico, ni de dominación, las mujeres demandan espacios de poder que les permitan construir nuevas formas de entender y vivir el poder. El poder que les permite ser protagonistas y ser reconocidas como personas y sujetos políticos, para superar la vulnerabilidad en que las han colocado la exclusión de acceder a recursos y bienes que les permitan desarrollarnos integralmente

como personas en todos los ámbitos de la vida y desde una condición de libertad, contribuir al desarrollo .

### **1.3 Una visión acerca de la mujer. Principales Políticas Sociales promovidas desde el Estado**

Mujer: Es la persona del sexo femenino que tiene las cualidades consideradas femeninas por excelencia, la que con diligencia se ocupa de los quehaceres domésticos y roles sociales, ser admirable por la rectitud de carácter, por la integridad moral y sus habilidades, tener valor, firmeza y fuerza moral, llegar a ser madura y responsable de sus actos.

#### **Situación de la mujer en Cuba.**

La mujer antes del triunfo de la Revolución, se encontraba en un estado de marginación tal, que no se tenía en cuenta en ninguna de las esferas de los gobiernos, solo en escasos sectores de la producción y los servicios, su mayoría cumplía funciones domésticas, estando en total estado de discriminación que gran parte se buscaba su sustento en actividades inmorales como la prostitución y el juego.

La primera conquista de la mujer se localiza en el proceso de la lucha armada en la Sierra Maestra y en la clandestinidad destacándose en funciones de dirección y resaltando como ejemplos de líder, las compañeras Celia Sánchez, Vilma Espín, Haydee Santa María y otras, quienes al triunfar la Revolución jugaron un papel preponderante en los inicios de la integración de la mujer en cargos de dirección.

Con el triunfo Revolucionario en 1959, el Estado Cubano, dio igualdades de derechos y posibilidades a hombres y mujeres transformando la condición de discriminación y subordinación a que había estado sometida la mujer cubana.

Con la promulgación de la Constitución de La República se consolida la igualdad, donde se proclama que todos los ciudadanos son iguales ante la Ley y que la mujer y el hombre gozan de iguales derechos en lo económico, político, cultural, social y familiar.

Si bien en Cuba se aplicaron después del año 1959 un grupo de medidas que intentan eliminar las barreras estructurales que mantienen a la mujer en posiciones subordinadas y marginales, estas transformaciones, aunque necesarias, no han sido suficientes para lograr relaciones de equidad entre hombres y mujeres.

El proyecto social desarrollado en Cuba desde 1959 tiene entre sus más grandes desafíos el logro de la equidad en el desarrollo social. A través de diferentes políticas sociales se logró una distribución más equitativa de los ingresos y el acceso masivo a los servicios de salud y educación. Estas políticas, aunque se proponían beneficiar a todos por igual, enfatizaron en aquellos sectores en desventaja social. Las mujeres desde el principio fueron objeto de diferentes políticas que buscaban eliminar las desigualdades en lo económico y en lo social.

Entre las principales Leyes adoptadas en los primeros años de la Revolución y que beneficiaron sin excepción a las mujeres, se encuentran las Leyes de Reforma Agraria (1959,1961), ley de Reforma Urbana (1961), ley de la Nacionalización de la Enseñanza (1961).

Uno de los primeros logros revolucionarios, luego de generalizar la Campaña de Alfabetización, fue la extensión de servicios educativos gratuitos para todos los ciudadanos del país. Esto les facilitó a las mujeres el pleno acceso a la enseñanza de todos los niveles, incluyendo la politécnica y la universitaria.

La creación de la Federación de Mujeres Cubanas (FMC) en 1960, organización de masas que agrupa a las mujeres mayores de 14 años, favoreció la implementación de un conjunto de cursos especiales con la intención de dotar a las mujeres de habilidades técnicas para su salida al mercado del trabajo. Aunque la mayoría de estos cursos reproducían labores típicamente femeninas (corte y costura, magisterio, domésticas), constituyeron una primera oportunidad para que se incorporaran al mundo del trabajo.

Para velar por una justa distribución de las plazas entre hombres y mujeres, se dictaron en 1968 las resoluciones 47 y 48 del Ministerio del Trabajo, mediante los cuales se racionalizaba la fuerza de trabajo, para lograr que todas las plazas fuesen ocupadas en forma.

En esa misma época y a lo largo de los siguientes años se aprobaron un conjunto de Leyes que favorecen el acceso de la mujer al empleo. Entre ellas se pueden citar:

- Código del Trabajo.
- Ley de la creación de Círculos Infantiles (1961)
- Ley de Maternidad (1974)
- Código de la Familia (1975)

- Ley de Protección e Higiene del Trabajo (1977)
- Ley de Seguridad Social y Código Penal (1979)
- Ley General de la Vivienda.

Desde la Constitución de la República, modificada en 1992, se plantea que el Estado debe garantizar que la mujer tenga las mismas oportunidades y posibilidades que el hombre a fin de lograr su plena participación en el desarrollo del país. Como ejemplo de esta intención, en el Código del Trabajo no sólo se suprimieron todas las medidas restrictivas para el empleo de las mujeres en puestos no tradicionales si no que además se adoptaron otras medidas para ampliar sus posibilidades de incorporación al trabajo, proteger sus derechos y garantizar la igualdad de oportunidades y de remuneración.

De forma general la FMC ha implementado un grupo de estrategias y planes para impulsar la formación femenina. Esto llevó a un rápido incremento de la incorporación de la mujer al trabajo remunerado.

Si bien es cierto que la existencia de una plataforma legal y política que favorezca la equidad es una condición necesaria, no es suficiente su existencia para garantizar la equidad entre hombres y mujeres.

La posibilidad de tener control sobre la toma de decisiones y el acceso a los recursos, desde el máximo nivel de dirección del país y hasta el escenario doméstico es una de las principales variables que muestra los niveles de empoderamiento de las mujeres. En este sentido resulta interesante analizar la presencia femenina en diferentes espacios de toma de decisiones. En esta Constitución el Estado Socialista Cubano, reconoce y estimula a las organizaciones de masas y sociales, surgidas en el proceso histórico de las luchas de nuestro pueblo y es así como se crea la Federación de Mujeres Cubanas, que siempre ha desempeñado un papel relevante en los mecanismos que permiten el avance de la mujer y la conquista de sus verdaderos derechos. (Constitución de La República de Cuba, 1976).

El Partido Comunista de Cuba ha apoyado y apoya a la Federación de Mujeres Cubanas en sus esfuerzos por organizar y movilizar a la mujer, incorporarla a todos los niveles y esferas de la edificación socialista, particularmente a la actividad laboral y la atención y formación de los niños y adolescentes, así como su intensa labor internacionalista. La lucha por el pleno ejercicio de la igualdad de la mujer en nuestra



sociedad, un objetivo fundamental en la política de principios del Partido Comunista de Cuba que corresponde al conjunto de nuestro pueblo y a todas sus instituciones, ocupará un lugar específico, de primer orden, en las tareas de la FMC.

El Estado cubano en concordancia con su proyecto de justicia social, de democracia participativa y de lucha tenaz para eliminar toda forma de discriminación y opresión por razones de clase, género y raza, ha puesto en práctica desde 1999 su Estrategia Nacional de Desarrollo, que comprende la ejecución, de forma articulada y armónica, de los programas económicos y sociales en tal sentido ha impulsado la creación y desarrollo de las bases económicas, políticas, ideológicas, jurídicas, educacionales, culturales y sociales que garanticen la igualdad de derechos, oportunidades y posibilidades a hombres y mujeres, transformando la condición de discriminación y subordinación a que secularmente había estado sometida la mujer cubana y promoviendo la eliminación de estereotipos sexuales tradicionales y la reconceptualización de su papel en la sociedad y en la familia.

Mediante la incorporación al trabajo productivo y socialmente útil, el acceso a la superación profesional, y la legislación que aseguró el derecho a la igualdad laboral, civil, política y social de la mujer se abrieron las posibilidades para su promoción a responsabilidades de Dirección en todas las esferas y niveles creándose premisas para el ejercicio de la plena igualdad en todo los terrenos.

#### **1.4 Tratamiento a Nivel Mundial acerca de los derechos de la mujer en el sector laboral, específicamente para su promoción a cargos directivos**

El gobierno de Cuba desde los primeros años de la Revolución le concedió gran importancia a la mujer y como principio trabajó y trabaja por la defensa de sus derechos humanos y libertades fundamentales. La política en esta materia se fundamenta en el consenso alcanzado en la Declaración y Programa de Acción de Viena y parte del carácter universal, indivisible, interdependiente e interrelacionado de todos los derechos humanos, y la igual importancia de los derechos económicos sociales, culturales, civiles y políticos, incluido el derecho al desarrollo; al mismo tiempo reconoce que en lo universal está la diversidad y ello presupone la no existencia de un modelo único en lo político, económico y social y el respeto a las particularidades históricas, culturales y religiosas de las naciones.

Cuba fue el primer país en firmar la Convención Sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer y el segundo en ratificarla. En 1996 cuando rindió su informe ante el Comité de Expertos de la Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW, siglas en inglés), fue reconocida la labor desarrollada en el país en pro de los derechos humanos de la mujer: a pesar de las circunstancias económicas y políticas en las que se encuentra el país desde 1989 como resultado de la escalada del bloqueo económico de los Estados Unidos de Norteamérica, lo cual ha tenido repercusiones serias sobre la situación de la mujer y la infancia y ha conducido al deterioro de la calidad de vida del pueblo, Cuba no había cesado en avanzar hacia el logro de la plena igualdad entre los sexos. **Primera Conferencia Mundial sobre la Mujer** efectuada en México en 1975, conocida como la **Conferencia Mundial del Año Internacional de la Mujer**. La idea central fue la de formular un plan político que se desarrollaría durante la Década de la Mujer con el lema “Igualdad, Desarrollo y Paz”.

**Segunda Conferencia Mundial sobre la Mujer** celebrada en Copenhague en 1980. En esta Conferencia se evaluaron los progresos y los obstáculos registrados en el último quinquenio.

**Tercera Conferencia Mundial sobre la Mujer** celebrada en Nairobi en 1985. En ella se aprobaron las Estrategias para el año 2000 para el avance de la Mujer.

La CEDAW. En 1979 la Asamblea General de la ONU aprobó la **Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer** (CEDAW, siglas en inglés).

**Segunda Conferencia Mundial sobre Derechos Humanos**, celebrada en Viena, Austria en 1993. La Conferencia reconoció que los derechos humanos de las mujeres y las niñas son parte inalienable, integral e indivisible de los derechos humanos universales.

**Conferencia Mundial sobre Población y Desarrollo**, celebrada en El Cairo en Septiembre de 1994. La principal resolución fue la de “promover la equidad y la igualdad de los sexos y los derechos de la mujer, así como eliminar la violencia de todo tipo contra la mujer y asegurar que sea ella quien controle su propia fecundidad”.

**IV Conferencia Mundial sobre la Mujer**, celebrada en Beijing, China, en Septiembre de 1995. Esta conferencia constituyó un hito importante para las mujeres de todo el mundo. Allí se evaluaron las metas planteadas en Nairobi y los Estados tuvieron que analizar su desempeño en relación al cumplimiento o no, de los compromisos internacionales asumidos para la protección y promoción de los derechos de las mujeres. El plan de acción, conocido como la Plataforma de Acción Mundial (PAM) contiene estrategias específicas para “promover los objetivos de igualdad, desarrollo y paz para todas las mujeres del mundo en interés de toda la humanidad” (Naciones Unidas, 1995).

En el Plan de Acción Nacional a la Conferencia de Beijing, que apareció en la Gaceta Oficial de la República de Cuba, el 5 de mayo de 1997, se refleja el sentir y la voluntad política del Estado de La Revolución Cubana respecto a la mujer. Este Plan debe constituir la piedra angular para el desarrollo de políticas para la mujer y dar continuidad al avance y el desarrollo de la igualdad de géneros en nuestro país.

En el Plan Acción Nacional de la República de Cuba de seguimiento a la IV Conferencia de la ONU se analizan diferentes puntos referentes a la mujer. En mujeres y empleo resaltan algunos acuerdos tales como, continuar trabajando de acuerdo con los requerimientos y posibilidades de cada territorio, para mejorar los servicios que se prestan a cada trabajadora y su familia.

En el Segmento que aparece en el Plan de Acción Nacional de Seguimiento a la Conferencia de Beijing, Acceso A Niveles De Dirección Superiores se resalta:

1. Continuar desarrollando en todos los organismos de la Administración Central del Estado e Instituciones, sobre todo en aquellos con gran predominio de presencia de la mujer, las políticas que posibiliten su promoción a todos los niveles de dirección, así como evaluar periódicamente los resultados.
2. Incluir dentro del sistema para la capacitación de cuadros, la preparación en temas relativos a género, logrando la eliminación de patrones culturales que tiendan a reforzar los roles tradicionales y destacar las potencialidades que existen en las mujeres.

3. Evaluar la conveniencia de realizar una investigación en el sector estatal sobre la participación de las mujeres que se desempeñan en cargos de dirección, específicamente en los niveles superiores.
4. Divulgar y evaluar donde corresponda los datos del sistema estadístico y otros instrumentos que se puedan aplicar para perfeccionarlos en función de una evaluación más objetiva de la marcha de la promoción de la mujer en el país.
5. Garantizar, en la medida que lo permita las capacidades, las matrículas en Círculos Infantiles para los hijos de las mujeres que ocupen cargos de dirección.
6. Mantener en los programas de desarrollo profesional que se instrumenten por el Estado, un mayor acceso de la mujer a la capacitación en asuntos de gestión, conocimientos empresariales, técnicos y de jefatura, incluida la capacitación en el empleo.

Mientras en el mundo millones de féminas ven crecer a su alrededor cada día la desesperanza, la exclusión social, la desigualdad, la discriminación, las cubanas se sienten orgullosas de los avances que han logrado, aunque tienen insatisfacciones y deben seguir luchando por nuevas metas.

**Convenios de la OIT:** Igualdad de remuneración (Convenio No.100, 1951), igualdad de oportunidades y sin discriminación (Convenio No.111, 1958), igualdad de oportunidades y de trato para trabajadores/as con responsabilidades familiares (Convenio No.156, 1981), pleno empleo productivo y libertad de elección (Convenio No.122, 1964), libertad sindical, salud y seguridad laboral.

### **1.5 La Mujer Cubana, retos y perspectivas**

En Cuba, donde las metas y sueños de muchas mujeres en el mundo son realidades desde hace mucho tiempo, las políticas para garantizar el avance de la mujer forman parte del Programa de Desarrollo Social, y se les ha brindado en la práctica iguales derechos y oportunidades.

El desarrollo alcanzado por la mujer cubana ha estado y está apoyado por las políticas y estrategias trazadas por el Gobierno y por el trabajo permanente de la Federación de Mujeres Cubanas que a lo largo de todos estos años ha representado los intereses de las mujeres, ha contribuido a su educación ciudadana y ha trabajado mancomunadamente con todos los organismos estatales, políticos, sociales y de masas

para hacer realidad el ejercicio de la plena igualdad de las mujeres y hombres de nuestro país.

La mujer cubana por más de cuatro décadas ha puesto dulzura y aliento a la hermosa obra revolucionaria y ha sido fortaleza extraordinaria en la defensa de nuestros ideales. El país libra una Batalla de Ideas donde el papel protagónico de la mujer es decisivo como lo ha sido en todas nuestras luchas, a través de los 48 años de Revolución, pues como bien dijera el Secretario del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro Carlos Láge, en el Pleno del Comité Nacional de la FMC celebrado en el 2001: “La Revolución se fortalece con la promoción de la mujer a cargos de dirección”. (1)

Además resaltó que la promoción a cargos de dirección no es solo una cuestión de justicia y derecho, sino también una razón de fortalecimiento de los aportes de Dirección en la misma medida en que se va incrementando la participación de las mujeres, al evaluar los discretos avances ocurridos en ese terreno, agregó que los resultados son aún insuficiente y no se corresponden con las posibilidades, ni con la aparente conciencia del problema. Pudieran ser mejores y en ese sentido señaló la necesidad de trabajar en la creación de condiciones para que definitivamente formen parte de la cantera de promoción e integren de forma efectiva las listas de reservas, se incluyan en los cursos de superación y roten por los diferentes niveles.

Durante la reunión las participantes reconocieron avances progresivos en los índices de empleo femeninos y accesos a puestos de Dirección, aún cuando todavía estos no se corresponden con las potencialidades y niveles de preparación alcanzados hoy por las mujeres.

Entre los aspectos que frenan la promoción femenina identificaron la persistencia de estereotipos sexistas en hombre y mujeres, las sobrecargas femeninas en las labores del hogar y la tensión a la familia, así como la insuficiente infraestructura y servicios de apoyo doméstico, etc.

En el documento emitido por el Secretario del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros Carlos Láge el 6 de junio de 2002, expresa:

1. Cada institución deberá encaminar un trabajo para identificar en sus reservas compañeras, de forma tal, que puedan constituir las canteras de los futuros cargos de dirección. La cantidad de mujeres en la reserva estará en correspondencia con el

potencial de mujeres con que cuenta cada institución. Valorar el por ciento de lo que representan las mujeres en relación con el total de la fuerza laboral de cada Ministerio y Provincia.

2. Cada vez que se produzca un movimiento de cuadro para ocupar una responsabilidad dentro de los dos candidatos deberá incluirse una mujer. Si la compañera no estuviera en igualdad de condiciones en relación con el otro candidato se deberá incluir un tercero. Esta normativa se aplicaría para todas las Comisiones de Cuadro.
3. Cuando resulte imposible incluir entre los candidatos una mujer, el que presente la propuesta deberá explicar las razones por las cuales no se puede cumplir.

De esta manera se beneficia la incorporación y presencia femenina en la Toma de Decisiones de nuestras Empresas, incrementado su promulgación a cargos de Dirección.

### **1.6 La Mujer en la Provincia Las Tunas**

La incorporación de la mujer al sector laboral se ha incrementado en la provincia, en los inicios de la Revolución existía un bajo nivel de incorporación de féminas a puestos laborales, pero al igual que en todo el país, con el de cursar del tiempo y los logros de nuestro proyecto social Las Tunas no ha quedado exenta del incremento en cuanto a la incorporación de la mujer al trabajo. Uno de los principales logros de la Federación de Mujeres Cubanas en estos cuarenta y cuatro años de existencia ha sido la incorporación plena de las cubanas a las tareas más urgentes de la transformación revolucionaria. En Las Tunas esa afirmación está avalada por el 34% que representan hoy las mujeres en la población laboral, es decir, más de 71 100 ocupadas en los diferentes sectores de la producción y los servicios.

Ellas son algo más de la tercera parte de los dirigentes, las dos terceras partes de los técnicos y casi el 85% de quienes desempeñan labores administrativas.

Evidentemente la fuerza de la mujer resulta decisiva en los programas de la Revolución que hoy tienen lugar. Así, constituyen el 41% de la fuerza laboral en la Agricultura Urbana del territorio y casi el 60% en el cultivo y desarrollo tabacalero. La mayor representatividad la tienen los sectores de Educación y Salud. Decenas de miles de mujeres contribuyen eficientemente a la formación de valores de las nuevas

generaciones en el contexto de la actual batalla de ideas, en los Centros educacionales, en tanto otra aseguran una calidad superior de vida desde la labor primaria y asistencial en consultorios como en policlínicos y hospitales.

El comportamiento del acceso de la mujer a cargos de dirección en la provincia en el Ministerio de la Industria Alimenticia (MINAL), incita a realizar la presente investigación, que demuestra la manera en que se manifestado este fenómeno en tres Empresas de dicho ministerio, el cual está compuesto por cinco entidades, **Empresa Cárnica de Las Tunas, Empresa Cubana del Pan, Empresa de la Industria Alimenticia**, Empresa de Productos Lácteos y Empresa de Bebidas y Refrescos.

### **1.7 Otras categorías que se tratan en la investigación**

#### **Dirección**

Existen múltiples definiciones de Administración, lo cual está dado en gran medida por el interés de los autores en destacar uno u otro aspecto de la misma en función del propósito directo que abordan, así para Heinz Weihrich: La dirección implica el proceso de influir en los seres humanos para que estos contribuyan a los propósitos organizacionales.

Es importante reconocer que la evolución de la dirección ha pasado desde la administración científica Taylorista hasta la introducción de los procesos de reingeniería; atravesando por transformaciones radicales. En el transcurso de este periodo evolutivo se han acumulado un cuerpo de conocimientos teóricos y prácticos acerca de las organizaciones, sus sistemas de dirección, planificación, organización, control, estrategias, el papel de las personas, liderazgo, y cultura y comportamiento organizacional entre otros.

Estos distintos enfoques de la dirección han influido en Cuba, sobretodo en los últimos años cuando se han asimilado paulatinamente en el mundo empresarial tecnologías de dirección que responden mas adecuadamente a las transformaciones que tienen lugar.

Sin dudas, la dirección es una actividad muy específica, con características propias, que se diferencian claramente del resto de las actividades humanas (por su propio contenido), es el proceso de vincular diversas actividades aisladas pero conectadas a su vez y encaminadas de conjunto hacia la consecución de objetivos o metas que no se pueden lograr, tratando por separado ninguna de las actividades que se interrelacionan.

Toda dirección es la dirección de sistema organizativo determinante, porque no hay dirección sin sistemas.

El diccionario de términos de dirección de un colectivo de autores cubanos plantea que la dirección científica de la sociedad es el ordenamiento y regulación de la producción y de toda la vida social, que establecen y mantienen los propios hombres, con el fin de consolidar el modo de producción y asegurar la determinación cualitativa de sistema social, manteniendo su integridad, equilibrio, desarrollo y perfeccionamiento.

La dirección o mando es una función administrativa donde se hace obedecer a los subordinados, se ejerce la autoridad y se aplican las técnicas de dirección y se demuestra las condiciones que tiene el individuo para mandar, a demás de ser la forma en que se guía y orienta el trabajo del grupo, incluyendo el arte de motivar, ayudar y desarrollar a los subordinados. Este es un elemento racionalizador de todos los procesos, pues aquí se dirige, organiza y controla el proceso a través de los dirigentes.

El autor considera que la dirección es un proceso social, conciente en función de la realización de metas y objetivos, definidos con antelación, para lo que es necesario la coordinación, regulación y control de los recursos materiales y financieros, así como los esfuerzos colectivos con que cuenta una organización.

Por ello la necesidad de la dirección, indicada por Marx en su obra cumbre El Capital al decir que: "Todo trabajo directamente social o colectivo en gran escala, requiere en mayor o menor medida una dirección que establezca un enlace armónico entre las diversas actividades individuales y ejecute las funciones generales que brotan del organismo productivo total, a diferencia de los que realizan los órganos individuales. Un violinista se dirige el mismo, pero una orquesta necesita un director "(2).

### **Cuadro de Dirección**

Varios han sido los autores que han definido los conceptos de cuadro, por ejemplo el Che, a raíz de la toma del poder revolucionario, por la clase obrera en Cuba y teniendo esta que cumplir la responsabilidad histórica de dirigir las fábricas y empresas nacionalizadas, definía magistralmente lo que debía ser **un cuadro de dirección**: "...es un individuo que ha alcanzado el suficiente desarrollo político como para poder interpretar las grandes directivas emanadas del gran poder central, hacerlas suyas y transmitir las como orientaciones a las masas. Es a demás un individuo con capacidad de



análisis propio, lo que le permite tomar las decisiones necesarias y practicar la iniciativa creadora....” (3).

La influencia directa del cuadro sobre el factor humano cuando es desarrollada éticamente contribuye a vencer deficiencias, corregir debilidades y fortalecer el compromiso del colectivo con las metas acordadas.

El trabajo del cuadro de dirección, en las condiciones concretas del país, donde se construye una nueva sociedad, en vías de desarrollo, en un entorno económico nacional e internacional bastante turbulento y agravado por el bloqueo económico que nos impone el vecino del norte, no se concibe como una sucesión de trámites burocráticos, sino como una actividad creadora de alta responsabilidad política y económica, con un hondo sentido humanista que ha de apoyarse en la ciencia de la dirección y ha de considerar los adelantos de la ciencia y la tecnología informática y comunicacional, para lograr la productividad organizacional adecuada.

Se considera como uno de los conceptos de cuadro más completos el que se establece en el decreto ley número 196. “ Sistema de trabajo con los cuadros del estado y del gobierno”, donde se considera en el artículo 2 capítulo 1 como cuadro, aquellos trabajadores que por sus cualidades, capacidad de organización y dirección, voluntad y compromiso expreso de cumplir los principios establecidos en el código de ética de los cuadros del estado, son designados o electos para ocupar cargos de dirección en la función pública, así como en los sistemas de las organizaciones económicas y unidades presupuestadas del estado y del gobierno.

### **1.7.1 Habilidades que debe poseer un cuadro de dirección**

El concepto de habilidades según la Dra. Araceli Delgado, son “las destrezas que se requieren para poder aplicar los conocimientos para aplicar en situaciones completas y se orientan hacia la capacitación y el poder hacer”. (4)

En el campo de la dirección por su características abarcadoras en cuanto a nexos e interrelaciones el marco de las habilidades profesionales que debe poseer un directivo se torna amplio, no obstante por lo que se ha expresado, estas son piezas claves en los objetivos que persigue la capacitación a cuadros.

#### **Entre los fundamentales, asociadas a sus funciones se destacan**

1. Logros de objetivos y metas.

2. Tomar decisiones y objetividad.
3. Prevención, planeación, control.
4. Mantener buen sistema de información y comunicación y utilizarlo.
5. Selección del personal.
6. Capacitación.
7. Ordenar de lo prioritario a lo secundario.
8. Promotor de la participación.
9. Uso efectivo de la autoridad.
10. Motivador y entusiasta.
11. Reconocer la necesidad del cambio.

No existe un método específico para el desarrollo de habilidades; estos se asocian al cumplimiento de determinadas tareas que son las que propician la formación de habilidades. Los métodos son considerados por muchos autores como las estrategias (el cómo) ha desarrollar en el proceso de capacitación y que deben ser tomados en cuenta en el diseño de programas de capacitación.

#### **1.7.2 Existen características que definen la personalidad de los dirigentes**

1. Visión anticipada del futuro.
2. Propiciador del cambio.
3. Creativo, innovador y tener iniciativa.
4. Capacidad comunicativa.
5. Estilo colectivo de trabajo.
6. Sistemática en el seguimiento de las tareas.
7. Flexibilidad de pensamiento.
8. Actitud de aceptar los riesgos.
9. Dinamismo en la acción.
10. Independencia y capacidad para decidir.
11. Poder de convencimiento.
12. Reflexivo y analítico.
13. Habilidad organizativa.
14. Capacidad para interpretar y plasmar la política definida para su arma.

15. Elevado nivel ideológico caracterizado por un enfoque marxista en su forma de pensar y actuar, así como una actitud en contra de la globalización neoliberal.
16. Sentido de alta profesionalidad y calidad por el trabajo.
17. Capacidad para penetrar en la esencia de los hechos y fenómenos que ocurren en el trabajo.
18. Capacidad para analizar y comprender a las personas.
19. Capacidad para la auto educación y el desarrollar a sus subordinados.
20. Actitud de observancia y respeto en el cumplimiento del código de ética.

### **1.8 Conclusiones parciales del capítulo.**

Este capítulo comprende una panorámica histórica y se hace referencia a algunas categorías importantes, lo que permite tener una visión más clara y profunda del tema que se trata, a través de este capítulo se conocen algunos detalles de la historia de la inserción femenina en el mundo laboral, el desempeño que han tenido y las luchas que han llevado a cabo para lograr que se tengan en cuenta por sus propios valores y logros, lo que ha hecho que sean más capaces y competentes, facilitando, aunque no a gran escala, su incorporación y participación en la toma de decisiones y a cargos de dirección.

El análisis bibliográfico permitió adquirir una amplia información y conocimientos que demuestran cómo se ha trabajado y se trabaja no sólo en el país y en la provincia, si no en algunos espacios que se le han dado al tema a nivel mundial.

## **CAPÍTULO 2. CARACTERIZACION DE LAS EMPRESAS, PROCEDIMIENTO PARA LA INVESTIGACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS**

En este capítulo se expondrá primeramente una breve caracterización del MINAL y de las tres Empresas objeto de investigación, a demás se darán a conocer instrumentos que se utilizaron para la obtención de la información, la realización y aplicación del procedimiento propuesto y los resultados obtenidos.

El Ministerio de la Industria Alimenticia creado en 1965 está conformado en nuestra provincia por 5 empresas, Empresa Cárnica de Las Tunas, Empresa Cubana del Pan, Empresa de Bebidas y Refrescos, Empresa de Productos Lácteos y metodológicamente atiende a la Empresa Provincial Integral Industria Alimenticia, perteneciente al Poder Popular. Es uno de los organismos con mayor importancia económica y social, pues junto a otros como la Agricultura, la Pesca y el Comercio Interior, dedican sus esfuerzos a la alimentación del pueblo, lo que constituye uno de los logros más importantes de nuestra sociedad.

### **2.1 Caracterización de las Empresas**

#### **Empresa Cárnica**

La Empresa Cárnica de Las Tunas perteneciente al Sistema de la Industria Alimenticia, subordinada a la Unión Cárnica fue creada en diciembre de 1986, por desagregación de la Empresa Integral Alimentaria, con un total de 550 trabajadores en sus inicios. Hoy la empresa ha crecido en muchos aspectos y cuenta con una plantilla de 626 trabajadores, de ellos 169 mujeres. La Empresa cuenta con un total de 6 establecimientos ubicados en los distintos municipios de la provincia y la Unidad de Dirección ubicada en la cabecera provincial.

#### **Objeto Social**

- Efectuar el sacrificio de ganado mayor y menor, en pesos cubanos.
- Producir y comercializar de forma mayorista carnes y sus derivados de distintos tipos y calidades, carnes frescas, carnes en conservas y grasas en pesos cubanos y pesos convertibles.

- Obtener, elaborar y comercializar de forma mayorista subproductos comestibles y no comestibles, como cuero, cebo, astas, pesuñas, bilis, pelos y harina animal, en pesos cubanos y convertibles.
- Comercializar de forma mayorista soya texturizada a las entidades que se autoricen en pesos cubanos y en pesos convertibles.
- Prestar servicios de transportación a sus trabajadores en pesos cubanos.
- Brindar servicios de cafetería y comedor en pesos cubanos.
- Ofrecer servicios de transportación de cargas en pesos cubanos y cumpliendo con las regulaciones establecidas al respecto.
- Comercializar de forma mayorista a precio de costo y en pesos cubanos a las Empresas del Sistema de la Unión de la Carne, aceites y grasas comestibles, materias primas y materiales por el insumo, propios de la industria.

Por acuerdo 57-37 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros se aprobó, que la Empresa Cárnica Las Tunas, comenzara la aplicación del Perfeccionamiento Empresarial de julio 28 de 2006.

**Misión:** La Empresa Cárnica, Las Tunas, productora y comercializadora de carnes y productos cárnicos, tanto en moneda nacional como en divisas, está orientada a la satisfacción de las necesidades de alimentación de la población, organismos e instituciones del estado y otros clientes, ofrece productos de alta calidad, para lo cual cuenta con un personal calificado y altamente motivado por el logro y crecimiento constante de la Empresa, con una tecnología tradicional y un sistema de de calidad que garantiza la exigencia de los clientes.

**Visión:** La Empresa Cárnica Las Tunas, que produce y comercializa carnes, cuenta con un sistema empresarial perfeccionado, siendo líder en el territorio, posee un personal altamente calificado y motivado, constituyendo la Empresa más eficiente de su rama, con un crecimiento sostenido en las ventas en divisas y una adecuada tecnología que responde a un eficaz sistema de gestión de la calidad, reduciendo el impacto al Medio Ambiente.

## **Empresa Cubana del Pan**

La Empresa Cubana del Pan, perteneciente a la Unión molinera de la Industria Alimenticia fue creada el 1 de julio de 1999, esta Empresa se crea con el objetivo de producir pan de alta calidad en moneda nacional en todo el territorio nacional, para satisfacer las necesidades de alimentación de la población, produciéndose inicialmente panes de 200 y 400 gramos.

En el momento de su creación contaba con un promedio de 315 trabajadores de los cuales 102 eran mujeres, agrupadas en tres provincias, Camaguey, Las Tunas y Holguín, estas eran dirigidas por la gerencia Las Tunas el resto respondía ante esta por medio de los coordinadores, sin embargo en la medida que se fueron incrementando las panaderías en todo el país fue necesario hacer una división territorial en cada provincia. A partir del 1 de abril de 2001 La Gerencia Las Tunas, contaba con un formato de 199 trabajadores, de los cuales 59 eran mujeres, 26 dirigentes y 6 mujeres ocupaban cargos directivos, actualmente, la empresa ha ido desarrollándose, aumentando la cantidad de panaderías en toda la provincia, por lo que cuenta actualmente con una plantilla cubierta de 253 trabajadores, incrementándose así la cifra de mujeres a 55, cuenta con 39 directivos, de ellos 10 son mujeres.

La sede de la Dirección Provincial radica en el municipio cabecera, con 4 establecimientos y el almacén central, 3 unidades en Puerto Padre, una en Jesús Menéndez, Manatí y 2 en Majibacoa.

### **Objeto social**

Dedicarse a producir pan, galletas y palitroques para su comercialización mayorista y minorista en moneda nacional en todo el territorio, establecido en la Resolución 300 de 2004.

**Misión:** Producir y comercializar pan, galletas y palitroques de alta calidad en moneda nacional, prestando un servicio eficiente a toda la población.

**Visión:** La Empresa desea insertarse plenamente a los cuadros de la Industria Alimenticia, crear una aula de capacitación en la Empresa, se cuenta con tecnología avanzada para la producción, explotar plenamente la computación, la capacitación es

un elemento fundamental que incide en los logros de la Empresa, que la Empresa cuente con el Perfeccionamiento Empresarial, que los cuadros dirijan y sean responsables de la capacitación de los subordinados, lograr la excelencia en la atención al cliente, satisfacer las necesidades específicas de dirección.

### **Empresa Provincial Integral Industria Alimenticia**

La Empresa Provincial Integral Industria Alimenticia fue creada por el Acuerdo 31 del Comité Ejecutivo del Poder Popular, el 25 de enero de 1982, está enmarcada dentro de las relaciones con el calificador de las actividades económicas para las sub ramas 01.18.05 y radica en la calle Francisco Vega No. 169 entre Lora y Menocal Las Tunas.

Está compuesta por una Dirección Provincial que consta con 6 unidades, a ella se subordinan los 8 municipios con que cuenta La Provincia de Las Tunas y un establecimiento (especial) llamado Desarrollo que es el que genera la divisa que produce la empresa.

Cuenta además con un total de 2354 trabajadores de distintas categorías ocupacionales que se encuentran distribuidos en los 108 centros productivos así como 30 unidades no productivas.

**Misión:** Realizar producciones para el consumo social, satisfaciendo parte de las necesidades alimentarias de la población así como brindar servicios productivos a organismos.

### **Objetivo Social**

Producir y comercializar de forma minorista y en moneda nacional y divisa dulces, derivados de trigo y de maíz, conservas de frutas y vegetales.

Producir y comercializar de forma mayorista en moneda nacional y divisa productos derivados de trigo y maíz, conservas de frutas y vegetales, confituras, bebidas, licores, vinos refrescos y otros productos de la panificación y la repostería, raspaduras con aditivos y prú tunero y hielo.

Comercializar y producir en moneda nacional derivados de la harina de trigo al sistema MINFAR, MINIT y producciones del MINCIN.

Comercializar de forma mayorista en moneda nacional en materias primas según balance nacional y provincial al MINCIN harina de trigo y levadura seca.

Brindar servicios de mantenimiento y reparación de equipos de la panificación y repostería en moneda nacional, dentro del sistema de la alimenticia.

Producir y comercializar de forma mayorista piezas, útiles y equipos de la panificación y dulcería en moneda nacional, dentro del sistema y a entidades a partir de excedentes temporales de las capacidades instaladas, sin hacer nuevas inversiones.

Brindar servicios de asados en hornos a la población y a organismos, en moneda nacional.

Brindar servicios de comedor y cafeterías a los trabajadores de la entidad en moneda nacional.

Brindar servicios de almacenaje con las capacidades eventualmente disponibles, en moneda nacional.

Un elemento importante de la investigación fue el determinar el nivel de conocimiento que tiene los directivos y los trabajadores en general con respecto al tema analizado, para ello fue necesario entrevistar en cada una de las Empresas a sus directivos de ambos sexos y trabajadores de larga experiencia y larga estadía en el centro y personal en general. También se realizaron sus respectivas entrevistas y se efectuaron algunas específicas a cada uno de los Directores Generales de las Empresas respectivamente.

## **2.2 Procedimiento para la investigación**

Se propuso el siguiente procedimiento para lograr un estudio acerca de la evolución histórica que ha tenido la mujer en cargos de dirección en empresas del sector alimentario, que cuenta con 6 pasos respectivamente.

### **Paso 1 Análisis Documental:**

El investigador realiza una revisión, análisis e interpretación de los documentos estadísticos relacionados con la fuerza de trabajo para cada empresa en particular en cada año hito, para recuperar la situación final por año relacionado con la participación femenina en cada uno de estos momentos y poder descubrir su evolución histórica al



analizar la situación actual. Como resultado de dicha evolución se buscará el sentir de los protagonistas de la experiencia estudiada para esbozar algunos de los elementos subjetivos que pudieran estar influyendo en la tendencia descrita como resultado de la investigación. Además se revisarán los documentos del partido y del estado que establecen la política con respecto a la mujer y su rol directivo.

**Paso 2** Determinación de los grupos a investigar.

Se definen los grupos a los cuales se dirige posteriormente los instrumentos a aplicar, Estos grupos deben estar conformados por directivos de primer nivel, directivos de nivel intermedio y trabajadores con experiencia o años de permanencia en las empresas.

Se recomienda conformar cuatro grupos:

- a) Grupo de expertos.
- b) Directores generales.
- c) Grupo de mujeres directivas.
- d) Grupo de hombres directivos.
- e) Grupo de trabajadores mujeres y hombres

Nota: Se considerarán como expertos los jefes de cuadros, jefes de recursos humanos y los trabajadores de cualquier categoría ocupacional con más de 10 años en la empresa.

**Paso 3** Definición de la muestra e instrumentos de investigación.

Se definen la muestra sobre la que se entiende será significativo el volumen de la información, al contar con una mayor objetividad. De igual manera se determinan los instrumentos o técnicas factibles para obtener la información necesaria.

<b>Instrumentos o Técnicas</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Grupos a que se Aplica</b>
<b>1. Entrevista a expertos.</b>	Identificar la tendencia de la incorporación de la mujer a roles directivos y las perspectivas de crecimiento.	Expertos seleccionados.
<b>2. Entrevista a directores generales.</b>	Conocer como se ha comportado y en que medida se le ha dado tratamiento a la incorporación de la mujer a cargos directivos.	Directores Generales
<b>3. Encuesta a mujeres directivas.</b>	Conocer la percepción que tienen las propias directivas respecto a su rol y los factores que favorecen y dificultan su desempeño.	Mujeres directivas.
<b>4. Encuesta a hombres directivos.</b>	Conocer la visión que poseen los directivos acerca de las mujeres directivas y de sus características distintivas.	Hombres directivos.
<b>5. Dinámica grupal.</b>	Determinar las cualidades distintivas de las mujeres directivas, sus fortalezas y dificultades para desempeñar su rol.	Grupos de trabajadores de ambos sexos.

#### **Paso 4** Procesamiento de la información y análisis de los resultados.

Para procesar los datos recogidos en los diferentes instrumentos aplicados se utilizó lo siguiente:

La información proveniente de los diferentes instrumentos se procesaron y codificaron utilizando el paquete estadístico S.P.S.S. (Statistical Package for Social Sciences), versión 10.0 para Windows XP. Este paquete estadístico contiene los procedimientos de descripción e inferencia estadística más comunes. Concretamente, en la investigación se realiza una descripción estadística de todas las variables a través de

las medidas de tendencia central y porcentajes. Luego de haber tabulado las encuestas y analizado las entrevistas se procede a la realización de su análisis de manera que se obtenga una valoración cualitativa y los elementos necesarios para poder a partir de ellos proponer acciones para propiciar el acceso de la mujer a cargos directivos y así potenciar el liderazgo femenino.

#### **Paso 5** Propuesta de acciones.

En esta etapa se propondrán a la direcciones de las empresas objeto de estudio una serie de acciones que contribuirán a propiciar la incorporación de la mujer a cargo directivos y potenciar el liderazgo femenino en las empresas objeto de estudio, a partir de los resultados obtenidos en la investigación.

Contribuyendo a que todas aquellas compañeras, que tengan actitudes para asumir cargos de dirección, lo asuman y potencien el liderazgo femenino, pues en la medida en que se sea capaz de incentivar a estas compañeras a través de las acciones propuestas, estamos logrando que muchas de las cualidades y fortalezas con que cuentan se desarrollen y se solidifiquen y de esta manera se formen como líderes en estas empresas.

### **2.3 Análisis de los resultados**

Se realizó un análisis correspondiente a los datos obtenidos en las empresas objeto de estudio, que demuestran el comportamiento que han tenido en los años analizados las categorías ocupacionales y el nivel cultural de los trabajadores por sexo, así como los cargos de dirección respectivamente.

## Empresa Cárnica Las Tunas

### NIVEL CULTURAL Y CATEGORIAS OCUPACIONALES POR SEXO

Indicadores	1995			2000			2006		
	Homb.	Muj.	Tot.	Homb.	Muj.	Tot.	Homb.	Muj.	Tot.
Total de trabajadores	419	139	558	432	150	587	457	169	626
Obreros	346	58	404	367	62	429	376	63	439
Técnicos	25	33	58	35	48	83	54	70	124
Universitarios	15	8	23	44	25	69	57	34	91
Dirigentes	40	8	48	29	9	38	25	14	39
Administrativo	8	40	48	6	31	37	2	22	24
Cuadros	40	8	48	8	4	12	6	6	12

### CARGOS DE DIRECCION POR SEXO

Cargos Directivos	1995			2000			2006		
	Homb	Muj.	Tot.	Homb	Muj.	Tot.	Homb	Muj.	Tot.
Director	1	-	1	1	-	1	-	-	-
Director General	-	-	-	-	-	-	-	1	1
Jefes de Departamento	7	7	14	-	-	-	-	-	-
Subdirectores	3	1	4	4	1	5	-	-	-
Jefes de Inversiones	1	-	1	-	-	-	-	-	-
Administradores	6	-	6	5	1	6	-	-	-
Jefes de Entrega y Distribución.	1	-	1	-	-	-	-	-	-
Ingeniero Principal	1	-	1	-	-	-	-	-	-
Jefe de Turno	2	-	2	-	-	-	-	-	-
Jefe de Grupo	3	-	3	-	-	-	-	-	-
Directores	-	-	-	-	-	-	6	5	11

La Empresa Cárnica presenta una situación diferente a las dos organizaciones que a continuación se analizan, esto permite que sea la mejor empresa del sector en este ámbito aunque todavía no responde a las expectativas que tiene el centro y la dirección en específico con relación al tema. En este caso encontramos que en la actualidad el 50% de los cuadros de dirección son mujeres incluyendo el cuadro centro, mientras que en el caso de la categoría dirigentes solo lo conforman un 35,9%, esta situación actual a sido el resultado de una evolución favorable en este sentido, pues en le año 95 los

cuadros mujeres en esta empresa estaban representados solamente por un 16,7% proporción similar para el caso de los dirigentes. Analizando los cambios generales ocurridos en la estructura ocupacional de la empresa que nos permitan elaborar algunas hipótesis de las posibles causas de este fenómeno, encontramos que la proporción de mujeres en el total de los trabajadores es muy similar en ambos períodos pues solo se ha incrementado la participación femenina en un 2,1% al pasar de 24,9% a 27% en cuanto a la participación de la mujer en la fuerza de trabajo calificada, en el año 95 los universitarios representaban el 34,8% del total de los graduados de educación superior en la empresa y actualmente representan el 37%, un crecimiento no muy significativo, mientras que los técnicos pasaron de representar el 56,9% en el año 95 al 56,5% en el 2006 por tanto no se explica el incremento sustancial de la participación de la mujer en puestos directivos y cuadros en esta empresa, ni por un incremento en la participación en el total de la fuerza de trabajo, ni tampoco en la fuerza calificada, sí se apunta el hecho de que el cambio coincide con la ocupación de cuadro centro este dado por una mujer.

### **Empresa Cubana del Pan Las Tunas**

#### **NIVEL CULTURAL Y CATEGORIAS OCUPACIONAL POR SEXO**

<b>Indicadores</b>	<b>2000</b>			<b>2006</b>		
	<b>Homb.</b>	<b>Muj.</b>	<b>Tot.</b>	<b>Homb.</b>	<b>Muj.</b>	<b>Tot.</b>
Total de trabajadores	140	59	199	198	55	253
Obreros	111	30	141	162	32	194
Técnicos	5	10	15	7	12	19
Universitarios	4	12	16	4	13	17
Dirigentes	20	6	26	29	10	39
Administrativos	-	1	1	-	1	1
Cuadros	1	-	1	1	-	1

## CARGOS DE DIRECCION POR SEXO

	2000			2006		
	Homb.	Muj.	Tot.	Homb.	Muj.	Tot.
<b>Cargos de Directivos</b>						
<b>Director</b>	1	-	1	1	-	1
<b>Jefe de Departamento de Operaciones</b>	-	1	1	-	1	1
<b>Jefe de Departamento de Producción</b>	1	-	1	-	1	1
<b>Jefe de Recursos Humanos</b>	-	1	1	-	1	1
<b>Atención al Hombre</b>	1	-	1	-	1	1
<b>Jefe del Departamento de contabilidad</b>	-	1	1	-	1	1
<b>Administrador</b>	8	2	10	14	2	16
<b>Jefe de Turno</b>	8	1	9	14	2	16
<b>Jefe de Control y Despacho</b>	1	-	1	-	1	1

La Empresa Cubana del Pan en Las Tunas puede caracterizarse desde el punto de vista de la fuerza de trabajo eminentemente masculina, pues en el análisis realizado del total de trabajadores el 78,3% corresponde a este género y solo el 21,7% al género femenino. Esta situación ha tenido un ligero decrecimiento con respecto al año 2000 en el que las trabajadoras representaban el 29,6% de las plazas ocupadas en esta empresa.

En correspondencia con lo anterior, encontramos que en los cargos reconocidos como directivos en esta organización solo el 25,6% son ocupados por mujeres proporción ligeramente superior a la del año de partida (2000) en la que era de un 23,1%. Esta proporción de mujeres directivas, muy cercana a la que representa el empleo femenino en el total de trabajadores podría indicar un nivel de empleo similar de posibilidades de participación de la mujer en estas categorías ocupacionales, sin embargo si consideramos que de los 16 administradores de las unidades sol 2 son mujeres, igual que el caso del cuadro centro (director de la empresa) podemos inferir una desproporción cualitativa, no obstante es válido señalar que los 6 cargos del órgano de dirección de la empresa subordinados al director son ocupados por mujeres. Un análisis comparativo con respecto al año 2000 evidencia que el número de mujeres administradoras de unidades se mantiene inalterado, mientras que las 6 nuevas

unidades abiertas hasta el 2006 han pasado a ser administradas por hombres, igual compartimiento se observa con los jefes de turnos, de las diferentes unidades con que cuenta la empresa, mientras que en el órgano de dirección de la empresa que en el año 2000 estaba conformado a partes iguales por hombres y mujeres, exceptuando el cargo de director hoy es totalmente femenino. El bajo nivel de de la mujer en la dirección del proceso productivo se encuentra directamente relacionado con su poca presencia como productora directa, pues en el año 2000 el 21,3% de los obreros era mujeres, ya en el 2006 la participación en esta categoría decreció al 16,5% pues de los 53 nuevos puestos de trabajo para obreros solo 2 fueron ocupadas por mujeres. La mayor participación en los 5 puestos directivos a nivel de empresa están directamente relacionados con la preparación técnica, pues de 17 universitarios con que cuenta esta empresa 13 son mujeres y de 19 plazas técnicas que existen en la actualidad, 12 son cubiertas por empleo femenino.

### Empresa Industria Alimenticia Las Tunas

#### NIVEL CULTURAL CATEGORIAS OCUPACIONAL POR SEXO

Indicadores	1995			2000			2006		
	Homb.	Muj.	Tot.	Homb.	Muj.	Tot.	Homb.	Muj.	Tot.
Tot. Trabajadores	1384	778	2162	1532	812	2334	1572	782	2354
Obreros	1081	310	1391	1239	342	1581	1162	243	1405
Técnicos	32	90	122	47	82	129	75	186	261
Universitarios	7	6	13	13	15	28	13	22	35
Dirigentes	148	27	175	143	31	174	151	41	192
Administrativos	20	155	175	20	141	161	19	101	120
Cuadros	13	1	14	12	2	14	12	4	16
Servicio	103	196	299	83	206	289	165	211	376

#### CARGOS DE DIRECCION POR SEXO

Cargos Directivos	1995			2000			2006		
	Homb.	Muj.	Tot.	Homb.	Muj.	Tot.	Homb.	Muj.	Tot.
Director provincial	1	-	1	-	1	1	1	-	1
Directores mcpales	8	-	8	8	-	8	6	2	8
Vice-Directores	4	1	5	3	2	5	4	2	6
Director U/Divisa.	-	-	-	-	-	-	1	-	1
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>1</b>	<b>14</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>16</b>

La Empresa Industria Alimenticia es de todas las empresas analizadas la que refleja menos incorporación de féminas en los distintos indicadores analizados, los fundamentales puestos directivos son ocupados mayoritariamente por hombres. En el año 95 de 14 puestos de dirección solo 1 era cubierto por mujer esta situación ha mejorado ligeramente pues en el año 2006 de 16 puestos 4 son desempeñados por mujeres para un 25%, sin embargo de de el total de trabajadores que conforman la plantilla laboral actual de la empresa, solo el 33,2% son mujeres lo que evidencia una proporción diferente aunque no significativa y a la vez esto refleja que no existe correspondencia entre el total de mujeres y las incorporadas a cargos directivos. Esto se hace mas visible al analizar la categoría dirigentes, pues del total de los puestos de esta categoría ocupacional solo el 21% están ocupados por representantes del género femenino, esta situación resulta contrastante con el hecho de que el 71,3% de los técnicos medios y el 62,9% de los universitarios con que cuenta la empresa son mujeres, es decir la mayor parte de la fuerza de trabajo técnicamente calificada de la empresa es femenina, sin embargo no existe correspondencia entre la preponderancia femenina en lo que ha calificación se refiere y su acceso a los cargos de dirección . Hoy en día esta empresa mantiene un bajo nivel de incorporación de mujeres a cargos de dirección.

### **Resultado de las Entrevistas realizadas a expertos en las Empresa objetos de estudio. Ver Anexo 1**

Como parte del estudio realizado y buscando la impronta humana y la evaluación personal de diferentes miembros de los colectivos laborales ha cerca del fenómeno estudiado, es decir la factibilidad de la mujer para ascender a puestos de dirección, y su desempeño, se trabajaron varias técnicas, entre ellas la entrevista, en este caso a expertos sobre el tema.

Se consideraron como expertos a los especialistas de recursos humanos y cuadros, así como a trabajadores con más de 5 años de trabajo, en el caso de la Empresa Cubana del Pan, y con más de 10 años en los otros 2 casos.



A los expertos se les pidió evaluar la evolución de acceso de la mujer a los cargos de dirección, en los períodos estudiados, así como considerar los factores que favorecen o entorpecen dicha incorporación, etc.

Existe una diferencia sustancial en las opiniones ventiladas por los expertos en las 3 Empresas, pues en el caso de la Empresa Cárnica, en correspondencia con la acelerada evolución de la participación de la mujer en puestos directivos que ha tenido esta organización, los expertos entrevistados coinciden en que no existen factores intrínsecos en la entidad que obstaculicen o limiten el acceso de la mujer a cargos de dirección, si no que perciben una situación contrapuesta, es decir que existe una atención diferenciada hacia las mujeres por parte de la dirección y de forma general que la motivan a incorporarse a la reserva de los puestos directivos y luego a acceder a dichos puestos, a pesar de señalarse que existen factores externos a la Empresa que ejercen una influencia negativa en este fenómeno, tales como la colaboración familiar, la calidad de los servicios personales y del hogar.

En la Empresa Cubana del Pan, cuyas condiciones en cuanto a incorporación de la mujer a puestos directivos, se pueden considerar como intermedia, con respecto a las otras Empresas, ya que en la dirección de la Empresa como tal, la participación femenina es vista por los entrevistados como normal, mientras que en las unidades productivas propiamente dicha, es mínima, en este caso los expertos que fueron entrevistados, tanto hombres como mujeres no hacen conciente que esta situación constituya un problema, si no que lo ven como algo normal, es decir, que la mujer se ocupa de cargos burocráticos y de especialistas y el hombre dirija la parte directiva, pues es lo que ha venido sucediendo en esta Empresa desde su fundación, a pesar que algunas unidades productivas(panaderías), tengan a su mando una mujer. Los factores que se interponen, en este caso se refieren a elementos externos a la Empresa, relacionados fundamentalmente con las responsabilidades familiares y la falta de cooperación en este ámbito, solo una de las encuestadas manifestó que las diferencias de capacitación y de un seguimiento especial, limitan la incorporación de la mujer a cargos de dirección.

Evidentemente nos encontramos ante un colectivo que debe partir de un reconocimiento de las dimensiones reales del problema, que permita aflorar los factores causales del mismo.

En el caso de la Industria Alimenticia, los expertos entrevistados, coinciden en declarar como insuficiente el número de mujeres que desempeñan cargos directivos, a pesar que las existentes han mostrado resultados favorables en su gestión, atribuyéndosele dimensiones positivas como: capacidad de resolver los problemas, mantener la responsabilidad y ser ejemplares.

Los factores que se mencionan como entorpecedores de dicha incorporación, están relacionados mayoritariamente con elementos de la cultura organizacional, tales como prejuicios acerca de la capacidad de la mujer para aceptar determinados puestos, menor autoridad y dificultades para la disponibilidad a partir de factores propiamente femeninos como la maternidad y responsabilidades familiares, también se plantea como un factor negativo la existencia de horarios inapropiados, el no aseguramiento de condiciones indispensables para el trabajo y la prioridad y motivación a la hora de la superación.

### **Resultados de las entrevistas realizadas a los directores generales de las empresa objeto de estudio. Ver anexo 2**

Como parte del proceso de investigación, se entrevistaron a los directores generales de cada empresa respectivamente y se obtuvieron las siguientes declaraciones.

La Empresa Cárnica de la provincia de Las Tunas, al decir de su directora general no quedó atrás en las acciones para dar seguimiento a todas las leyes, indicaciones y planes de acción relacionados con el trabajo de la mujer, comenzando desde el año 1992, con un diagnóstico que permitió conocer la situación real de la misma, el que demostró que hasta el momento no se había llevado una política adecuada en la incorporación de estas en los cargos de dirección, pues, a 5 años de constituida la Empresa se evidenciaba un problema de genero al existir una marginación con respecto a la mujer en los cargos de dirección.

Con un total de 550 trabajadores, solo 124 eran mujeres para un 22%, se contaba con 31 dirigentes y de ellos solo una era mujer para un 3.2%, del potencial femenino, eran graduadas del nivel superior 2 mujeres, para un 1.6%, Técnicos Medio 6 para un 4.8%, su mayoría estaban incorporados a las plazas administrativas y de servicios, ocupándolos puestos de oficinistas, cocineras, limpieza y otros cargos en la producción y se hacia necesario potenciar la presencia femenina en la toma de decisiones.

Analizando las cifras anteriores se evidenció la situación real de esta temática, es por lo que en el año 1992 se inicia el diagnóstico y se elabora el plan de acción, hasta este año la fuerza femenina tubo poca variación en relación con el año 1987, fecha de creación de la Empresa, La primeras acciones que se realizaron fueron la entrevista, obteniendo la disposición de 21 compañeras a las que se le realizó el diagnóstico y plan de preparación-superación a mediano y largo plazo, según las cualidades y méritos individuales, para prepararlas como futuras dirigentes, incorporando a la reserva 15 compañeras, a las que se le impartieron distintos cursos de capacitación impartidos por entrenadores que se habían preparado en la escuela del MINAL y matricularon 5 estudios Universitarios y 4 Medio superior. Unido a este trabajo, se trazó una estrategia, la que consistió en nutrirse de egresados universitarios pues esta seria la forma de incorporar a la cantera de reserva, jóvenes de nivel superior con los cuales se podía dar una preparación en materia de dirección y con su entrenamiento práctico estarían listos para ocupar cargos de dirección a corto plazo, por lo que se envió el Plan de Necesidades a Planificación por años, estos se fueron incorporando gradualmente, de los cuales 13 eran mujeres, favoreciendo a la empresa en las acciones que se realizaban de la incorporación de estas a cargos de dirección.

El Ministerio de la Industria Alimenticia, en cumplimiento de los principios que sustentan la política de cuadros, aprobado por el Partido Comunista de Cuba, en el Primer congreso del Partido y refrendados en los sucesivos, ha desarrollado una estrategia a través de distintas normativas que coadyuvan a la preparación y promoción de compañeras a los cargos de dirigentes tales como:

- Reglamento para el Trabajo con los cuadros y Reservas aprobado por la resolución número 90 del 22 de agosto de 1995, en sus artículos 34 y 35 establece la creación de la Reserva Territorial.
- Instrucción M-2 del 9 de diciembre de 1996, extendiendo a todos los territorios del país el Proyecto Germinal con el propósito de preparar futuros directivos.
- Carta circular del 15 de octubre de 1999 del Ministerio de la Industria Alimenticia, crea el movimiento de mujeres directivas.
- Instrucción M-2 del 10 de noviembre de 1999, que establece el entrenamiento práctico a través de la rotación de cuadros y reservas.

En cumplimiento a estas normativas se impartieron postgrados, diplomados, cursos, maestrías, participación en eventos y entrenamientos prácticos, se crea la Reserva Territorial y se lleva adelante el proyecto Germinal, así como la aplicación anual de encuentros para conocer el estado de ánimo, salud y motivación de los cuadros y reservas. Hoy esta empresa representa un ejemplo a seguir por las de más que conforman el MINAL, pues hoy se mantiene un trabajo sólido y permanente que a permitido que de 12 directivos con que cuenta la empresa las mujeres representen el 50% del total incluyendo a su directora General, a pesar que no se cumplen al máximo las expectativas y se desea crecer mas en la presencia femenina en cargos de dirección.

La incorporación de la mujer en la Empresa Cubana del Pan ha ido creciendo, aunque no de forma significativa pues de 253 trabajadores solo hoy se cuenta con 55 mujeres, del total de mujeres directivas han tomado parte en el Proyecto Germinal solo 3 de ellas, han participado en los encuentros de mujeres creadoras, en FORUM y en el Evento de mujeres directivas. En el año 2004 en el evento nacional realizado en Ciego de Ávila estuvieron presentes mujeres de esta empresa. Se ha incrementado en la reserva de cuadros la presencia de la mujer aunque no en todos los cargos de dirección, de esta forma se le ha dado cumplimiento al documentos enviado por Carlos Lage que plantean que de 2 candidatos uno de ellos debe de ser mujer, aunque no en su totalidad, lo que seria necesario para incrementar la cantera de futuras directivas.

En el centro existen limitantes que de manera general contribuyen a que la incorporación por parte de las mujeres a cargos de dirección no se manifieste de forma creciente. De manera que se hace necesario continuar trabajando para mejorar a gran escala la presencia femenina en los cargos de dirección y así su óptimo desempeño.

En cuanto a la Empresa Alimenticia se conoció que hoy cuenta con un total de 2354 trabajadores, de ellos solo 782 son mujeres, cuentan con 20 directivos de ellos solo 4 son mujeres y esto da una visión certera de que esto constituye una problemática a resolver, de las 4 mujeres directivas solo 2 han pasado el curso germinal del MINAL, 3 han participado en cursos jurídicos impartidos en el año 2005, el curso para capacitación y cuadros de 2006 de contabilidad también se les permitió su participación y están incorporadas actualmente en diferentes cursos políticos, han participado en eventos de mujeres creadoras y mujeres directivas aunque no en gran medida.

Existen en el centro mujeres que ocupan cargos como la jefa de cobros y pagos, de producción, de personal, de distribución, de ventas y de auditoria, pero no precisamente cargos de dirección de primer nivel, es decir en este caso solo se cuenta a nivel de provincia con 4 mujeres que representan estos puestos evidenciándose así la escasez de mujeres al mando de la toma de decisiones.

En este año se dieron 6 movimientos de cuadros a cargos de dirección, de ellos 4 son mujeres, 6 mujeres pertenecen a la reserva de cargos de cuadro, aunque se pretende en un futuro que cada cargo directivo cuenta en su reserva con al menos una mujer, tanto en la dirección como en la provincia, en lo que va de año, con la carta circular 22 de Carlos Lage se realizó una revisión de la reserva de cargos de dirección, priorizando la incorporación de la mujer en los mismos, a pesar de apreciarse un lento crecimiento al respecto pues esta entidad no presenta una situación favorable con respecto a la incorporación de féminas a cargos de toma de decisiones.

### **Resultado de las encuestas realizadas a Mujeres Directivas. Ver anexo 3**

Como parte del procedimiento de investigación se hizo imprescindible encuestar a las protagonistas de este trabajo, con el fin de conocer los principales aspectos que las motivaron a formar parte de la fila de directivos, su autovaloración, y los principales factores que favorecen o entorpecen su desempeño.

En la Empresa Cárnica de un total de 12 compañeros que ocupan roles directivos 6 son mujeres las que representan el 50% del total de directivos y de las cuales se obtuvo la disposición del 100% para realizar la encuesta. La totalidad de ellas coinciden que uno de los aspectos que les incentivó a optar por cargos directivos fue la motivación con que el centro lleva a cabo las políticas de superación, tanto por parte de la dirección del centro, como por la compañera que atiende cuadros. A pesar de que existen algunas dificultades en su mayoría se autoevalúan, reflejando que su desempeño es bueno y que esto también lo hacen posible la factibilidad de participar en cursos de superación, y capacitación, diplomados de dirección. Del total de encuestadas 4 de ellas que representan el 66,6 % reflejaron además, que una de las limitantes que mas frenan su desempeño es el exceso de reuniones y en horarios no apropiados, esto limitan a su vez su papel en el marco familiar, el resto de las encuestadas resaltan la necesidad de círculos infantiles para el cuidado de los niños. En la Empresa Cubana del pan de 39 compañeros ocupando puestos directivos, 10 representan la porción femenina para un 25, 5% del total de directivos, de ellas se encuestaron una muestra de 8 para un 80% de su totalidad, ellas hicieron evidente su criterio, del total de encuestadas, 5 consideran como un factor motivador para su incorporación a cargos directivos la necesidad propia que tienen de superación y el deseo de alcanzar nuevas metas, el resto reconoció la cercanía del trabajo al hogar ya que antes tenían que viajar diariamente largas distancias, con respecto a su desempeño en el rol directivo su totalidad arrojan que no se evalúan de excelente, pues hacen énfasis en la necesidad que tienen aún de superación que les permita llegar a mejores resultados, por lo que las principales limitantes están dadas en el poco incentivo y apoyo por parte del centro de trabajo y la familia.

La situación que se refleja por parte de las encuestadas en la Empresa de la Industria Alimenticia es menos favorable que las anteriores analizadas, de 782 mujeres en este centro solo 4 son mujeres directivas, de ellas se encuestaron el 100% de las existentes y se manifiesta en su totalidad la necesidad de de incorporar mas mujeres en estos cargos, las 4 reflejaron que su motivación a incorporarse estuvo dada en la necesidad imperante de crecer en cuanto conocimientos así como la aplicación practica de los mismos, el 100% de las encuestadas coincide además en que su desempeño no esta

mal, pero si debía ser mejor y que esto está dado por la poca atención que esta empresa brinda a la mujer directiva, y que en ocasiones no se le reconoce el esfuerzo que realizan en su trabajo y esto por supuesto son aspectos que dificultan sus resultados, y por tanto impiden que exista un alto nivel de mujeres dispuestas a formar parte de las reservas con vistas a ocupar futuros cargos directivos.

#### **Resultados de las encuestas realizadas a hombres directivos. Ver anexo 4**

Estas encuestas se realizaron con el objetivo de conocer la visión que tienen los directivos con respecto a las mujeres directivas, como se ha comportado la incorporación de la mujer a cargos de dirección, además de conocer su criterio acerca de la incorporación de estas a cargos de dirección.

Para controlar el posicionamiento de los encuestados con respecto al tema de estudio, se les pidió pronunciarse a cerca de si el número de mujeres directivas en la Empresa debía o no incrementarse y cuales eran a su juicio las principales características que las diferencian de ellos.

Mientras los hombres en ocasiones reflejan aspectos de machismo, en la Empresa Cárnica esta situación no se pone de manifiesto, de 6 hombres directivos se le realizó la encuesta a su totalidad, el 100% concuerda con que el nivel de acceso en esta Empresa a cargos de dirección es significativo, ellas representan el 50% del total de directivos, incluyendo a su directora general. Destacan además en su totalidad que el ejemplo de abnegación y entrega al trabajo de estas compañeras, impulsan al cumplimiento y desarrollo de las tareas acometidas y dejan claro que a pesar de no estar satisfechos con el número actual de directivas, las condiciones están creadas y existe un ambiente favorable que posibilita a cualquiera que posea actitudes e interés a ocupar cargos de dirección. También apuntan que la exquisitez, la dulzura y su capacidad de comunicación las diferencian.

En cuanto a los hombres encuestados en la Empresa Cubana del Pan, de 29 que conforman el total, se encuestaron 18 para un 62%, los cuales afirman que la situación actual de la presencia de la mujer en cargos directivos no es muy significativa, el 90% de los encuestados refleja que el número de mujeres pertenecientes a la reserva de los puestos de dirección es aún insuficiente y sería factible su incremento, mientras que el resto señala estar conforme con las que existen, en cuanto a la valoración que tienen de sus compañeras destacan la capacidad que tienen para llevar los rigores de la vida laboral con los del hogar y enfatizan en su competitividad en el trabajo y disciplina.

Por su parte la Industria Alimenticia posee una situación similar en cuanto a opinión de hombres directivos se refiere, de los 16 que existen se encuestaron 12, para un 75% del total, de ellos solo 4 evalúan la incorporación de la mujer a cargos directivos de deficiente, el resto lo considera normal, incluso están conformes con la cantidad de mujeres que ocupan estos cargos, que solo son 4, además mencionan como características que las distinguen, el ser entusiastas, organizadas, además el 83% de los encuestados señalan que a la mujer directiva se le debe dar más atención y que se debe conjugar el estímulo moral con el material, ya que una mujer motivada sería capaz de duplicar sus esfuerzos, elevando así los resultados; el resto cree que no hay motivos que limiten el acceso de las féminas a los cargos de dirección, por lo que se evidencia una desproporcionalidad en los criterios.

### **Resultados obtenidos de la dinámica grupal realizada en las empresas objeto de estudio**

El objetivo de la dinámica grupal estuvo enfocado a determinar cualidades distintivas de las mujeres directivas, sus fortalezas y dificultades para desempeñar su rol.

En La Empresa Cárnica, las cualidades más importantes que se evidencian en las mujeres directivas apuntan hacia sus relaciones humanas, su capacidad de comunicación, comprensión y persuasión, que se complementan con la sensibilidad, sinceridad, justicia y honestidad.

Entre las fortalezas identificadas están la preparación profesional, el ser ejemplo, su nivel de responsabilidad, sus potencialidades en términos de comunicación, así como



sus habilidades para trabajar en equipo, trazar estrategias, tomar decisiones y actitud ante la capacitación propias y del resto del personal.

Las principales limitantes están dadas en los horarios inapropiados para reuniones y las limitaciones propias del sexo femenino en cuanto a sus roles en el hogar ( como madre, esposa ).

En la empresa Cubana del Pan se manifiestan como cualidades distintivas de las directivas:

La disciplina, su nivel de organización, capacidad de comunicación, sus relaciones humanas.

Son identificadas como fortalezas, las habilidades para la toma de decisiones, dar instrucciones y controlar.

Las principales limitantes que se ponen de manifiesto son tener la doble función del trabajo las tareas de la casa, la familia y todas las obligaciones, es decir no contar con el respaldo total de la familia ni de la institución y la deficiente preparación en aspectos de dirección.

En la empresa de la Industria Alimenticia: se distingue como cualidades distintivas de las mujeres directivas:

La disciplina, la organización, la exigencia y el entusiasmo.

Las fortalezas que se destacan, son las posibilidades de comunicación y las relaciones humanas.

Las limitantes que salen a relucir son su deficiente preparación en la dirección propiamente, el no reconocimiento del papel que desempeñan, el cúmulo de afectaciones en horarios no apropiados, la falta de atención y estímulo y la poca comprensión en el hogar.

### **2.3.1 Propuestas de acciones para propiciar la incorporación de la mujer a cargos de dirección y potenciar el liderazgo femenino en empresas del sector alimentario en Las Tunas**

1. Capacitación de las mujeres en temáticas gerenciales.
2. Sistematización y extensión de los eventos de mujeres directivas.
3. Atención especial al incremento de reserva femenina para los diferentes puestos de dirección
4. Acercamiento de la empresa a la familia.
5. . Reconocimiento dentro de la empresa de actividades extralaborales que realiza la mujer.
6. Reconocimiento en la comunidad de los éxitos laborales, usando como vinculo la Federación de Mujeres Cubanas.
7. Retroalimentación sistemática.
8. Inventario periódico de los recursos humanos.
9. Establecimiento de políticas diferenciadas entre hombres y mujeres, que se ajusten a las condiciones actuales de desarrollo de la sociedad cubana.
10. Desarrollo de una visión positiva acerca del género.

## **2.4 Conclusiones parciales del capítulo**

1. Las técnicas utilizadas permitieron revelar las principales fortalezas manifiestas por la mujer en su rol directivo, las que apuntan hacia las relaciones humanas, capacidad organizativa, habilidades comunicativas y su alto nivel de disciplina entre otras.
2. Tanto hombres como mujeres identifican como dificultades que frenan la incorporación de la mujer a cargos de dirección.
  - La deficiente preparación en dirección.
  - Las situaciones propias de la mujer en lo biológico.
  - El no reconocimiento de su trabajo.
  - La falta de atención y estímulo.
  - La no comprensión por la familia de su rol como directiva.
  - El no establecimiento de una política diferenciada entre mujeres y hombre en cuanto a la organización del tiempo de trabajo.

## CONCLUSIONES GENERALES

1. Los fundamentos teóricos referenciados sirven de base para adentrarnos en el estudio del comportamiento de la evolución histórica de la mujer a cargos de dirección.
2. El procedimiento, seguido, permitió caracterizar, valorar y distinguir el papel que desempeñan las mujeres en su rol directivo en empresas del sector alimentario en Las Tunas.
3. Aunque se han producido ciertos incrementos en la incorporación femenina a cargos de dirección, se denota un desbalance entre el número total de mujeres empleadas con capacidades y posibilidades y su incorporación a cargos de dirección.
4. Las acciones propuestas posibilitan la creación de condiciones favorable que minimicen las limitaciones detectadas, propiciando la incorporación de las mujeres al rol directivo y potenciar el liderazgo femenino en empresas del sector alimentario en Las Tunas.
5. Las políticas del partido y del estado cubano acerca de la importancia del liderazgo femenino contribuyen a la formación y desarrollo de la mujer incorporada a cargos directivos.

## **RECOMENDACIONES.**

1. Dar a conocer a la dirección de las empresas objeto de estudio los resultados revelados por la investigación.
2. Generalizar el estudio al resto de las empresas del sector alimentario, para lograr una mayor objetividad en la información.
3. Continuar profundizando en el estudio de esta temática abordando como se implementan las políticas del Partido y el Estado Cubano en relación con la efectividad del liderazgo femenino en la gestión empresarial.

## *CITAS Y REFERENCIAS BIBLORAFICAS*

- 1. Lage Dávila Carlos. Balance de la comisión central de cuadros 2001.*
- 2. Marx Carlos. El Capital. Tomo 1. Edición. Política*
- 3. Comandante Ernesto Che Guevara De La Serna. Editorial Política. La Habana, 1986. Cuba.*
- 4. Delgado Araceli. Docencia para la investigación. Humanista. UNAM. México.1995.*

## **BIBLIOGRAFIA**

1. Administración t-2 5ta Edición.
2. Álvarez, Mayda **Mujer y poder en Cuba**. Centro de Estudios de la Mujer. FMC. Editorial de la mujer, 1999.
3. Álvarez, Mayda. "Género y familia en Cuba". En: **Diversidad y complejidad familiar**.
4. Astelarra, Judith.(1998). **Sistema de Género. Aspectos Teóricos, Sociales y Políticas**. Departamento de Sociología. Universidad Autónoma de Barcelona.
5. Caballero Alord Rosa H. La participación femenina en la dirección. Folletos Gerenciales. No. 10. 2002.
6. Constitución de La República de Cuba, 1976
7. Cubeiro, Juan Carlos. Tendencias innovadoras en el Liderazgo: La inteligencia emocional del líder.
8. Díaz, Ileana. (2000). Centro de estudios de Técnicas de Dirección. **Cuba: ¿igualdad de oportunidades?**
9. Echevarría León, Dayma. Mujer Empleo y Dirección en Cuba. Folletos Gerenciales. No. 6.2004.
10. Echevarría León, Dayma. **Liderazgo y género. Reflexiones para organizaciones actuales y futuras**. Fotocopia.
11. FMC (1996). **La cubana: De Beijing al 2000**. Editorial de la Mujer.
12. Gonzáles Soler, Fernando. Las cualidades de un verdadero Líder.
13. González, Graciela. **La dirección femenina en el mundo empresarial**. Trabajo presentado para obtener el grado de Doctora en Ciencias sociológicas. La habana, 2000.
14. Hesselbin, Frances. Goldsmith, Marshall. Beckhard, Richard. El Líder del Futuro. Ediciones DEVSTO S.A. Bilbao, 1996.
15. Lagarde, Marcela. "La organización patriarcal del mundo." En: Lagarde, Marcela. **Género y feminismo**. Cuadernos Inacabados 25, p 50-83.
16. Lage Dávila Carlos. Carta emitida el 6 de junio de 2002 a los Organismos de la Administración Central del Estado y Concejo de la Administración provinciales con menos del 40% de su fuerza laboral femenina.

## *Bibliografía*

17. Martínez, Griselda. **Las mujeres ejecutivas ante los nuevos retos de la administración moderna. Gestión y estrategia** No 13, Enero- Julio, 1998.
18. Mayo Peña, Yamnieé / Velásquez Fernández, Yanisbel. Trabajo De Diploma. Junio, 2002.
19. Mujeres en Red. Artículos - Grandes líderes femeninas.
20. Saravia Matus, Silvia L. Género y Liderazgo. Perspectiva Histórica. Periódico feminista en red.
21. Sayles, Leonard R. **Liderazgo. Estilos y Técnicas. Cuáles son y cómo aplicarlos para alcanzar el éxito.** Graw- Hul Book. México, 1982.
22. Sin Autor. Instrumento para evaluar Liderazgo, tomado del libro Clima Organizacional, Sección C.
23. Partido Comunista de Cuba. Primer Congreso-La Habana, 1975. Informe Central La Habana: Editorial Política, 1982.
24. Plan de Acción Nacional de Seguimiento a la Conferencia de Beijing. República de Cuba. Editorial de la Mujer. 1997.
25. Rios, Danay.(2001) **Estudios sobre el liderazgo desde la perspectiva de género en las actuales empresas cubanas. Estudio de casos.**
26. Tesis y Resoluciones del Partido Comunista de Cuba. Editorial de Ciencias Sociales de la Universidad de La Habana. 1978.
27. WEBGRFIA
28. <http://www.monografias.com/trabajos14/administ.-procesos/>
29. <http://www.cubaminrex.cu/enfoques/ddhh-mujer-tc.htm>



## *Bibliografía*

### **Anexo 1**

#### **Entrevista a expertos**

Temáticas:

¿Cómo se ha comportado el acceso de la mujer a cargos de dirección en la Empresa en los últimos años?

¿Qué factores, a su juicio, han favorecido y cuáles han entorpecido la incorporación y el desarrollo de la mujer en cargos de dirección?

## *Bibliografía*

### **Anexo 2**

#### **Entrevista realizada a los directores generales de cada entidad.**

Temáticas:

¿Cómo se ha comportado la incorporación de la mujer a cargos directivos?

¿En que medida se le ha dado seguimiento a la incorporación de la mujer a cargos directivos?

¿Qué aspectos valora usted como motivadores para que se incrementen estos puestos en las mujeres?

### **Anexo 3**

#### **Encuestas realizadas a Mujeres Directivas**

1. ¿Qué motivó su incorporación a cargos de dirección?
2. ¿Cómo evalúa usted su desempeño como directiva?
3. ¿Qué elementos favorecen y cuales dificultan su desempeño como directiva?
- 4- ¿Se siente usted respaldada por su familia y su Centro de Trabajo?



*Bibliografía*

**Anexo 5**

**Quinto encuentro de mujeres directivas. 2006.**



**Anexo 6**

**Segundo encuentro de mujeres directivas. 2002.**

