

Ministerio de Educación Superior

Universidad De Matanzas "Camilo Cienfuegos"

Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades

TRABAJO DE DIPLOMA

TITULO: Determinantes socio-psicológicos de la Incidencia del Acceso de la Mujer a Cargos de Dirección. Un estudio de caso en la Aduana Matanzas.

DIPLOMANTE: Cecilia Barbara Almeida Díaz.

TUTORA: MSc. Arles Orihuela Gómez

MATANZAS 2009

PENSAMIENTO

“TENEMOS LA MAS ABSOLUTA CONVICCION DE QUE LAS MUJERES, DE UNA MANERA SENCILLA Y NATURAL COMO QUERIA MARTI, ESTARAN EN EL LUGAR QUE LES CORRESPONDE EN ESTA ETAPA HEROICA, LA MAS HEROICA Y LA MAS GLORIOSA QUE HEMOS VIVIDO EN NUESTRA HISTORIA”

FIDEL CASTRO RUZ

DEDICATORIA

DEDICATORIA:

A mi hijo Pascualito, por siempre estar a mi lado.

A mis padres:

Hoy ausentes. Les quiero mucho y vivirán por siempre en mi corazón.



AGRADECIMIENTOS

Me veo obligada a testimoniar mi especial agradecimiento a mi tutora:

Msc: Arles Orihuela Gómez, quien despreciando molestias y pérdida de tiempo, ha sometido a un profundo estudio todas las cuestiones de mi investigación, desentendiéndolas luego detalladamente conmigo.

Gracias a su ayuda.

A la profesora Elaine, quien desde el primer año de la carrera me ha tutorado, estando al margen de todo. Gracias Ela.

A mis compañeras, que me han ayudado y apoyado para la realización de este gran sueño, especialmente a:

Lic. Rosa Maria Segura Correa.

Lic. Tania Toledo Hernández

MSC.María Alicia Alemán Castillo.

Agradecer a todo el colectivo de profesores que me impartieron las asignaturas durante toda mi carrera con esa modestia e increíble inteligencia.

A la licenciada, Mireya Gómez, quién de manera muy atenta colaboró con este proyecto, a ella gracias de todo corazón

Agradezco a mi amigo Ahmed Polo Gómez por el tiempo que me dedicó en la computación para poder terminar mi trabajo.

Al Dr. En Ciencias Jorge Ortega quien de manera sencilla colaboró con esta investigación.

Y qué diablos, a mí misma que llevo meses en mi preparación y sin dormir de madrugada, (créelo).

A todos gracias por ser tribunas de mi desarrollo.

**DECLARACION
DE
AUTORIDAD**

Declaración de Autoridad.

Me declaro ser la única autora de este Trabajo de Diploma, autorizando a la Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos” y a la Aduana de Matanzas, para que se disponga de su uso en el momento que les sea conveniente.

Confirmando lo expresado:

Cecilia Bárbara Almeida Díaz

RESUMEN

Resumen.

La presente investigación desarrollada en la Aduana de Matanzas, se trazó como meta, a partir de un diagnóstico de los principales factores psico-sociales que inciden en el acceso de la mujer como directiva en la Aduana Matanzas, caracterizar su situación en el ejercicio del poder.

La razón que motivó al estudio del tema se relaciona con la poca elección de mujeres en cargos directivos, cuestión que a nivel mundial también se evidencia, incluidos los países altamente desarrollados; las investigaciones sobre el tema son aún escasas, además de que contar con estudios sobre la problemática existente constituye una preocupación del Gobierno cubano, el cual, en diferentes etapas del proceso revolucionario ha insistido en la importancia de tomar decisiones a favor de la mujer cubana.

En el estudio realizado se utilizaron como métodos y técnicas de investigación encuestas, entrevistas, observaciones, revisión bibliográfica y análisis documental.

Los resultados arrojados en la investigación realizada nos permitieron proponer acciones de trabajo para lograr la mayor participación de la mujer en los cargos de dirección en la Aduana Matanzas y diagnosticar los principales factores psico-sociales presentes en dicho fenómeno.

SUMMARY

Present it investigation developed in bond of Matanzas, he drew like goal, as from a diagnosis of principal factors psico social that they have an effect on the woman's access like executive in bond Matanzas, characterizing his situation in the exercise of power.

The reason that motivated the study of the theme relates with the poca women's election in directive fees, subject than worldwide also it becomes evident, once the countries highly developed were included; The topical investigations are on short supply still, in addition to have studies on the existent problems a worry of the Government constitutes Cuban, which, in different stages of the revolutionary process the Cuban has insisted on the importance to take decisions to the woman's favor.

In the realized study they utilized themselves like methods and techniques of investigation opinion polls, interviews, observations, bibliographic revision and documentary analysis.

The results yielded in realized investigation permitted proposing us stock of work to achieve the bigger participation of the woman in the fees of direction in bond Killings and diagnosing the principal factors psico social presents in the aforementioned phenomenon.

INDICE

INDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN-----	17
CAPITULO I: ESTADO DEL ARTE-----	23
1.1 El género como categoría social-----	23
1.1.1 La mirada del género, una necesidad de hoy-----	28
1.1.2 La socialización de género-----	29
1.1.3 Género y subjetividad femenina-----	31
1.1.4 La mujer y el poder-----	33
1.1.5 Caracterización del entorno social de la mujer	
Cubana-----	35
1.1.6 El patriarcado. Sus reminiscencias en	
la sociedad contemporánea-----	36
1.1.7 El síndrome de la Supermujer-----	37
1.1.8 Participación en el poder y la toma de decisiones de la	
Mujer en Cuba. Equidad de Género-----	39
1.9 Liderazgo. Fundamentos del Liderazgo-----	43
1.9.1 Enfoques o perspectivas correspondientes sobre el	
Liderazgo. Teorías sobre el mismo-----	45

1.9.2 Algunas teorías acerca del estilo del Liderazgo-----	52
1.9.3 Comportamiento del líder-----	53
1.9.4 Liderazgo y Administración-----	54
1.9.5 Liderazgo y Poder-----	54
1.9.6 Enfoque de género y liderazgo-----	55
CAPITULO II: Diseño Metodológico-----	57
2.1 Descripción de la metodología de la investigación	
Empleada-----	59
2.2 Muestreo. Método de selección-----	60
2.2.1 Determinación del tamaño de la muestra-----	61
2.3 Métodos y técnicas para la recogida de datos-----	61
2.3.1 Encuestas-----	61
2.3.2 Entrevistas-----	61
2.3.3 La Observación-----	62
2.3.4 Análisis Documental-----	62
Capítulo III: Caracterización del objeto de estudio y análisis de	
Los resultados-----	63
3.1 Caracterización del organismo-----	63
3.2 Análisis de los resultados obtenidos en cada instrumento	
Utilizado-----	70

3.2.1 Percepciones obtenidas de las entrevistas realizadas-----	70
3.2.2 Resultados de la encuesta realizada a trabajadores-----	72
3.2.3 Resultados de la encuesta de evaluación del liderazgo-----	75
Conclusiones-----	79
Recomendaciones-----	81
Bibliografía-----	83
Glosario de términos-----	87
Anexos-----	90

INTRODUCCION

Introducción

Con la adopción en 1967 de la Declaración sobre la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer por la Asamblea General de las Naciones Unidas, se dio un primer paso en el plano internacional para avanzar en la búsqueda de la equidad de género y en la superación de la discriminación que afecta a las mujeres. El segundo paso importante fue la celebración de la Conferencia Mundial del año “Internacional de la Mujer”, realizada en México, en 1975, donde se empezó a construir una agenda internacional de las mujeres. En este proceso social –no exento de dificultades- se han ido comprometiendo progresivamente los gobiernos de América Latina y el Caribe.

En la década de los 70 el movimiento feminista de habla inglesa desarrolló la lucha por la igualdad plena, que exigió distinguir adecuadamente las semejanzas y diferencias de género como fuentes del derecho y la política. Tales manifestaciones llegan a nuestro continente en la década de los 80 donde la desigualdad entre hombres y mujeres no constituía una preocupación entre los teóricos, a pesar de la desigualdad existente. Sin embargo, el estudio sobre el tema de género ha comenzado a ser de interés para la Sociología Latinoamericana. (Alabart Pino Yesmín, et al, 2006).

Las necesidades prácticas de género, son las necesidades de las mujeres en sus roles predeterminados socialmente y como responsables de ciertas cargas y obligaciones sociales preestablecidas, destinadas básicamente a la familia inmediata y a la comunidad local.

Tal es el interés por el tema que ha venido siendo objeto de seguimiento en las siete conferencias celebradas en la región de América Latina y el Caribe por la integración de la Mujer en el desarrollo económico y social. En ellas ha sido expresada de manera diferente que:

- Es significativo que la participación política de las mujeres en la región, a favor del desarrollo económico y social de sus países, sea extremadamente baja.

- Como se señaló en el VI Congreso de la Federación de Mujeres Cubanas (FMC), en el caso de Cuba “la inserción de la mujer en el proceso de desarrollo del país debe evaluarse como uno de los fenómenos más exitosos ocurridos en todos estos años de Revolución” (Gandul Morffe. I, Rivas García. K, 2006).

Se ha reiterado en múltiples ocasiones la importancia del papel de la mujer en la sociedad, donde históricamente ha sido una abanderada de los principios más puros de la dignidad humana y por ello, una combatiente decidida y tenaz. Por su activo papel en la construcción de la sociedad socialista es que Fidel plantea en la clausura del V Congreso de la Federación de Mujeres Cubanas que “ El fenómeno de las mujeres en la Revolución constituye una Revolución dentro de otra Revolución” (Castro, Fidel.1995).

Hombres y Mujeres dedicados a la investigación científica, a la política, a la economía, a la Literatura, califican al siglo XX como el de la Revolución de las mujeres por la envergadura de los cambios que, especialmente en los últimos cincuenta años, se han producido con el creciente proceso de participación económica, política y social del sector femenino de la población. (Aguilar Ayerra, C. 2002).

La introducción del estudio sobre el tema de género en el contexto histórico cubano es novedosa, constituyendo un desafío y un reto movilizador para una sociedad que experimenta un incremento de las heterogeneidades no solo económicas, sino también sociales y espirituales, en la esfera de lo privado y lo público. En Cuba los estudios sobre este tema se incentivan a partir de la celebración en La Habana de la Conferencia Internacional de Género, Salud y Desarrollo, auspiciada por la Organización Mundial de la Salud, en el año 1996.

El mejoramiento de las condiciones de las mujeres y de su acceso al poder, así como la insuficiente representación femenina en los puestos de toma de decisiones y los obstáculos existentes para lograr una participación equitativa constituyen una preocupación para el Estado Cubano, que tiene como meta

promover una cultura de igualdad entre hombres y mujeres eliminando prejuicios mantenidos durante décadas.

Aunque muchos han sido los adelantos de la mujer cubana y los logros alcanzados respecto a la igualdad de oportunidades y derechos de la misma, el ascenso de la mujer a la toma de decisiones, a la disponibilidad y control de recursos y al ejercicio del poder, es un tema sumamente complejo porque invierte totalmente los roles sociales asignados y muchas veces asumidos, de subordinada a dirigente.

A todos va dirigido este trabajo con enfoque de género. Primero, por la necesidad de que reflexionen sobre sus condiciones y características. Segundo, para que se inserten de forma activa a las transformaciones sociales y, tercero, por la escasez de estudios teóricos y metodológicos que demuestran que las características básicas del liderazgo con enfoque de género, es realmente una situación problemática para las organizaciones en Cuba.

Al ubicar el tema de investigación cronotópicamente, la autora quiere señalar que en Matanzas se han comenzado a realizar investigaciones sobre el tema (Sosa Guzmán, 2008)

La presente investigación se traza la meta de que a partir de un diagnóstico de aquellos factores que limitan a la mujer en su ascenso a cargos de dirección podremos entonces caracterizar su situación en relación con el ejercicio de la dirección.

El organismo a investigar fue seleccionado valorando que en cualquier organización podemos encontrar la problemática analizada, la no elegibilidad femenina para cargos directivos.

Al dar los primeros pasos en la investigación la autora se percató que, en la Aduana de Matanzas, no se han realizado estudios socio-psicológicos acerca del tema en esa organización con la finalidad descrita en el párrafo inmediato anterior, pues al parecer no era de importancia para algunos directivos, cuando en realidad deberían estar en prioridad. Esa problemática reafirmó la decisión de la autora de estudiar el tema y plantear el siguiente **problema a investigar**:

¿En qué modo y proporción actúan los determinantes sociopsicológicos que dificultan el acceso de la mujer a cargos de dirección en la Aduana de Matanzas?.

Objetivo General:

Diagnosticar el impacto de los principales determinantes sociopsicológicos que dificultan el acceso de la mujer a cargos de dirección en la Aduana Matanzas.

Objetivos Específicos:

- Analizar los documentos oficiales institucionales que rigen la dinámica y estrategia organizacionales de la Aduana Matanzas (Manual de Organización Aduana Matanzas, Diciembre, 2005; Planificación Estratégica de la Aduana Matanzas, entre otros), para la ponderación del papel y el lugar en ellos del enfoque de género en relación con la dirección empresarial.
- Identificar los determinantes socio psicológicos que inciden en la limitación del acceso de la mujer a cargos de dirección en la Aduana Matanzas.
- Analizar la influencia de los determinantes socio psicológicos que dificultan el acceso de la mujer a cargos de dirección en la Aduana Matanzas.
- Proponer acciones para lograr una mayor participación de la mujer en los cargos de dirección en la Aduana Matanzas, sobre la base del diagnóstico efectuado.

La autora considera adecuado el empleo de la habilidad de *diagnosticar* para presidir la investigación, por cuanto la identifica con el enfoque proactivo de actuar si se emplea con la acepción que indique que *aquí y ahora se diagnostica para detectar problemas y para facilitar la solución de los mismos, con el logro de cambios en el objeto del diagnóstico*. Esa fue la intención que presidió, tanto la selección del término *diagnosticar* en tanto habilidad rectora, como la labor de la autora en su conjunto durante la investigación.

La presente Tesis que informa la investigación realizada está estructurada en tres capítulos:

Capítulo 1. **Estado del arte:** En él se expone la sustentación teórica del estudio realizado, como resumen de toda la revisión bibliográfica llevada a cabo para el estudio.

Capítulo 2. **Diseño Metodológico:** Detalladamente se explican las técnicas y procedimientos aplicados.

Capítulo 3. **Caracterización del objeto de estudio y análisis de los resultados:** Se realiza una caracterización del objeto estudiado, en relación con el estado de desarrollo de los determinantes sociopsicológicos actuantes en contra del acceso de la mujer a cargos de dirección en la Aduana Matanzas; así como la propuesta de acciones concretas organizacionales que favorezcan la reversión de la negativa situación actual en esa organización, en relación con tal acceso, y condicionada por tales determinantes.

Capítulo 1: Estado del Arte.

La categoría de género y la introducción del término, se analizan en el Plan de Acción Nacional de la República de Cuba de Seguimiento a la IV Conferencia Mundial de la Mujer en Beijing, (Ver Anexo No1) y es en 1995, también en la conferencia de Beijing, donde se enfatizó en la necesidad de investigar el liderazgo desde un enfoque de género.

Las investigaciones en Cuba en el marco organizacional han comenzado a reflejar esta necesidad, generando el tema muchas expectativas, inquietudes, resistencia y curiosidad.

Acerca del liderazgo, se dice que “hay tantas definiciones como número de personas que han intentado definir el concepto” R.M Stogdill, (1974). Sus primeros enfoques se desarrollaron a finales de los 40 y principios de los 60; los mismos evolucionaron durante un tiempo en que el mundo era un lugar más estable y predecible.

Vale recordar que la mayoría de las teorías de liderazgo fueron desarrolladas por investigadores estadounidenses.

No cabe duda de que el éxito de una organización o de cualquier grupo dentro de la misma depende principalmente de la calidad de su liderazgo. Los líderes triunfadores anticipan el cambio, obtienen el máximo provecho de las oportunidades, motivan a sus seguidores a niveles de productividad más elevados, corrigen el desempeño deficiente y conducen a la organización a sus objetivos.

1.1 El género como categoría social.

La autora de este trabajo considera que teorías de género hay muchísimas así como también estudiosos y estudiosas del tema, hoy tan vigente. La misma se acerca al criterio de Carolina Aguilar Ayerra, cuando expresa lo siguiente acerca del Género:

El Género: Es más que una mirada, un enfoque para la interpretación y análisis teórico integral de la condición de la mujer en su desarrollo histórico y en sus manifestaciones actuales, es también una categoría social, dialéctica, resultado

del desarrollo de la práctica y la teoría en las mujeres y los hombres que en el mundo de hoy buscan impulsar los cambios sociales y enriquecer el pensamiento político con esas ideas, aun el más avanzado.

Entender que el género no puede ser tratado como un hecho de carácter natural, constituye un punto de partida incuestionable en el abordaje de cualquier tema referido a la situación de las mujeres y hombres.

Comparto la perspectiva que define los géneros como construcciones sociales e históricas elaboradas sobre la base de las diferencias sexuales, que ha configurado las relaciones entre las mujeres y los hombres, así como las prácticas, símbolos, representaciones, normas y valores sociales considerados como pertinentes a un género u otro, variando según las diferentes culturas, momentos históricos, clases sociales, etnias, religiones, etc.

(...) “El género es categoría relacional que busca explicar una construcción de un tipo de diferencia entre los seres humanos (...) la constitución de diferencias de género es un proceso histórico y social (...) la sexualidad misma es una diferencia construida culturalmente “(N Benhabib, S. en Lagarde M, 1996:34).

Moya I (2007) establece que el ser mujer u hombre, más allá del hecho biológico es el resultado de una construcción simbólica erigida sobre los cuerpos y las subjetividades de sujetos sexuados, que se constituyen en la historia y que adquieren su identidad en un movimiento relacional y complejo de interacciones sociales, a la vez que constituyen un ethos particular. Este proceso sociocultural y subjetivo denota relaciones jerárquicas de poder, en contextos concretos e históricamente determinados, y signa el proceso de interacción entre los seres humanos, en el ámbito doméstico, privado y público. Esta construcción de sentido está a la vez condicionada por la raza, la clase, la etnia, la diversidad sexual, la discapacidad y otras tipificadas de la condición humana.

Esta categoría es conceptuada como una red de símbolos culturales, normas, patrones institucionales y elementos de identidad subjetiva que, mediante un proceso de construcción cultural, diferencia a los sexos y al mismo tiempo los articula dentro de relaciones de poder (Barbieri, 1989:67).

El género forma parte de la realidad subjetiva social e individual, desde este sentido es una dimensión que condiciona el comportamiento humano, lo que se expresa en el autoconcepto, modos de vestir, hablar, comportarse, condiciona los deseos, las normas, los valores, la forma de enjuiciar, valorar e influye en cuestiones básicas de la vida cotidiana como las relaciones de pareja, amistosas, familiares, laborales. Implica: actividades y creaciones de los sujetos, el hacer en el mundo, la intelectualidad y la efectividad, el lenguaje, concepciones, el imaginario, las fantasías, los deseos, la identidad, autopercepción corporal y subjetivas, el sentido de sí mismo, de unicidad, los bienes materiales y simbólicos, los recursos vitales, el poder del sujeto, la capacidad para vivir, la posición social, jerarquía, estatus, relación con otros, oportunidades, el sentido de la vida y los límites propios. (Fernández Rius, L. 2001:190).

La categoría de género es de utilidad para la comprensión de la condición femenina y masculina y la situación vital de las mujeres y los hombres, reuniendo características importantes.

El género alude a roles y funciones asignadas a lo masculino y lo femenino, a responsabilidades, a comportamientos sociales construidos; con él no se nace, sino que es un proceso de socialización donde se transfieren un conjunto de rasgos que definen las formas de conducta, valores y expectativas diferentes para hombres y mujeres, por eso se afirma que el género se “construye”, en él es definitorio la cultura (González A, Castellanos, B 2003:97). Conciben el género como comportamientos que distinguen socialmente al hombre y la mujer, y que agrupó todas las manifestaciones biológicas, psicológicas y sociales designadas por cada cultura como lo masculino y lo femenino.

Para estos autores, el género es la categoría que utiliza la sociedad para designar la forma en que los dos grandes grupos humanos de hombres y mujeres se expresan a nivel social; sobre la base de los procesos sociales, psicológicos e individuales, en particular la identidad y el rol de género sustentados en el dimorfismo anatómico sexual, es que se construyen los roles asignados a cada

sexo y que cada cual asume o no, en el proceso de socialización y formación de la subjetividad.

La autora comparte también el criterio de Isabel Moya, acerca de que el género forma parte de la realidad subjetiva social e individual, donde el ser mujer u hombre nos reduce a una construcción simbólica, lo masculino y lo femenino no son solo hechos naturales o biológicos, sino construcciones culturales, es uno de los modos esenciales en que la realidad social se organiza, es la manera en que los individuos se relacionan y ejercen su poder.

La categoría de género ha resultado un aporte que contribuye a la investigación social, al trabajo educativo y político, en un país como el nuestro que concede una importancia estratégica a la formación de los seres humanos, con una vasta cultura general-integral, mas plenos y libres que han de relacionarse sobre valores y principios más elevados: respeto mutuo, solidaridad humana, justicia social e igualdad.

Los papeles a desempeñar por las mujeres y los hombres en las familias y en la sociedad que estamos edificando, los valores éticos y morales que orientan nuestras conductas y actitudes, los conceptos e ideas que defendemos para hacer avanzar nuestro proyecto social, pasan por un proceso de reconceptualización de roles genéricos, un aspecto esencial dentro de la batalla de ideas. Preparar a las mujeres para asumir sus responsabilidades en todas las esferas, incluida la de dirección política y administrativa del país, y en los varones seguir desarrollando todas sus habilidades y cualidades humanas, tanto para el trabajo social como para el ejercicio de la paternidad consciente y responsable, formar mejores padres y madres, mejores seres humanos, constituye uno de los fundamentales objetivos estratégicos en nuestra sociedad.

Características principales de la categoría de género.

- **Carácter relacional:** Cuando se habla de los términos de género no se hace referencia a mujeres u hombres aislados como a veces erróneamente se hace, sino a hombres y mujeres.

- Carácter jerárquico: refiere a relaciones entre hombres y mujeres que han respondido históricamente a una subordinación de las segundas a los primeros.
- Carácter histórico: está dado en que son relaciones cambiantes en el tiempo, y susceptibles a modificaciones.
- Carácter específico: Se manifiestan en diferentes contextos del quehacer humano, como por ejemplo, la economía, la política, la salud, la cultura, la religión, etc.

La discusión sobre el género como categoría de análisis y su empleo se ha ampliado y profundizado en los últimos años surgiendo términos asociados a ella, como enfoque o perspectiva de género, identidad de género y rol de género, entre otros.

El género se objetiva, entre otras cuestiones, en los roles asignados por las diferentes culturas para hombres y mujeres, así como en la manera en que son asumidos e interiorizados en cada una de ellas, en particular, por las sociedades en general.

Los roles de género se refieren al conjunto de comportamientos y actitudes prescritas socio-culturalmente para varones y para mujeres cuyo aprendizaje guarda estrecha relación con el desarrollo de la identidad personal.

Esta perspectiva de género analiza las posibilidades de las mujeres y los hombres: el sentido de sus vidas, sus expectativas y oportunidades, las complejas y diversas relaciones sociales que se dan entre ambos sexos, así como los conflictos institucionales y cotidianos que deben enfrentar y la manera en que lo hacen. Es una forma de observar y analizar la realidad, que permite visualizar y reconocer la existencia de relaciones de jerarquía y desigualdad entre hombres y mujeres, expresadas en opresión, injusticia, subordinación y discriminación hacia las mujeres en relación con los hombres.

Por lo que aplicar este enfoque significa identificar, entre otros asuntos:

- Las necesidades específicas de hombres y mujeres.
- Las brechas existentes entre hombres y mujeres en cuanto al acceso y control de los recursos y las posibilidades de desarrollo en general.
- Las posibilidades existentes para apoyar el desarrollo de habilidades, capacidades y de acciones afirmativas para el adelanto de la mujer.

El concepto de género considera elementos esenciales que han sido abordados de una manera u otra por diferentes autoras: la cultura, las diferencias entre los sexos, las relaciones que se establecen entre los sexos y el grado de poder presente en esas relaciones.

1.1.1 La mirada del género, una necesidad de hoy.

Estudiar las cuestiones de género y enlazarlas a un tema tan relevante como el acceso de las mujeres a la función directiva, resulta imprescindible y encomiable. Se reflexiona sobre la reconstrucción del concepto de 'diferencias' y se plantea la cuestión de cuáles son las diferencias. ¿Se trata de analizar las diferencias que se dan en la conducta o las diferencias en el tratamiento, es decir, en la elaboración del constructo social de género? ¿Se podrían incorporar a su vez, las diferencias que se dan entre las mujeres, sin compararlas con los hombres?

La utilización y dominio de este novedoso concepto y categoría analítica nos permitirá, responder algunas preguntas, y:

- Descubrir los procesos sociales y psicológicos mediante los cuales se crean y proyectan los contenidos de lo femenino y lo masculino, abarcando sus cambios y evolución.
- Distinguir el sexo biológico del sexo social en el sentido en que, más allá de la capacidad biológica de los hombres de fecundar y las mujeres de parir y amamantar, todo es género, es decir, que todo es una construcción social susceptible de transformación.
- Mirar de un modo distinto una realidad que hemos aprendido a conocer y a manejar de una cierta manera desde la más temprana infancia, para lo cual

se hace necesario un reaprender, reorientar el pensamiento y la observación por cursos originales y perspectivas nuevas.

- Hacer miradas introspectivas, hacia adentro de nosotros-as, de nuestras experiencias personales, de los saberes establecidos en la cotidianidad desde hace muchos siglos.
- Contribuir a la creación de nuevos estilos de vida familiar, a partir de los derechos y deberes adquiridos por las mujeres, los hombres, las niñas-os, los adultos mayores, que permita el ejercicio pleno de la igualdad.

Transversalizar, es decir, cruzar con el enfoque de género, el diseño, la aplicación y evaluación de políticas públicas que favorezcan el avance de las mujeres.

La antropóloga mexicana Marcela Lagarde (2004:47) afirma que el desarrollo humano con perspectiva de género abre la posibilidad de trazar, en la vida misma aquello que se prefigura en el imaginario, en el paradigma, como el bienestar y la vida buena. Si, de eso se trata, de hacer una vida buena, que recorra caminos para conformar la igualdad entre mujeres y hombres, que impulse los cambios necesarios para arribar a otros modos de vida, de relaciones entre las personas, entre los pueblos, las comunidades y entre las naciones.

1.1.2 La socialización de género.

El proceso de socialización de acuerdo con las expectativas de género divide a los seres humanos en masculinos y femeninos, se establecen valores adjudicados a unos y otras, roles específicos y junto a ello una visión de la vida para el sujeto dado, de sí mismo, de las relaciones con los demás.

La identidad del género abarca el conjunto de procesos que posibilitan la conceptualización de uno mismo como varón o como mujer (...) el proceso de identidad se construye su identidad personal identificándose con el grupo de varones y una mujer con el de mujeres.”(Barberá, E., 1998:36).

“(...) es el proceso por el que cada cual se sabe perteneciente a un grupo de asignación sexual y excluido del otros (...)”. (Ídem), p.92), expresándose en toda una gama del proceso subjetivo

Socialización en Género es un proceso mediante el cual se trasmite la experiencia histórica social relacionada con las construcciones culturales de lo femenino y lo masculino. Experiencia de apropiación de cada individuo de las formas de simbolizar las diferencias sexuales en diferentes contextos. (Álvarez, Mayda, 2000:4.)

La socialización de género conjuntamente con la participación en el mismo es un proceso que debe propiciar se decodifiquen la realidad, cuestionen la actitud que tenían de la misma y la reemplacen por un conocimiento cada vez más crítico. (Freire, Paulo, 1994:3)

Existen tres niveles a los cuales debe conducir una adecuada participación:

- **Nivel de concientización:** corresponde al proceso de concientización y movilización de hombres y mujeres para cambiar su situación. Este nivel es crítico porque implica el compromiso y la decisión para cambiar la situación con la consecuente búsqueda de alternativas para hacerlo.
- **Nivel de decisión:** hombres y mujeres se encuentran en condiciones de adoptar decisiones en su propio beneficio con bases igualitarias. La participación es activa y cualitativa e implica un alto proceso de organización.
- **Nivel de control:** corresponde al empoderamiento y permite que los grupos en mayor desventaja, entre los que se encuentran las mujeres, refuercen su capacidad colectiva e individual en los procesos de decisión y adopción de decisiones. Esto significa que las personas ganan posiciones de poder no solo en relación al proyecto sino en términos sociales más amplios, mejorando su capacidad de autogestión.

El tema de la socialización de género es un proceso que va a lo largo de la vida de cada cual, en el que cada persona vive en contextos diferentes, en que los contextos en los cuales las personas se desarrollan cambian a lo largo de sus vidas y que, además desde lo macro social también existen formas coercitivas de imponer las normas sociales que pueden reproducir o intentar cambiar los referentes de género, En este sentido es necesario retomar a Scott (1988:89)

cuando expresa el género como “un elemento constitutivo de las relaciones sociales en general y que se expresa a lo largo del tejido de relaciones e instituciones sociales en símbolos, normas, organización política y social y en las subjetividades personales y sociales.

Si absolutizamos la socialización de género como el único aspecto responsable de la formación de la identidad masculina o femenina puede pensarse que con solo imponer cambios desde los ámbitos de socialización sea posible una mayor equidad, sin embargo esto conduce a un callejón sin salida. El cambio debe incluir tanto las formas de socialización, como un cambio en las estructuras de poder, en las legislaciones, en la división social del trabajo, en las relaciones de clase.

Sin embargo en el caso de la sociedad cubana donde se ha producido una transformación radical de las relaciones de poder y de producción es muy efectivo hacer énfasis en la necesidad de transformar las formas de socialización en género que se identifican como “contribuyentes” de un MRG que aún desde lo individual y desde lo social proyecta inequidades de género.

1.1.3. Género y subjetividad femenina.

Género y subjetividad femenina: Caracterizadas como innovadoras, suelen identificarse con el modo de vinculación masculino requerido para seguir adelante en sus carreras laborales, estableciendo una dicotomía entre sus vínculos en el ámbito doméstico y los del ámbito laboral. El grupo mayoritario está localizado entre las mujeres caracterizadas como transicionales, que padecen las tensiones y conflictos de intentar compatibilizar los dos tipos de vinculación a predominio afectivo y a predominio racional dentro del ámbito laboral, se encuentra:

- El nivel de exigencias: este grupo generacional, algunos de los rasgos que nuestra cultura ha construido para configurar esa estructura superior invisible denominada "techo de cristal" para las mujeres se basa en: las responsabilidades domésticas y de crianza de los niños. La dedicación horaria de los puestos más altos en la mayoría de los espacios laborales están diseñados por lo general dentro de un universo de trabajo

masculino, e incluye horarios que habitualmente no están disponibles para las mujeres por ejemplo, horarios vespertinos o nocturnos- dado que, por lo general, este grupo de mujeres también desempeñan roles domésticos como madres, esposas y amas de casa. Entre el grupo de mujeres definidas como _Transicionales en su desempeño laboral, han aceptado los límites del "techo de cristal" y realizado enormes esfuerzos tratando de superar tales limitaciones, utilizando recursos muy diversos; en su mayoría, uno de los efectos de tal esfuerzo consiste en padecer de estrés laboral.

El entrenamiento predominante de las mujeres de este grupo etéreo en el ámbito doméstico, en los vínculos humanos con predominio de la afectividad, con relaciones de intimidad, con el acento puesto en las emociones cálidas (ternura, cariño, odio, etc.) estaría en contraposición con el mundo del trabajo masculino, donde los vínculos humanos se caracterizarían por un máximo de racionalidad, y con afectos puestos en juego mediante emociones frías (distancia afectiva, indiferencia, etc.). En el grupo de mujeres caracterizadas como tradicionales, suelen encontrar muy dificultoso el pasaje de un tipo de vinculación al otro; por lo general, consideran inaceptable cambiar sus modos clásicos de vinculación, y renuncian a seguir avanzando en sus carreras. Entre las mujeres se ha encontrado que en sus carreras laborales se les exige el doble que a sus pares masculinos para demostrar su valía. En su mayoría, perciben que en tanto a ellas se les exige un nivel de excelencia en sus desempeños, a sus pares varones se les acepta un nivel mediano o bueno a la hora de evaluar sus desempeños. En estos casos, en los criterios de evaluación utilizados, se califica por igual el nivel de excelencia obtenido como cualificación por las mujeres, con el nivel de bueno obtenido por los varones. Esto constituiría un ejercicio de discriminación laboral en perjuicio de las mujeres.

Los estereotipos sociales: algunos estereotipos que configuran el "techo de cristal" se formulan de la siguiente manera: "las mujeres temen ocupar posiciones de poder", "a las mujeres no les interesa ocupar puestos de responsabilidad", "las mujeres no pueden afrontar situaciones difíciles que requieren actitudes de

autoridad y poder". Estos estereotipos sociales inciden en la carrera laboral de las mujeres, haciendo que se vuelvan inegibles para puestos que requieren autoridad y ejercicio del poder.

Veremos entonces: **¿Qué es el "techo de cristal"?**. Se denomina así a una superficie superior invisible en la carrera laboral de las mujeres, difícil de traspasar, que les impide seguir avanzando. Su carácter de invisibilidad está dado por el hecho de que no existen leyes ni dispositivos sociales establecidos ni códigos visibles que impongan a las mujeres semejante limitación, sino que está construido sobre la base de otros rasgos.

El concepto "techo de cristal" fue originariamente utilizado para analizar la carrera laboral de mujeres.

A partir de los estudios realizados desde la perspectiva del género, que indican cómo nuestra cultura patriarcal construye semejante obstáculo para las carreras laborales de las mujeres, se ha hallado que parte del "techo de cristal" como límite se gesta en la temprana infancia y adquiere una dimensión más relevante a partir de la pubertad en las niñas (Burín M.2004).

1.1.4 La mujer y el poder.

La igualdad de derechos y oportunidades para hombres y mujeres en la sociedad ocupa, en la actualidad, un lugar importante en la agenda internacional.

En las principales conferencias mundiales celebradas en la década de los noventa, se han vinculado los temas de desarrollo sostenible y género. El mejoramiento de la condición de las mujeres y de su acceso al poder, han sido aceptados como objetivos esenciales de toda estrategia destinada al logro de un mayor bienestar humano.

Se reconoce por todas(os), la insuficiente representación de la mujer en los puestos de toma de decisiones, así como los diversos obstáculos existentes para alcanzar una participación igualitaria.

La participación activa en la toma de decisiones supone el ejercicio del poder en todos los ámbitos, desde el familiar hasta el político. Por esta razón, se agrupan

en tres niveles los ámbitos más relevantes en relación con el acceso de las mujeres a esos espacios: familiar, comunitario o local y global o de sociedad.

Nivel familiar: la forma en que se distribuyen las responsabilidades domésticas, la manera de administrar los bienes y la toma de decisiones dentro de la familia, el contenido de la educación familiar, desde el punto de vista del papel que se le asigna a las mujeres y a los hombres en la sociedad. Así como las medidas o mecanismos que le podrían dar apoyo para permitirle responder a las demandas de una democracia con equidad de género.

Nivel Comunitario: Este nivel busca la participación de las mujeres en las decisiones, su acceso al nivel de dirección política, las posibilidades de capacitación en gestión y autogestión y el diseño de los programas locales.

Nivel global o de la sociedad: Se valora la existencia del tema en la agenda política y las modalidades de su inserción en el aparato gubernamental; la educación y la socialización que reciben las mujeres; su papel en el desarrollo económico, político y social y su participación política. Se establecen distinciones entre la participación en espacios institucionales (poderes ejecutivos, legislativos, y judicial) y la que se observa en la sociedad civil y los movimientos sociales.

Para Amhall: "las relaciones de género son un conjunto de relaciones de poder en los que los hombres, como grupo social, tienen más poder sobre las mujeres que viceversa y están construidas socialmente al estar sometidas a cambios histórico". Esta autora precisa que la feminidad y la masculinidad están influidas, en su condición histórica y social, por la raza, la etnia y las clases.

El poder asignado desde lo social en las relaciones de género ha creado, históricamente, una ubicación diferenciada para hombres y mujeres en la sociedad, asignando para el hombre el llamado poder del mundo público y a la mujer el poder en la familia, en el llamado mundo privado; a pesar de que el poder familiar de la mujer se ciñe a facilitar y dirigir procesos dinámicos funcionales corrientes, en el hogar, pero la toma de decisiones sobre asuntos esenciales de la familia sigue siendo más atribuida al "hombre de la casa".

1.1.5. Caracterización general del entorno social de la mujer cubana.

La Revolución y la acción permanente de la FMC le han proporcionado a la mujer la posibilidad de participar, de tener acceso a la educación, la cultura, la ciencia y la técnica y al trabajo, lo que ha permitido desarrollar su creatividad y talento, además de desplegar al máximo sus potencialidades. Hoy son impresionantes los avances, hemos ido rompiendo ataduras de prejuicios morales rígidos y arbitrarios en relación con la mujer y para muchas mujeres cubanas han desaparecido las dependencias psicológicas y económicas en relaciones de subordinación y sumisión al hombre

Exhibimos hoy unos indicadores de desarrollo de la mujer cubana envidiables, en relación con el panorama de la mujer en otros países. En Cuba se han creado las condiciones y se siguen creando, para que la mujer pueda tener derecho a la autodeterminación, derecho a decidir con quien se quiere casar, cuántos hijos quiere tener, cuánto debe durar la relación de pareja, si se quiere separar, tiene garantías legales y un sinnúmero de decisiones propias avaladas por derechos sociales conquistados.

El protagonismo social ganado por las mujeres no ha sido acompañado en igual medida por una participación activa del hombre y de los hijos en las tareas domésticas. De igual modo la atención y formación de niños y adolescentes recae fundamentalmente en la madre.

La distribución desigual de la carga de trabajo en el hogar tiene consecuencias negativas concretas para la mujer y la familia, ello afecta la calidad de las relaciones entre los miembros de la misma, limita el desarrollo personal de la mujer, su aporte social y su mayor presencia en los niveles de dirección y toma de decisiones.

Esta situación se ha visto agudizada en las difíciles condiciones del Periodo Especial que ha afectado profundamente todos los ámbitos de la vida familiar y comunitaria, no lejos de esta realidad se encuentran algunos organismos cuyos servicios aún continúan deprimidos, esto también afecta al mayor desarrollo de las féminas.

Los cambios favorables que se han producido en los últimos cinco años en la economía cubana, han impactado positivamente en la participación femenina en el empleo.

A pesar de las grandes conquistas, aún subsisten prejuicios y atavismos, que conspiran contra el ascenso de la mujer a responsabilidades de dirección.

En ocasiones, algunas mujeres, y hombres piensan que la actividad de dirección les restará tiempo para atender a la familia, pues todavía existen patrones tradicionales en la división del trabajo en su interior; otras temen no poder compatibilizar una responsabilidad de ese carácter con los quehaceres del hogar; por las mismas razones, hay incluso quienes creen que podrían perder su propia pareja por falta de atención, lo que producirá una crisis en su vida personal y en el seno del hogar.

No obstante, las inobjetables conquistas que en la promoción a cargos de dirección se va logrando; las cubanas siguen librando una tenaz lucha contra los estereotipos sexuales tradicionales que aún subsisten. Hoy dentro de la vida pública no solo es importante la participación, sino que sea promovida a cargos donde su liderazgo le permita influir, tomar decisiones, asumir los espacios de poder en las que su aporte seguro será de gran beneficio para la sociedad. Es necesario tener en cuenta que la no promoción de la mujer significa también una limitación al desarrollo de la sociedad, sobre todo considerando que entre los técnicos y profesionales son las mujeres una fuerza mayoritaria.

Uno de los aspectos que se mantiene al analizar la promoción de la mujer en la administración estatal es que siguen operando los índices en sentido piramidal: amplia participación en las bases o niveles inferiores que desciende en los niveles superiores.

1.1.6. El patriarcado. Sus reminiscencias en la sociedad contemporánea.

Este término puede ser entendido como: “gobierno de padres” o también del sistema género – sexo como sinónimo. (Amorós, C. 1998).

Es usado por la teoría feminista desde los años setenta y se basa en un modo de dominación cuyo paradigma es el hombre, genera una injusta desigualdad entre hombres y mujeres.

El patriarcado y sus formas se caracterizan por:

- Universalidad: Todas las sociedades muestran una organización patriarcal más o menos visible.
- La longevidad: Se constituye en una organización social, en un sistema de prácticas reales y simbólicas, que han subsistido en el tiempo, tomando diverso ropaje.

El patriarcado se adapta a la actualidad socioeconómica y cultural. Hoy cuando las mujeres creen obrar en libertad, solo están obedeciendo a nuevas consignas sociales, ser todo al mismo tiempo: “madres asalariadas” “con doble jornada”. (Fernández Rius, L 2003:187) o lo que P. Arés denomina “Síndrome de la supermujer”.

El termino es más bien una política y una práctica, y por tanto no posee un fundamento ontológico esencialista. No existe un fundamento que legitime y explique en su esencia la masculinidad, la feminidad, sus diferencias y las jerarquías a ellas asociadas. La diferencia sexual en sí misma no contiene ni crea una distribución desigual de poderes. Esto solo aparece cuando se valoran a los sujetos en superior-inferior o desigualdad valorativa. Esta valoración, unida a la concentración y control de los recursos es uno de los géneros es lo que sostiene la diferencia de poderes.

1.1.7 Síndrome de la Supermujer.

El intento de cambio de la mujer cubana significó añadir una sumatoria de cargos, el trabajo y la vida social sin cambiar la historia familiar, generando el síndrome de la supermujer. Según plantea Arés Muzio, P. (2001:4) “La limitante más señalada para que la mujer ocupe los cargos de dirección es la sobrecarga en las tareas del hogar y en la responsabilidad con sus hijos, otros familiares, la escasez de recursos materiales y de servicios de apoyo al hogar, agudizada por la crisis económica actual”.

El síndrome de la supermujer es el riesgo más importante que, en el plano psicológico, aparece en la mujer cubana, específicamente constituye la problemática de la mujer trabajadora, técnica o profesional.

Aunque el estereotipo femenino concuerda con aptitudes como visión, capacidad para delegar, escucha y flexibiliza ante el cambio, la imagen de poca capacidad atribuida a las mujeres ha limitado su entrada a las posiciones de mayor poder político y económico. Los sociólogos denominan a este fenómeno el “Techo de Cristal”. (Burin M.2004:20).

El “techo de cristal” es parte de las normas informales, la cultura, las prácticas y las actitudes e ideologías de los agentes en las organizaciones. La barrera invisible que actúa como tope insalvable en el ascenso de las mujeres al poder se ha convertido en un término elocuente y ha sido conceptualizado por las teóricas del feminismo y por los agentes de igualdad como una clave interpretativa importante de los fenómenos de exclusión.

Una de las más importantes analistas del concepto del “techo de cristal” es Mabel Burin, quien lo define como: “...una superficie superior invisible en la carrera laboral de las mujeres, difícil de traspasar, que nos impide seguir avanzando. En una de sus obras más recientes la misma autora, analiza la conformación temprana en la subjetividad femenina de la configuración internalizada del “techo de cristal”. Señala algunos factores:

- La asignación de la crianza de los hijos y de lo doméstico a las mujeres.
- Altos niveles de exigencias que descansan sobre sus responsabilidades.
- Los estereotipos sociales sobre las mujeres y sobre el ejercicio del poder.
- La percepción que tienen de sí misma.
- La forma en la cual interpretan el principio del logro; los ideales juveniles.
- La forma en la cual se produce la interacción entre el “deseo hostil” y el “juicio crítico”.

Llega incluso a afirmar que en mujeres no innovadoras, del tipo tradicional el “techo de cristal” actúa como un factor depresógeno.

El “suelo pegajoso” es otro concepto emparentado al fenómeno del “techo de cristal” y se refiere a las obligaciones y a los llamados que, desde lo doméstico, se imponen a las mujeres para que no abandonen ese espacio, todo lo cual crea las numerosas dificultades que enfrentamos para desprendernos del “suelo pegajoso”, que nos atrapa en obligaciones y solicitudes por quienes se sienten abandonados por nuestra salida hacia otras esferas no domésticas.

Existen dos esferas en las que no se han logrado los objetivos deseados, en relación con la igualdad entre mujeres y hombres: la familia y el poder, aún persiste una cultura patriarcal que infiltra sus valores mitificados de forma tal que se interiorizan como leyes naturales de la vida cotidiana.

La mujer cubana no significó asumir un rol del todo nuevo ante la vida familiar a partir de su nuevo rol social, sino que se añadió como una sumatoria de cargas, el trabajo y la vida social sin cambiar la historia familiar de fondo, lo cual generó lo que se denomina como el síndrome de la supermujer.

La supermujer es la típica mujer protagonista del conflicto entre lo asignado y lo asumido. Es una mujer que se incorpora al trabajo, a la vida social, que accede a responsabilidades sociales, pero sin modificar su lugar y rol dentro de la casa en tanto madre y esposa. El síndrome de la supermujer es el riesgo más importante que, en el plano psicológico, aparece en la mujer cubana.

1.1.8 Participación en el poder y la toma de decisiones de la mujer en Cuba. Equidad de género.

El reconocimiento del carácter universal, invisible, interdependiente e interrelacionado de todos los derechos humanos, así como de la misma importancia de los derechos económicos, sociales, culturales, civiles y políticos, incluidos el derecho al desarrollo; constituye una premisa para el análisis de la participación política de la mujer y su acceso a la toma de decisiones.

Para concebir la transformación social que permita un acceso de la mujer al poder, debemos partir de la concepción de participación social, la que significa la constatación en tomar parte, e implica también la intencionalidad de modificar esa situación en función de la igualdad, adquiriendo en caso de la mujer

complejidades adicionales en la medida que para ella el rol social se vincula al familiar.

Hay tres aspectos importantes a considerar:

- Oportunidad de empleo: A nivel internacional las mujeres se ven desplazadas hacia los empleos peor remunerados. Un estudio realizado en América latina y el Caribe reseña que los niveles de desigualdad en el mercado laboral entre mujeres y hombres se han incrementado, sobre todo respecto a las diferencias salariales (Munster Infante, B. 2000). En Cuba, este fenómeno discriminatorio en el pago no se manifiesta, pues el derecho laboral desde 1959 y su actualización en la Resolución # 8 de 2005, que rige la política de empleo y salario igual por trabajo igual, además de igualdad de oportunidades para obtener un empleo sin discriminación de ningún tipo.
- Oportunidad de calificación: La selectividad negativa de las niñas para ir a la escuela, cuando se necesita de su trabajo doméstico o es necesario invertir preferentemente en el hermano varón, siendo las niñas la mayoría de los menores que abandonan los estudios, fenómeno este que se ve con frecuencia en los países del Tercer Mundo. Según datos de la UNESCO, unos 60 millones de niñas del mundo no tienen acceso a la educación primaria comparado con 40 millones de niños (UNESCO, 1995). Cuba también es atípica por el hecho de haber resuelto de manera ejemplar el abismo de calificación profesional entre mujeres y hombres: el 66 % de la fuerza técnica del país es femenina.
- Atención a la salud reproductiva: la percepción de la posibilidad de regular la fecundidad depende de la apropiación de conocimientos y de políticas sociales dirigidas a posibilitar la planificación familiar, el embarazo precoz, las enfermedades de transmisión sexual, el aborto; siendo estos temas relacionado con la salud femenina, pero también de la especificidad con su sexualidad. Son pocos los países que cuentan con protección a la madre soltera, tampoco en todos la licencia de maternidad que se aplica en Cuba

y es Ley. En Cuba, el Código Civil es legislación supletoria de Códigos jurídicos especialmente promulgados en esta materia (de familia, de la Niñez y la Juventud, la ley del Registro del Estado Civil y la de Seguridad y Asistencia Social), que protegen por igual a la descendencia familiar sin importar cómo fue concebida. Esta última informa de la obligatoriedad social de proteger a las madres solteras con dificultades económicas (Arés Muzio, P. et al 2007: 126-127).

La Revolución Cubana propuso un modelo diferente ser mujer es ahora ser libre, aprender a defender sus derechos, tener una participación social diferente, dejar de ser madre esposa a “tiempo completo”. Asumir este nuevo modelo implicó enfrentar contradicciones entre lo asignado desde la cultura y lo asumido desde los nuevos retos, y estos supuso para la mujer conquistas y riesgos, por ejemplo: Cuba tiene la tasa de divorcialidad mas alta de América Latina y el Caribe (Orihuela Gómez, A. 2004), como resultado de la imposibilidades de la mujer cubana de sostener por largo tiempo el rol de “supermujer”, agravada por la resistencia masculina a perder los asignados culturales de tipo patriarcal como garantes del poder y del dominio sobre la mujer .

La federación de mujeres cubanas desde su fundación en 1961 ha constituido el espacio de las mujeres para promover su disposición a la participación y sus inquietudes e intereses, encaminando su trabajo entre otros aspectos al trabajo directo con las mujeres, a fin de que auto reconocieran sus valores, capacidades y la necesidad de una mayor representación de mujeres en cargos de dirección y, a su vez, sintieran el apoyo de esa organización femenina en el ejercicio de sus funciones.

A lo logro de todos estos años de Revolución se han realizado acciones positivas para mejorar la condición y la posición de la mujer cubana, como son:

- La rápida extensión a todos los lugares del país de los servicios educacionales gratuitos con igualdad de acceso para niños y niñas como mujeres y hombres.

- Promulgación de leyes que favorecen el acceso de la mujer al empleo, incluida la revisión del Código de Trabajo (1985).
- La promulgación del Código de Familia (1975), que expresa la igualdad de derechos y deberes de la mujer y el hombre en este ámbito y que hoy día se encuentra en proceso de reforma, de modo que refleje con más realismo la realidad cubana actual.
- La promulgación en 1976 de una nueva constitución, que postula entre otros derechos, el acceso de la mujer "a todos los cargos y empleos del Estado, de la Administración Pública y de la producción y presentación de servicios.
- La creación dentro de la Asamblea Nacional (Parlamento donde hoy somos el 43.2%), de la comisión Permanente de Atención a la infancia, la Juventud y la Igualdad de Derechos de las Mujeres.
- La Promulgación de la Ley de la Maternidad y sus Licencias Pre y Postnatales en 1974, modificada por el Decreto Ley No. 234 del 2003, donde contribuye a propiciar la responsabilidad compartida de la madre y el padre en el cuidado de los hijos e hijas, por espacio de un año.

El 5 de mayo de 1997 se publica en la Gaceta Oficial de La República de Cuba el Plan de Acción Nacional de seguimiento a la Conferencia de Beijing (Ver Anexo: 1 y 2) constituyendo el eje, en el desarrollo de políticas para la mujer dando continuidad al avance y el desarrollo de la igualdad de género en nuestro país.

En su evaluación en la Dirección Provincial de la Federación de Mujeres Cubanas en Matanzas el 17 de enero de 2008 se debatieron con más fuerzas aspectos como:

- Las afectaciones a la mujer trabajadora, por ofertar las mercancías de mayor demanda y rebajas de precios, en las tiendas de la red de divisas, en horario laboral.
- Lograr más apertura de empleos atractivos para la mujer, no limitándola sólo a la agricultura, que hoy no cuenta con todas las condiciones para su

ejército, con mayor incidencia en los municipios de Martí, Calimete, Los Arabos y Unión de Reyes.

- Se adoptaron acuerdos para seguir mejorando las condiciones de vida de la mujer perteneciente agrícola.
- La atención priorizada a los jóvenes desvinculadas para su incorporación al estudio o al trabajo.
- Se debatió con fuerzas el acondicionamiento y climatización del Laboratorio de Procesamiento de las Pruebas Citológicas, así como acondicionar en el Hospital Materno de La Provincia, la Sala de Parto, para posibilitar el parto acompañante, que actualmente responde al tema recurso (ropa de Salón y Parabanos).
- Aumentar las capacidades de Círculos Infantiles, a través de la reparación de los Círculos o salas que tienen problemas constructivos.
- Se abordó el Tema de la Promoción de la Mujer a cargo de dirección, reconociendo avances, aunque se enfatizó seguir dándole prioridad en las comisiones de cuadros del Gobierno y en los Consejos de Dirección de las Organizaciones.

1.9. Liderazgo. Fundamentos del liderazgo.

Comúnmente, la palabra liderazgo se relaciona con:

- La posición asociada a una figura de autoridad como, por ejemplo, un Presidente.
- La posición asociada a una persona con habilidades o experiencia técnicas, como el líder de un equipo o un ingeniero supervisor.
- Un grupo de gente con cierta influencia.
- Guía y dirección, como en la frase "el emperador no muestra suficiente liderazgo".
- La capacidad o habilidad de dirigir.

Si simplemente definimos al liderazgo como "la influencia que se ejerce sobre otros con determinado propósito" y definimos al seguidor como "alguien que es influenciado por otros para un determinado propósito", entonces el líder y el

seguidor resultan ser dos lados de la misma moneda. En este contexto, el liderazgo (exitoso o no) no ocurre hasta que al menos un seguidor decide serlo.

De la misma forma, no existe seguidor sin alguien o algo (no necesariamente un líder) que pueda ser seguido.

Aunque en cualquier caso, el liderazgo no necesita ser deliberado o consciente, ya que los seguidores pueden unirse a alguien que ni siquiera está tratando de liderar.

Definiciones:

Por lo general, se define Liderazgo como influencia, o sea, 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. Idealmente, se debe alentar a las personas no solo a desarrollar buena voluntad para trabajar sino también una disposición a trabajar con celo y confianza. Celo es ardor, honestidad e intensidad en la ejecución del trabajo; la confianza refleja experiencia y capacidad técnica. Dirigir es guiar, conducir, orientar y preceder.

Los líderes actúan para ayudar a un grupo a lograr objetivos mediante la aplicación máxima de sus actitudes. Dirigir es guiar, conducir, orientar y proceder.

Los líderes actúan para ayudar a un grupo a lograr objetivos mediante la aplicación máxima de sus aptitudes. No se colocan detrás de un grupo para empujar y bregar; se colocan al frente del grupo, desde donde facilitan el progreso o lo inspiran para lograr las metas de la organización. (Casal, J.C., 2005).

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."

El liderazgo ha sido definido como la "actividad de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo". (Stoner, J.1998:506) .Por grupo debe entenderse un grupo pequeño, un sector de la organización, una organización, etc. Debido a que lo que aquí interesa es el

liderazgo en el terreno organizacional, de ahora en más utilizaremos la palabra “organización” para significarla tomada en conjunto o cualquier sector o grupo que la compone. De tal definición surgen los dos campos fundamentales de liderazgo:

- El proceso intelectual de concebir los objetivos de la organización.
- El factor humano, esto es influenciar a la gente para que voluntariamente se empeñe en el logro de los objetivos. (John P.Kottler, 1988).

La autora opina que el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo de personas de forma natural, en bien de una organización, donde se deben tener en cuenta tres aspectos importantes:

1. Saber escuchar.
2. Ser carismático.
3. Inspirar confianza, ser ejemplo, motivar y tener presente el arte de la autoridad.

1.9.1 Algunas teorías acerca del estilo del liderazgo.

Al reflexionar sobre el Liderazgo son muchas las ideas que nos vienen a la mente. La investigación sobre el liderazgo ha sido muy variada, porque los investigadores han abordado este concepto desde diferentes perspectivas.

A lo largo del tiempo, los investigadores han propuesto varias teorías sobre el liderazgo al igual que lo hicieron con la motivación. Las teorías sobre la motivación eran distintas una de la otra, era raro que las nuevas teorías incluyeran conceptos de la antiguas. Las teorías sobre el liderazgo, sin embargo, tienen un efecto acumulativo. Algunas de las teorías nuevas incluyen conceptos o principios que ya fueron desarrollados por las teorías anteriores. Dentro de la evolución de las teorías, este es un desarrollo saludable, puesto que los teóricos no tienen porque empezar a adaptarlas en cada ocasión.

Una característica de las teorías sobre el liderazgo es su creciente complejidad. Las primeras teorías eran bastante simplistas, trataban de explicar el liderazgo en función de unas pocas variables. Las nuevas teorías son mucho más complejas e incluyen una mayor variedad de elementos. La profusión de estudios empíricos en diversas áreas del liderazgo es paralela a los intentos de los teóricos por incorporar sus descubrimientos.

Las teorías difieren no solo en su enfoque del liderazgo, sino también en las variables que analizan y las cuestiones de investigación que guían su desarrollo.

El liderazgo debe acomodar su estilo a las condiciones reales de la situación.

Existen diversas teorías sobre el liderazgo: de los rasgos, psicoanalíticas, políticas, humanistas, cognoscitivas, del comportamiento, del papel del líder y más. El liderazgo puede ser una propiedad (comportamiento, personalidad) o un proceso (esfuerzo para influenciar a los demás). A continuación relacionaremos algunas:

El líder Autócrata.

Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La dedición y la guía se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es La obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

El Líder Participativo.

Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar dediciones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

El líder que adopta el sistema de rienda suelta o líder liberal.

Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien. Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado satisfactorio.

Desde luego, existen diversos grados de liderazgo entre estos estilos; solo se analizaron tres de las posiciones más definidas. En una época, algunos autores y administradores separaban uno de estos estilos de liderazgo y lo promovían como la panacea para todas las necesidades de supervisión. La mayoría dio énfasis a la administración participativa, aunque el estilo autócrata tuvo varios defensores que lo promovían como la única técnica eficaz. Ocasionalmente existían promotores del estilo de rienda suelta que afirman que es un estilo singularmente provechoso. Las tendencias más recientes enfatizan la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo, como oposición al perfeccionamiento de uno de dichos estilos. "Se cree que en la sociedad dinámica actual son raros los administradores cuyos pensamientos y preferencia sean completamente iguales y los trabajadores que tengan idénticas capacidades y necesidades. Y casi nunca hay dos organizaciones que tengan metas y objetivos idénticos. Debido a esto, por lo general se recomienda que el administrador tome en cuenta una serie de factores para determinar que el estilo de liderazgo es apropiado para cada situación.

Teoría de los Sistema de Likert

Sugiere que los estilos de administración se dividen en 4 sistemas con sus extremos en el sistema 1 (autoritario) y el sistema 4 (participativo).

Sistema 1: Autoritario explotador.

Los directivos son muy autoritarios, confían poco en los subordinados, motivan mediante el temor y el castigo, ofrecen recompensas ocasionales y solo participan en la comunicación descendente. Las decisiones se toman en los niveles superiores de la organización.(Ver Anexo:3)

Sistema 2: Autoritario, pero paternal.

Las personas directivas son condescendientes con los subordinados, motivan con recompensas y, en parte, con el temor y el castigo; permiten alguna comunicación ascendente, solicitan algunas ideas y opiniones a los subordinados y permiten una cierta delegación de la toma de decisiones, pero los controlan con políticas.

Sistema 3: Consultivo con derecho a tener la última palabra.

Los directivos tienen una cierta confianza en los subordinados, pero no completa. Suelen utilizar constructivamente las ideas y las opiniones de los subordinados; están en los flujos de información ascendente y descendente; toman decisiones generales y de política amplia en el nivel superior; pero permiten la toma de decisiones concretas en niveles inferiores, y en otros casos actúan consultando a los subordinados.

Sistema 4: Participativo y democrático.

En este caso, los directivos tienen una confianza completa en los subordinados, siempre obtienen de ellos ideas y opiniones y las utilizan de una manera constructiva; recompensan económicamente de acuerdo con la participación y la integración del grupo en la fijación de objetivos y según la evaluación de lo que se ha conseguido; participan en la comunicación ascendente y descendente con sus compañeros, promueven la toma de decisiones en toda la organización y, en otros ámbitos, actúan como un grupo entre ellos y con sus subordinados .

Rensis Likert y su grupo de colaboradores, llegaron a la conclusión de que el sistema más eficiente era el 4. Las críticas a este sistema se fundan, por una parte, en el hecho de que los estudios toman normalmente a pequeños grupos, pero no a toda la empresa y, por otra, en el hecho de que se han realizado en momentos de prosperidad.

Teoría de Contingencia

La palabra contingencia significa algo incierto o eventual, que bien puede suceder o no. Se refiere a una proposición cuya verdad o falsedad solamente puede conocerse por la experiencia o por la evidencia y no por la razón. Debido a esto el enfoque de contingencia marca una nueva etapa en la Teoría General de la Administración.

La teoría de contingencia nació a partir de una serie de investigaciones hechas para verificar cuáles son los modelos de estructuras organizacionales más eficaces en determinados tipos de industrias. Los investigadores, cada cual aisladamente, buscaron confirmar si las organizaciones eficaces de determinados tipos de industrias seguían los supuestos de la teoría clásica, como la división del trabajo, la amplitud del control, la jerarquía de autoridad, etc. Los resultados sorprendentemente condujeron a una nueva concepción de organización: la estructura de una organización y su funcionamiento son dependientes de la inter fase con el ambiente externo. En otros términos, no hay una única y mejor forma de organizar. La teoría de la contingencia enfatiza que no hay nada absoluto en las organizaciones o en la teoría administrativa. Todo es relativo, todo depende. El enfoque contingente explica que existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance eficaz de los objetivos de la organización.

El ambiente es todo aquello que envuelve externamente una organización. Es el contexto dentro del cual una organización está inserta. Como la organización es un sistema abierto, mantiene transacciones e intercambio con su ambiente. Esto hace que todo lo que ocurre externamente en el ambiente tenga influencia interna sobre lo que ocurre en la organización.

Como el ambiente es vasto y complejo, pues incluye “todo lo demás” además de la organización, Hall prefiere analizarlo en dos segmentos: el ambiente general y el ambiente de tarea.

Para la teoría de la contingencia no existe una universalidad de los principios de administración ni una única mejor manera de organizar y estructurar las organizaciones. La estructura y el comportamiento organizacional son variables dependientes. El ambiente impone desafíos externos a la organización, mientras que la tecnología impone desafíos internos. Para enfrentarse con los desafíos externos e internos, las organizaciones se diferencian en tres niveles organizacionales, cualquiera que sea su naturaleza o tamaño de organización, a saber:

Nivel institucional o nivel estratégico

- Nivel intermedio
- Nivel operacional

Liderazgo Situacional

Uno de los modelos del liderazgo más extensamente seguidos es la teoría del liderazgo Situacional de Paul Hersey y Kenneth Blanchard.

La teoría de liderazgo situacional, surge a partir del estudio de la conducta de los líderes en situaciones muy diversas, como ayuda a los directivos en el diagnóstico de cada situación característica.

Esta teoría se basa en dos variables, dos dimensiones críticas del comportamiento del líder: cantidad de dirección (conducta de tarea) y cantidad de apoyo socioemocional (conducta de relación) que el líder debe proporcionar en una situación a raíz del "nivel de madurez de sus subordinados.

La conducta de tarea: grado en el que el líder explica lo que deben hacer sus seguidores, cuando, donde y como realizar la tarea.

La conducta de relación: grado en el que el líder proporciona apoyo socioemocional.

Los estilos de tarea y de relación no son mutuamente excluyentes. No hay un estilo de liderazgo mejor que otro, depende de la situación.

El liderazgo situacional es una teoría de contingencia que hace énfasis en los subalternos. El liderazgo de éxito se alcanza al seleccionar el estilo de liderazgo

adecuado que Hersey y Blanchard sostienen es contingente al nivel de madurez o disponibilidad de los subalternos.

El liderazgo situacional emplea las mismas dos dimensiones de liderazgo que Fiedler identificó: comportamientos hacia las tareas y hacia las relaciones. Sin embargo, Hersey y Blanchard dan un paso más allá al considerar cada una como al alta o a la baja y luego las combinan en cuatro estilos de liderazgo específicos descritos a continuación:

Decir (Alta Tarea - Baja Relación):

El líder define los papeles y dice a las personas qué, cómo, cuándo y dónde realizar diversas tareas.

Vender (Alta Tarea - Alta Relación):

El líder muestra tanto comportamiento directivo como comportamiento de apoyo.

Participar (Baja Tarea - Alta Relación)

El líder y sus seguidores comparten la toma de decisiones: el papel principal del líder es facilitar y comunicar.

Delegar (Baja Tarea - Baja Relación):

El líder proporciona poca dirección a apoyo.

Teoría del liderazgo carismático de House.

La teoría del liderazgo carismático plantea que los subalternos confieren capacidades de liderazgo extraordinarias cuando perciben determinados comportamientos. Los líderes carismáticos poseen características claves como son:

- Confianza en sí mismos, en su juicio y habilidad.
- Visión.
- Capacidad de concertar la visión. Es decir, crear una visión clara, simple y fácil de comprender, proyectando en el tiempo los valores de la empresa y actuando como una fuerza motivadora.
- Convicciones firmes acerca de la visión. Los líderes carismáticos son percibidos como poseedores de un fuerte compromiso y están dispuestos a

asumir altos riesgos personales, incurrir en altos costos y hasta practicar el auto sacrificio para alcanzar su visión.

- Comportamiento que va más allá de lo ordinario. Destilan autenticidad, innovación, ingenio, sorpresa y admiración.
- Revelación como agentes del cambio.

1.9.2. Comportamiento del líder

Esencialmente el líder debe desarrollar las siguientes pautas de comportamiento:

- Ser movilizador, lo cual consiste en lograr que los demás trabajen. Para ello es preciso tener seguidores, ser flexible, promover la colaboración, engendrar confianza y compromiso y emplear su influencia para alinear a los que lo rodean para la consecución de los objetivos
- Ser referente. Que implica dar el ejemplo
- Ser objetivo, percibir con claridad la realidad de su entorno y de su organización y respondiendo ante las necesidades de los demás
- Ser eficaz, abierto a mejoras conociendo a los demás y a sí mismo.

El liderazgo proviene en mayor medida del comportamiento de líder que de cualidades innatas. El líder debe saber comportarse, escuchar, rectificar sus errores y asimilar tanto el éxito como el fracaso, tomando siempre las experiencias como la retroalimentación para el mejoramiento. El líder debe convertirse en referencia, en ejemplo, en una guía, y las principales armas para alcanzar esto son su ética; la comunicación; el atrevimiento; la confianza en los demás; la visión de futuro; el trabajo en equipo; acometer las tareas fortaleciendo o enriqueciendo las relaciones humanas, sobre la base de la motivación, es decir, identificando las necesidades y su solución para satisfacerlas, para congregar apropiadamente a las personas, para obtener la productividad deseada. Ser líder implica que le guste la actividad que desempeña y que esté interesado por la satisfacción de su cliente interno, porque estos avancen en lo profesional y en su desenvolvimiento como seres humanos.

1.9.3. Liderazgo y Administración.

El vigor, el ímpetu, el corazón, las ideas y el deseo de hacer son algunas de las cosas que no pueden ser gestionadas, sólo lideradas, esto quiere decir que no pueden ser mandadas, ordenadas, controladas, dispuestas, reguladas, administradas, o exigidas, porque dependen de una actividad espontánea, voluntaria, no regulada y de una opción.

Aunque hay que reconocer que la gestión y el liderazgo son dos herramientas distintas pero complementarias. La administración gestiona la complejidad, o sea, busca que la organización marche correctamente y con orden al hacer planes, diseñar estructuras organizacionales rígidas y controlar los resultados en comparación con lo planeado. Sin embargo, el liderazgo gestiona el cambio. Los líderes establecen la dirección al desarrollar una visión del futuro y unas estrategias para producir los cambios necesarios para alcanzar esa visión; entonces alinean a la gente al comunicarle esta visión y la inspiran a vencer los obstáculos, trabajando muchas veces desde posiciones de alto riesgo. Por lo que es tan necesaria la administración como el liderazgo para lograr la eficacia en el desempeño.

Las empresas necesitan líderes con coraje suficiente para vencer la resistencia al cambio. El coraje implica predisposición para actuar en la dirección adecuada, a pesar de que esa decisión implique asumir riesgos, ponga en peligro la propia reputación personal, incomode a otras personas y existan soluciones menos comprometidas. En la actualidad los jefes se encargan de que el puesto de trabajo esté bien cubierto, favoreciendo el desarrollo profesional de las personas teniendo en cuenta el potencial de los trabajadores y las necesidades de la organización.

En cuanto a la toma de decisiones se trata de que en cada nivel se brinde la solución a su problema, ya que se aprovechan más los conocimientos de los relacionados, en dependencia de la magnitud del asunto. Se propone que la época de las órdenes quede atrás, lo que se requiere hoy es la influencia, el debate, la participación, que se trabaje por objetivos para que las personas

tengan mayor oportunidad de desarrollarse en sus funciones, siempre teniendo en cuenta la visión, la misión y las estrategias de la organización.

El trabajo en equipo y la delegación de responsabilidades son elementos sumamente importantes para que los procesos y las actividades fluyan

Involucrando más a las personas y eliminando el burocratismo. Se trata, en fin, de aprovechar el capital emocional y humano que constituye el recurso de mayor valor en la empresa.

1.9.4. Liderazgo y Poder:

Poder: "La capacidad que A tiene de influir en el comportamiento de B, de manera que B haga cosas que no hacía en otro caso." (Robbins, S.p.418)

Las Bases del poder: Esquema propuesto por French y Rayen. (En Robbins, S.p.420).

- **Poder coercitivo:** Poder que se basa en el temor, descansa sobre la aplicación o amenaza de sanciones.
- **Poder de recompensa:** Cumplimiento alcanzado que se basa en la capacidad de distribuir recompensas que otros consideran valiosas.
- **Poder legítimo:** Poder que una persona recibe como resultado de su posición en la jerarquía formal de una organización.
- **Poder de expertos:** Influencia basada en habilidades y conocimiento.
- **Poder de referencia:** Influencia basada en la posesión de recursos o características personales deseables por parte de un individuo.

1.9.5. Tácticas del poder: Formas en que los individuos traducen las bases de poder en acciones específicas. (En Robbins. p.426).

Razón: Uso de datos y hechos para hacer una presentación lógica o racional de las ideas.

Amistad: Uso de adulación, creación de buena voluntad, una actuación de humildad y ser amistoso antes de formular una petición.

Coalición: Obtener el apoyo de otras personas en la organización respaldar la petición.

Negociación: Uso de concertaciones para el intercambio de beneficios o favores.

Autoridad superior: Obtener el apoyo de niveles superiores en la organización para respaldar las solicitudes.

Sanciones: Uso de recompensas y sanciones derivadas de la organización, como evitar o prometer un aumento de sueldo, la amenaza de dar, una evaluación insatisfactoria del desempeño, o detener un ascenso.

Existen evidencias de que la gente responde en forma diferente a las variadas formas de poder. El poder de expertos y de referencia se deriva de las cualidades personales de un individuo. En contraste lo de coerción, de recompensa y el poder legítimo se derivan esencialmente de la organización.

1.9.6. Enfoque de Género y Liderazgo

En las organizaciones de la actualidad, la flexibilidad, el trabajo en equipo, la confianza y participación en la información están reemplazando las estructuras rígidas, el individualismo competitivo, el control y la discrecionalidad.

.Los mejores administradores escuchan, motivan y proporcionan apoyo a sus subordinados. Muchas mujeres parecen hacerlo mejor que los hombres.

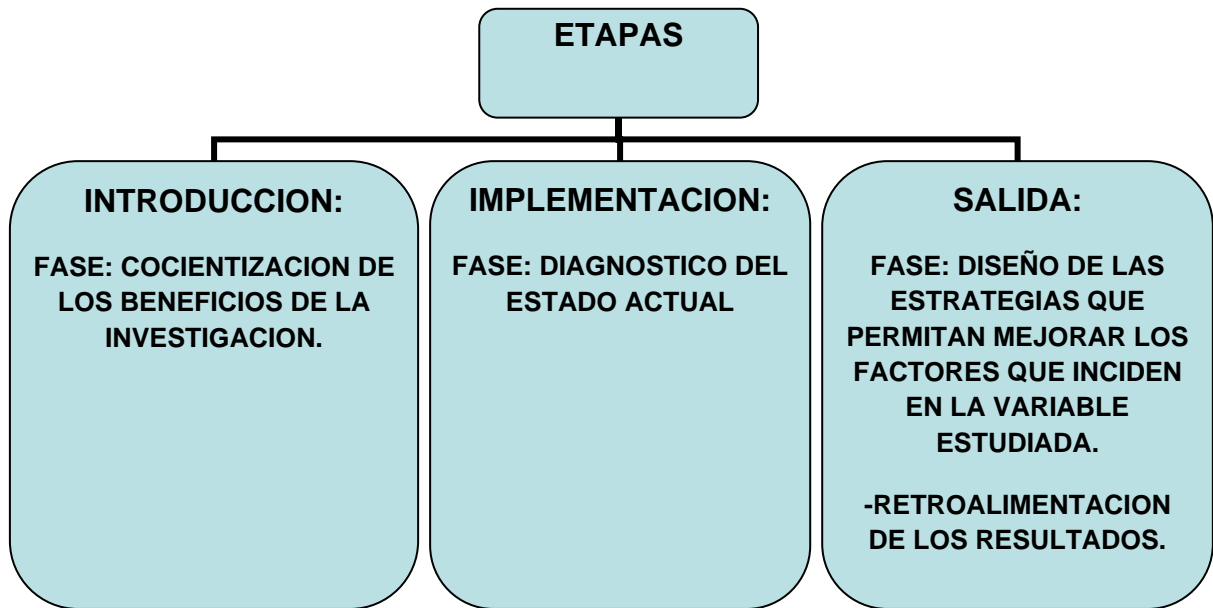
Robbins, plantea que existen diferencias en la forma de dirección de los hombres y las mujeres, entre las que se encuentran: (Robbins, S. p.398)

- Las mujeres descansan en un estilo de liderazgo más democrático: tienden a estimular la participación, a compartir el poder y la información, procuran aumentar la autoestima de sus seguidores, dirigen por medio de una actitud de inclusión, confianza, capacidad y habilidades para influir en otros. Pero este estilo es abandonado cuando se encuentran en medios dominados por hombres, donde las normas del grupo y los estereotipos masculinos de los líderes pasan por encima de las preferencias personales actuando de manera más autocrática. Las mujeres tienden a negociar, escuchan, motivan y proporcionan apoyo a su gente.
- En el caso de los hombres: usan un estilo de órdenes y control directo, descansan en la autoridad formal de su puesto como base de influencia. Es un estilo más enfocado en dar y recibir órdenes.

Cuando las mujeres se convierten en líderes, pueden actuar con la misma eficacia que pueden hacerlo los del género opuesto, Los estereotipos sexuales persistentes siguen dificultando el reconocimiento de la mujer como líder, aún cuando un número creciente de personas creen en la igualdad y la equidad de derecho.

CAPITULO 2

2.1 Descripción de la metodología de la investigación empleada.



Primera Etapa: Introducción.

Fase:

- Concientización de los beneficios de la investigación.

Pasos: Concientización de los beneficios del estudio del tema y su importancia para la organización.

Objetivos:

- Crear un clima adecuado que propicie la implementación de la metodología.
- Demostrar la necesidad, importancia y beneficio de la investigación.

2.1 Método de investigación: Observación participante.

Técnica: Entrevista.

- Al jefe de Recursos Humanos, con el objetivo de explorar la realidad de la Organización con respecto al fenómeno que se investiga, desde su perspectiva.
- A mujeres que ocupan cargos de categoría técnica en el organismo.

Segunda Etapa: Implementación.

Fase:

- Diagnóstico de los principales determinantes que inciden en el acceso de la mujer a cargos de dirección en la Aduana Matanzas.

➤ **Pasos:**

1-Identificar los principales factores psicosociales que inciden en el acceso de la mujer como directiva en la Aduana Matanzas.

Objetivo:

Determinación de los principales factores psicosociales que inciden en el acceso de la mujer a cargos de dirección en la Aduana Matanzas.

Métodos y técnicas: Análisis documental (Manual de Organización, Aduana Matanzas), búsqueda bibliográfica, entrevistas.

2. Elaboración de los instrumentos a emplear.

Objetivo:

- Diseñar instrumentos a aplicar en la investigación de liderazgo desde un enfoque de género.

Métodos y Técnicas: Encuestas

3-Selección de la muestra.

Objetivo:

- Selección de la muestra para el estudio.

Procedimiento empleado: Muestro probabilístico.

Muestra: Trabajadores que no ocupan cargos de dirección.

4- Diagnosticar principales determinantes socio-psicológicas de la incidencia del acceso de la mujer a cargos de dirección.

Objetivo:

- Analizar las relaciones entre los factores abordados.

Tercera Etapa: Salida.

Fases:

- Proponer acciones para lograr una mayor participación de la mujer en los cargos de dirección en la Aduana Matanzas.
- Retroalimentación de los resultados.

Pasos:

1-Elaboracion del informe final de la investigación.

Métodos y técnicas: Método de análisis-síntesis, Microsoft Word, Excel.

Muestra: El investigador.

2-Retroalimentacion de los resultados de la investigación con la dirección del organismo.

Objetivo:

- Presentar los resultados de la investigación a la dirección del organismo.

Métodos y técnicas: Trabajo en grupo.

Muestra: Consejo de dirección.

2.2 Muestreo. Método de selección.

Para la selección de la muestra, fue necesaria la adopción de un modelo de muestreo con el fin de determinar la información necesaria del universo con que se trabajó, la población y el tamaño de la muestra. Se considera necesario escoger un método de muestreo probabilístico estratificado por afijación proporcional.

En los muestreos estratificados, si se conoce la existencia de diversos grupos en la población, es adecuado mantener de forma estricta la representatividad de los mismos en la muestra. Una vez que se calcule el tamaño de la muestra, se procede a una división de la misma entre los distintos estratos identificados.

En el método de afijación proporcional:

- La muestra se reparte entre los estratos de forma proporcional al tamaño de los mismos.
- Su aplicación exige el conocimiento de antemano del tamaño de cada uno de los estratos en la población objeto de estudio.

- Cuanto mayor sea el error estándar más fiables los resultados, mas grande la muestra, más costosa la investigación.
- Cuanto mayor sea el estrato, mayor será la muestra aginada al mismo.

2.2.1 Determinación del tamaño de la muestra.

Para la selección del tamaño de la muestra se empleó la siguiente ecuación:

$$n = \frac{n'}{1 + \frac{n'}{N}} \quad n' = \frac{S^2}{\gamma^2}$$

Donde:

n- **Tamaño Muestral**

S²- **Varianza Muestral**

N- **Total Población**

γ²- **Error Estándar (0.1%)**

Se aplica el criterio de varianza máxima:

$$s^2 = p(1-p); p=q=0.5$$

El estudio realizado es de carácter exploratorio y transversal.

Criterios Metodológicos para la selección muestral.

- Mujeres y hombres trabajadores de la Aduana de Matanzas (con diferentes rangos de edades); que no ocupan cargos de dirección alguno.
- Mujeres sin cargos administrativos, pero con responsabilidades técnicas.

Población: Aduana Matanzas.

Unidad Muestral:

- Del total de trabajadores que no ocupan cargos de la dirección fueron encuestados 90, de ellos 49 son hombres y 41 son mujeres.
- De las mujeres que ocupan cargos de responsabilidad técnica en la organización fueron entrevistadas 33 para un 39%.

2.3 Métodos y técnicas para la recogida de datos.

Métodos Teóricos:

- **Histórico y lógico:** Para realizar estudio evolutivo del proceso de desarrollo de la promoción de la mujer a cargos de dirección.

- **Analítico-Sintético:** Para analizar en cada momento de la investigación cada uno de los componentes, sus estructuras e interrelaciones, la comprensión integrada de los mismos, en su unidad dialéctica.

Métodos y Técnicas Empíricas:

- Encuestas.
- Entrevistas.
- Observación.
- Revisión Bibliográfica.
- Análisis de documentos, (Manual de Organización Aduana Matanzas, Diciembre 2005).

2.3.1 Encuestas.

Nos permite estudiar el fenómeno planteado. Por su importancia dentro de la Psicología Organizacional, dedicaremos una breve explicación.

Se utilizaron para conocer los criterios de los trabajadores acerca de cómo influyen las características de un tema tan importante como lo es el género, en la selección de las personas de uno u otro sexo para la toma de puestos directivos. Se emplearon dos encuestas, tomadas de Sosa Guzmán, S. (2008), con el objetivo de explorar elementos como: (Ver Anexo No: 4)

- Preferencias de los trabajadores con el sexo de sus directivos.
- Opiniones de los trabajadores sobre la infrecuencia de las mujeres directivas en la organización.
- Si existe alguna política en el organismo dirigida a la promoción de la mujer como directiva.

La encuesta de evaluación del liderazgo fue tomada de Dosagues Sáez, J. (2007) con la finalidad de evaluar el mismo a partir de la percepción que tienen los trabajadores de sus directivos (explicándose que era de su jefe inmediato superior) (ver anexo No5 .)

2.3.2 Entrevistas:

La entrevista que se utilizó fue de tipo dirigida (ver anexo No: 6). Esta se empleó con los siguientes objetivos:

- Explorar las razones por las que las mujeres no ocupan cargos directivos dentro del organismo (factores psico-sociales), a pesar de que son mayoritariamente la fuerza técnica y laboral.
- Una entrevista se le aplicó a la Jefa de Recursos Humanos del organismo con el objetivo de conocer la política del capital humano que se sigue en el organismo.

2.3.3 La Observación:

La autora usó la observación para explorar las características del organismo en cuestión y que le sirviera de base para responder posteriormente a los objetivos de la investigación. El tipo de observación que fue usada por la autora es abierta. El observador no se oculta. (Ver anexo No 15.)

2.3.4 Análisis de documentos:

Nos permite recopilar información de manera directa e inmediata del Manual de Organización Aduana Matanzas. Específicamente los elementos concernientes al cumplimiento de los objetivos de la Planificación Estratégica, debido al papel rector que tiene esta herramienta de dirección para ganar en eficiencia y eficacia en la organización.

CAPITULO 3

Caracterización del Objeto de Estudio y Análisis de los Resultados.

3.1 Caracterización de la Organización.

Antecedentes Históricos La Aduana de Matanzas, Reseña Histórica.

Aunque no se tiene datos concretos. Se puede afirmar que la Aduana de Matanzas, data de antes del año 1796.

El puerto de Matanzas, zona donde ha operado a través de los años, la Aduana de nuestra provincia, está enclavada al norte de la provincia de Matanzas, en los 23 02" 50" norte y el 837" oeste, dentro del área de una bahía abierta aproximadamente cinco millas de largo por 3 millas de ancho; esta bahía tiene una profundidad aproximada de 100 pies cerca de la costa y más de 600 pies en sus canales o pasos libres, dicha bahía tiene cuatro fondeaderos disponibles y cuenta con cuatro muelles que totalizan seis atraques para buques mercantes.

De la Aduana de Matanzas en el siglo XVII, se puede decir que son pocos datos que se han logrado obtener, por la escasez de documentos existentes que traten sobre el tema, pero se conoce que los primeros derechos sobre exportaciones e importaciones que fueron cobrados por la institución aduanal en nuestra ciudad, fueron cobrados por el cabildo de la misma, por lo que se asegura que en la casa de los regidores fue donde se ubicó inicialmente la primera Aduana de la ciudad de Matanzas, la cual fue más tarde trasladada al Palacio de gobierno de dicha ciudad.

En el siglo XVIII, la aduana de Matanzas era un organismo recaudador al servicio de los intereses del gobierno español, lo que se encontraba ubicada en la zona de lo que hoy en día es el Monumento Nacional denominado "El Morrillo".

Se debe señalar, que de esta época, tampoco se conservan documentos que expongan la panorámica diaria del quehacer de la institución en la ciudad de los puentes.

De la aduana de la ciudad de Matanzas, en lo que respecta a los años comprendidos desde 1901, hasta el año 1959 se puede decir que:

Al instaurarse la Pseudo República, las aduanas de nuestro país cambiaron de dueños, pasando desde 1898 de los españoles a los intervencionistas yanquis. Entre otras cosas en estas ordenanzas se disponía la división de las aduanas en dos clases:

1. Primera clase: El Puerto de la Habana.
2. Segunda Clase: Los restantes puertos del país, incluyendo el de Matanzas.

En estos años, la Aduana de Matanzas, conocida como administración de Aduanas se encontraba situada en un edificio ubicado en la calle Paira entre Milanés y Contreras.

Vale la pena señalar que el mencionado edificio, era conocido como el de Obras Publicas, fue destruido para ser emplazado, por otro edificio, construcción más modernas, pero esto al igual que muchos otros programas y promesas de los entonces gobernantes, solo quedo plasmado en el papel y la obra nunca vio la luz, ya que los politiqueros de turno en aquella época, se apropiaban del presupuesto que se había asignado para tal construcción, quedando el área desde entonces convertida en un solar yermo hasta después del Triunfo de la Revolución el 1ro de Enero de 1959, el cual posteriormente fue acondicionado y convertido en lo que era el Cabaret Antillano.

De estos años, los documentos conservados son pocos, pero se debe recordar que en esta época, la corrupción, el soborno y los negocios sucios no eran reflejados en documentos oficiales y la Aduana como Institución en esa época, respondía solo a los intereses de la clase pudiente, que era la minoría rica, despreciable y déspota que explotaban al pueblo cubano con el apoyo de los norteamericanos interventores.

Hasta el 1ro de Enero de 1959, la Aduana de Matanzas, como cada uno de los Organismos oficiales que existían en nuestro país no era más que un representante aliado a la burguesía que defendía ciegamente sus intereses para ayudar al capital a ceñir aun más sus garras sobre nuestro Territorio y la Aduana de Matanzas no fue la excepción.

En Matanzas, la Comisión Interventora estuvo formada por el Doctor Laudelino H. González, Félix Ponec y Argelio Martínez; del trabajo realizado por esta Comisión para la reorganización y continuación de las labores en la Ciudad de Matanzas, quedó designado como administrador provincial el compañero Baire Díaz Gutiérrez; que sustituía en ese momento a Isidro Valdés Astolfi; el cual hizo entrega mediante un acta, la cual confirmaron los miembros de la Comisión a las 10:00 horas del día 13 de Enero de 1959, en el local que entonces ocupaba la Aduana en esos momentos en la calle Versalles # 43 entre Riech y Navia en Versalles.

Nuevamente las Oficinas de la Aduana son trasladadas de lugar, siendo situadas en una casa ubicada entre los almacenes # 1 y # 10 del Muelle José Luis Dubrocq pero este traslado no fue definitivo ya que en 1969 las Aduanas son situadas en un almacén que estaba al fondo de las oficinas de Terminales Mambisas, pasando en esta oportunidad, gran parte de los Medios Básicos de la Institución a la Delegación de Transporte.

En el año 1974 la Aduana de Matanzas comienza a tener su representación en los Consejos de Dirección Provincial de Marina Mercante y Puertos y por primera vez se produce a favor de la Aduana desagregación de cifras para un Plan Técnico Económico (Plan del Año 1975).

A partir de este año se realizan grandes esfuerzos para continuar perfeccionando la estructura administrativa de la Aduana en la Ciudad y consecutivamente se organizan los Distritos Aduanales para lograr mayor eficiencia y calidad en el servicio aduanal y a la vez como resultado de la Organización que va tomando la estructura se va desprendiendo la Delegación Territorial que en el ámbito Provincial se encargará de dirigir la actividad Aduanal.

Por la situación y sus condiciones naturales del Puerto de Matanzas tenía un fácil acceso debido a su amplia boca de 3 millas de ancho aproximadamente, con profundos canales que permitían la entrada y maniobra de los buques. Matanzas poseía una zona franca la cual constituía un importante centro de exportación de mercancías, convirtiéndose en política de expansión económica no solo provincial

sino además nacional, con este objetivo brindaba facilidades a las oficinas consulares de distintos países e instituciones bancarias. Estaban representadas además las Empresas Industriales de mayor importancia de aquella época tanto nacional como extranjeras.

La Zona Franca Matanzas fue creada por el Decreto Presidencial 490 del 14 de Septiembre de 1934 y publicada en la Gaceta Oficial el día 15 de Septiembre de este año, contaba con diferentes fábricas:

1. Una Fábrica de bombones administrada por Felipe Dulzaide.
2. Una Fábrica de pilas.
3. Una fábrica de medias.
4. Un depósito de perfume donde la materia Prima entraba por el Aeropuerto de La Habana y luego en la Zona Franca se re-embalsaba para enviar al extranjero.

El Decreto Ley 67, de la Organización de la Administración Central del Estado, define a la Aduana como un Sistema de Órganos subordinado directamente al Consejo de Ministros, que forma parte de la Administración del Estado y que está integrado por la Aduana General de la República y otros elementos que se le subordinan.

La Aduana comenzó a asumir funciones económicas y administrativas que anteriormente se ejecutaban por el organismo al cual se subordinaba (Comité Estatal de Finanzas). A partir de desarrollar nuevas actividades inherentes a la función rectora aduanera que se ejercía en el País, fue necesario modificar su organización surgiendo así dentro de dicha Organización la unidad organizativa de carácter interno el Departamento de Protección Física y Secreto Estatal (independiente) subordinado al Jefe de la AGR dentro del aparato central mediante el Acuerdo 2210 de fecha 16 de Febrero de 1988 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. El 13 de Octubre de 1999 de acuerdo al Decreto Ley 186-98 y la Resolución No 5 del MTSS ratifican como Departamento de Seguridad y Protección de la AGR.

Acorde a la misión dada por el Gobierno a la Aduana General de la República y resultado de un profundo análisis realizado a partir de los cambios ocurridos en nuestro País, la característica de la misión de nuestra Institución así como los propósitos estratégicos que dentro de la dirección por objetivos estaban planteados a alcanzar, el 27 de Agosto del 2002 se remite al Comité Ejecutivo la propuesta para actualizar la organización de la misma, aprobándose así la estructura de la Aduana General de la República, mediante el Acuerdo 4525 de fecha 9 de Septiembre de 2002 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, ratificándose como Aduana de Matanzas mediante Resolución 501- 2004 por el Ministro de Economía y Planificación.

Hoy la Aduana está validada por los siguientes compañeros:

- Jefe de Aduana.
- Dos Segundos jefes (una Mujer y un Hombre).
- Un jefe Departamento de Economía.
- Una Jefa de Departamento de Recursos Humanos.
- Un jefe de Aseguramiento.

Relaciones de coordinación internas:

- Segundo jefe de Aduana.
- Asesoría Legal.
- Desarrollo Aduanal.
- Supervisión Aduanera.
- Seguridad Protección y defensa.
- Seguridad Informática y Comunes.
- Jefes de Departamentos.

Relaciones de coordinación Externas.

- Primer Secretario PCC Provincial.
- Delegado del Minint.
- Jefe C.I Provincial.
- Presidente P.P.P.
- Director de Ecasa.

- Delegado del Mintur.
- Jefe Región Militar.
- Jefes de Aduana del SOA

Caracterización de los Recursos Humanos.

El colectivo, se caracteriza por su estabilidad y profesionalidad, con una edad promedio de 38 años, 60 son de Nivel Superior, 98 son Técnicos Medios y 82 son Bachiller, los mismos están distribuidos en las siguientes áreas que conforman el organismo. (Ver Anexos N: 7 y No:8). Si tenemos en cuenta estas cifras y partiendo que contamos con 250 trabajadores, obtendremos un 96% del personal con alta calificación identificado con el organismo.

Esta organización tiene como objeto.

- Prestar servicios de Aduana en moneda nacional.
- Prestar servicios de recaudación de aranceles y otros ingresos recaudables en moneda nacional y divisa.
- Realizar la venta mayorista de mercancías decomisadas y declaradas en abandono en moneda nacional.
- Ofertar servicios de comedor y efectuar la venta minorista de productos agropecuarios a sus trabajadores como parte de la atención al hombre, en moneda nacional.
- Brindar servicios de transportación de personal a los trabajadores en moneda nacional.

Misión de la Aduana.

La Aduana General de la República es el órgano de administración central del estado subordinada al Consejo de Ministros que garantiza el cumplimiento de la política estatal aduanera para el tráfico internacional de los medios de transporte, mercancías y viajeros, en función de la protección de la sociedad socialista y de la economía nacional, del procesamiento de la estadística del comercio exterior y la recaudación fiscal. Para ello concilia el control y la facilitación mediante la prestación de un servicio eficaz y eficiente.

Funciones principales del Sistema de Órganos Aduaneros.

1. Proteger a la sociedad socialista del tráfico ilegal de armamentos, explosivos, drogas y sustancias químicas precursoras, objetos del patrimonio cultural, especies protegidas y otros.
2. Proteger a la economía nacional mediante el control del cumplimiento de la política comercial, el enfrentamiento a la evasión y elusión fiscal y otros fraudes económicos.
3. Procesar las estadísticas del comercio exterior.
4. Recaudar los ingresos al presupuesto establecido en la política fiscal del estado.

Valores compartidos:

- Integridad.
- Patriotismo.
- Responsabilidad.
- Amabilidad.

La autora considera que la Planificación Estratégica de la organización es algo importante y sin embargo, no cuenta con el enfoque de género. Al analizar el Manual de Organización de la Aduana Matanzas, se obtuvo lo siguiente:

El documento revisado solo contiene la Misión, los valores y los objetivos de la organización, de modo que adolece de los demás elementos como son: Visión, Área de resultados claves, valores operacionalizados y conceptualizados, así como las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Además de lo señalado, se encontraron las siguientes deficiencias:

- No se define el grado de consecución de los objetivos.
- Su definición no se incluye como parte del proceso de Planificación Estratégica.
- No existe un sistema de control y evaluación de los objetivos.

En la Resolución Económica del V Congreso del PCC, efectuado en 1996, en una de sus partes plantea: “El empleo de técnicas modernas de Dirección Empresarial, adecuadas a nuestras características y basadas en las mejores y

más avanzadas prácticas contemporáneas,...debe constituir prioridad del país, a los fines de garantizar la mayor eficiencia en la gestión y los procesos productivos". (Colectivo de autores, 2005:5)

Es preocupante que el organismo no tenga claridad en lo que respecta a la Planificación Estratégica, siendo esta el marco de referencia para el proceso de planificación que permite a los dirigentes de una organización tomar decisiones sobre los mayores asuntos o fundamentos de esta, es decir, obliga a definir un punto de llegada y un modo de llegar a ese punto, teniendo en cuenta:

- Los cambios del contexto.
- La capacidad de la organización.
- Los valores de los dirigentes.

Aprueba que el tema de la mujer como dirigente, aunque es la principal fuerza técnica, profesional y laboral al no existir planificación estratégica con enfoque de género, no se le brinda la atención requerida al tema, ni se proyectan acciones para mejorar la participación de la mujer en el mismo.

3.2. Análisis de los resultados obtenidos en cada instrumento utilizado.

3.2.1. Percepciones obtenidas de las entrevistas realizadas.

Las entrevistas fueron realizadas a mujeres que ocupan cargos técnicos en la organización, (un total de 33), todas tienen más de 3 años de permanencia, algunas alegan que han pasado cursos de dirección y comunicación, los cuales le han servido para multiplicar lo aprendido en beneficio de la organización en problemas estratégicos y metas establecidas.

Para la promoción a cargos de dirección se tienen en cuenta factores como:

- Desenvolverse bien, tener resultados, requisitos y condiciones para el puesto.
- Que le resulte agradable a la administración.
- Actitud y Aptitud.
- Pertenecer a la reserva de cuadro.
- Experiencia ante la actividad a realizar.
- Ser ejemplo ante el trabajo.

Existen diferencias entre los cargos técnicos y administrativos, entre los más significativos está: que los que ocupan cargos administrativos tienen mucho más nivel jerárquico, responsabilidades y un mayor número de tareas a cumplir que en ocasiones se extienden fuera del horario laboral, sin embargo económicamente obtienen beneficios mínimos que no cumplen con las expectativas.

La autora es del criterio que la problemática anterior planteada incide en la imposibilidad de las mujeres cubanas para ocupar cargos administrativos, pues en Cuba la mujer dramatiza el papel de madre, las responsabilidades hogareñas recaen fundamentalmente en ella, aquí se pone de manifiesto el síndrome de la supermujer de Patricia Ares cuando habla del triple rol de la mujer.

Cuando se les preguntó si han tenido apoyo en el hogar para realizar su labor profesional, las respuestas fueron evaluadas de positivas, de sus hijos y esposos. Sin embargo, ante la pregunta, ¿“cuáles han sido las barreras que han impedido que ocupen cargos de dirección? , fueron precisamente el cuidado del hogar, la familia y los hijos entre otras cosas, ocasionando una contradicción, es aquí donde podemos afirmar el criterio de la especialista Mabel Burin, cuando hace referencia a los llamados que desde lo doméstico se imponen a las mujeres para que no abandonen ese espacio, creando numerosas dificultades que las atrapa en obligaciones y solicitudes para desprendernos del “suelo pegajoso”, llegando a hacer un esfuerzo físico y emocional, considerable fuente de conflicto.

Otras de las barreras detectadas fueron: el no querer ocupar cargos de dirección, todo lo cual pone de manifiesto estereotipos sociales que confirman lo expresado por Mabel Burin donde hace referencia a “el techo de cristal”.

Entre los requisitos más valorados para ocupar puestos de dirección según las entrevistadas están:

- Luchar contra la mentira el engaño y el fraude.
- Honesto y honrado.
- Profesionalidad, tener conocimiento del trabajo.
- Ser ejemplo.
- Ser responsable.

- Combatir la apatía.
- Conciencia.
- Tener ayuda de la familia.
- Ser crítico y autocrítico.
- Ser discreto.
- Entregarse por entero al desempeño eficaz de la actividad.

Se pudo observar claramente que existen en el organismo estudiado muy pocos ejemplos de liderazgo femenino, donde la mayoría de los trabajadores lleguen a ver a las mujeres con posibilidad real de liderar.

3.2.2 Resultados de la encuesta realizada a trabajadores.

En la misma fueron encuestados un total de 90 sujetos, de ellos: 41 mujeres y 49 hombres, arrojando los siguientes resultados:

En la pregunta # 1, las opiniones recogidas fueron las siguientes:

- **Mujeres que prefieren ser dirigidas por hombres: 23**, para un 56% del total de encuestadas, como respuestas alegan, se tiene más confianza, entienden mejor a la mujer, es más fuerte en exigencia y disciplina, es más flexible, más respetuoso, más dulce y te convence más rápido, es comprensivo, es más consecuente con las mujeres, son mas considerados con uno. Siempre han dirigido más que las mujeres.
- **Hombres que prefieren ser dirigidos por hombres: 19**, para un 38% del total de encuestados, los mismos alegan: que siempre han sido dirigidos por ellos, se sienten confiados, le pueden plantear mejor los problemas, son discretos, de carácter fuerte, más autoridad. Los encuestados reconocen el papel machista, donde existen criterios muy antiguos como que las mujeres cuando ocupan cargos son muy autoritarias y a veces se les va la muza, no entienden a los hombres y no están diseñadas para dirigir.
- **Mujeres que prefieren ser dirigidas por mujeres: 6**, para un 15% de encuestadas planteando que se entregan mejor al equipo de trabajo y sienten más confianza a la hora de contarle algún problema, además son más decididas y demuestran más valía

- **Hombres que prefieren ser dirigidos por mujeres: 16**, para un 33% donde refieren que han demostrado en el proceso revolucionario más valentía, capacidad de dirección y tienen confianza ilimitada en ellas.
- **Hombres que no tienen preferencias: 14**, para un 28% del total de encuestados, refieren a que ambos tienen capacidad, y si son cuadros por ende tiene que predominar en ellos el liderazgo, poseen valores como: responsabilidad, respetar a sus subordinados, autoridad, ética, criterios que inciden en los hombres de mayor edad lo cual es contradictorio con respecto a los jóvenes (que tienen mayor prejuicio en relación con los estilos de dirección)
- **Mujeres que no tienen preferencias: 12, para un 29%** de encuestadas, haciendo énfasis en la capacidad para dirigir que puedan tener cualquiera, o sea ambos sexos donde debe predominar un grupo de valores y métodos de dirección que arrastre a los trabajadores en su liderazgo.

Valorando los resultados anteriores, la autora es del criterio que son las mujeres mayoritariamente las que desean ser dirigidas por hombres, donde demuestran que se subestiman, donde se imponen los obstáculos, que no les permiten ser promovidas u ocupar puestos de dirección ni a que se cumpla con la política del estado cubano basada en la equidad, la solidaridad y la justicia social donde para nosotras es una necesidad inalienable seguir escalando a niveles superiores.

En la pregunta # 2.

En el organismo, a las mujeres no es frecuente encontrarlas en cargos directivos. ¿A qué se debe esto?

Entre las razones que se encuentran con más frecuencia son:

- La responsabilidad de dirigir implica mucho tiempo en reuniones extra laborales (31%).
- El hombre siempre ha sido cabecilla, son el “sexo fuerte” (24%)
- No hay una correcta política de cuadro dirigida con enfoque de género (10 %).
- No se tiene visión porque condiciones tienen muchas (8%).
- Se acostumbraron a las que hoy están solamente (7%).

- A la poca visión que se tiene con el potencial de mujeres con posibilidades (6%).
- Hay falta de valoración (6%).
- No se trabajó con intencionalidad el tema (4%).

Teniendo en cuenta las opiniones anteriores podemos decir que en el organismo estudiado, no se le brinda una especial atención al trabajo por la equidad e igualdad de género, (existe una gran brecha) destacándose rasgos machistas, no se tiene en cuenta a la mujer. Valorando que las diferentes crisis por la que atraviesa el mundo agudiza la situación de la mujer, ya que hoy sigue siendo cabecilla de familia dueña del hogar, de la crianza de los niños, al cuidado de los padres y atención al esposo, quedándole poco tiempo para asumir como es debido responsabilidades adicionales en su organización laboral, además juega en ella la limitación en el horario, tiempo y la poca motivación, poniéndose de manifiesto el síndrome de la “supermujer” expresado por Patricia Ares Muzio donde se refiere a todo lo anterior.

En la pregunta # 3.

¿La organización ha trabajado en la promoción de la mujer como dirigente?

- De los hombres encuestados se obtuvo que: el (16%) opina que **no** se ha trabajado nada en la promoción de la mujer como directiva, el (31%) es del criterio que **muy poco**, el (24%) plantea que **poco**, el (10%) considera que **mucho**, y el (18%) también cree que **lo suficiente**.
- **De las mujeres que fueron encuestadas se obtuvo que:** el (7%) opina que no se ha trabajado **nada** en la organización respecto a la promoción de las mujeres, el (41%) opina que **muy poco**, el (36%) **que poco**, el (5%) opina que **mucho** y el (10%) opina que **lo suficiente**.
- **Resultado del total de la muestra:** El (12%) opina que en el organismo no se ha trabajado **nada** en la promoción de la mujer como directiva, el (35%) es del criterio que **muy poco**, el (30%) que **poco**, el (7%) que **mucho**, y el (14%) opina **lo suficiente**.

A hacer un análisis por sexo o de manera general, podemos decir que se trabaja en primer lugar muy poco y en segundo lugar poco, en la promoción de la mujer como directiva, motivado por la poca atención que se le brinda a tan importante tema, tan vigente en la actualidad y por el cual la máxima dirección de la Revolución hizo hincapié en el recién concluido 8vo Congreso de la FMC. (VerAnexo: 9).

En la pregunta # 4.

¿Se consulta por igual a las mujeres y los hombres en la toma de decisiones en su organización?

- **De las mujeres encuestadas**, el (34%) considera que **sí** se consulta por igual a las mujeres y los hombres en la toma de decisiones, el (19%) es del criterio que **no**, y el (46%) opina que **a veces**.
- **De los hombres encuestados**, el (37%) considera que **sí** se consulta por igual a las mujeres y a los hombres, el (18%) opina que **no** y el (45%) creen que **a veces**.
- **Del total de encuestados** se obtuvo que: el (40%) considera que **sí** se consulta por igual, el (17%) cree que **no**, y el (43%) creen que **a veces**.

La autora opina que a pesar de que el (39%) de las mujeres ocupan plazas técnicas, sus criterios son valorados, solo a veces. Además solo a veces también se consulta por igual a las mujeres y a los hombres en la toma de decisiones administrativas, todo lo cual nos da la medida de que entran a influir factores de tipo psicosociales.(Ver Anexo:10).

3.2.3 Resultados de la encuestas de evaluación del liderazgo.

La encuesta de evaluación de liderazgo nos permite valorar que si sumamos la puntuación obtenida en cada parámetro evaluado (0—100 puntos), podemos decir que de las 90 encuestas realizadas, 79 evaluaron a su jefe con más de 50 puntos, lo que representa el 87% de la muestra. Si tenemos en cuenta que al obtener menos de 50 puntos, significa que se aleja del liderazgo y si obtenemos más de 50 puntos el jefe ejerce influencia positiva, entonces podemos decir que en el organismo estudiado los jefes ejercen influencia positiva en los trabajadores.

En los directivos del organismo predominan las siguientes características (Ver Anexo No: 11).

De los **700** puntos posibles a obtener se obtienen de forma general por características como sigue:

- Está disponible: 653 puntos.
- Es fuerte: 650 puntos.
- .Conoce las individualidades de sus subordinados :631 punto
- Es justo y se preocupa por mí y por cómo me va: 643 puntos.
- Es eficaz: 645 puntos.
- Es objetivo: 617 puntos
- Es autocritico: 640 puntos
- Es decidido: 594 puntos.
- Tiene amplitud de mira: 572 puntos
- Tiene sentido del humor: 500 puntos.

Si valoramos, las cualidades de las directivas mujeres, teniendo en cuenta que se realizaron 17 encuestas para evaluarlas, o sea que el máximo de puntos a obtener es de 170 puntos a continuación expondremos las cualidades más destacadas: (Ver Anexo: 12)

- Es objetivo: 102 puntos.
- Es fuerte: 143 puntos.
- Tiene amplitud de mira: 94 puntos.
- Tiene sentido del humor: 99 puntos.
- Está disponible: 139 puntos.
- Es justo y se preocupa por mí y por cómo me va: 82 puntos.
- Es autocritico: 122 puntos.
- Es eficaz: 124 puntos.
- Conoce las individualidades de sus subordinados: 105 puntos.
- Es decidido: 93 puntos.

Si igualmente analizamos las cualidades de los directivos hombres, teniendo en cuenta que se realizaron 73 encuestas para evaluarlos, o sea que el máximo de

puntos a obtener es de 730 puntos exponemos que las cualidades más destacadas son:

- Está disponible: 514 puntos.
- Es justo y se preocupa por mí y por cómo me va: 561 puntos.
- Es fuerte: 507 puntos.
- Es decidido: 501 puntos.
- Conoce las individualidades de sus subordinados: 526 puntos.
- Es objetivo: 515 puntos.
- Es eficaz: 521 puntos.
- Es autocrítico: 518 puntos.
- Tiene sentido del humor: 401 puntos.
- Tiene amplitud de mira: 478 puntos.

Si observamos los gráficos que aparecen en los (Anexos no: 12 y 13) veremos que son diferentes ello se debe a que la cantidad de hombres dirigentes es superior a la cantidad de mujeres dirigentes.

Respecto a este análisis podemos concluir diciendo que las mujeres directivas, según sus subordinados, son más objetivas, distinguen lo que parece importante de lo que realmente es, tienden a compartir el poder y la información, y procuran aumentar la autoestima de sus seguidores, están donde las necesiten, son fuertes, insisten con vehemencia en las decisiones tomadas y tienen amplitud de mira. Sin embargo las normas del grupo y los estereotipos masculinos que predominan en la organización hacen que en cambio, los directivos hombres sean considerados siempre disponibles, justos, se preocupan por los subordinados y son fuertes, utilizando un estilo de órdenes y control directo, descansando sobre la autoridad formal.

Se considera que el liderazgo en la organización es de predominio masculino, donde el jefe ejerce influencia positiva, aunque se destacan aspectos que necesitan ser mejorados, con el objetivo de que el recurso humano se sienta emocionalmente bien laborando en el mismo. Entre ellos encontramos:

- La toma de decisiones, tomando en consideración las opiniones del colectivo.
- La participación y criterios de los trabajadores en las metas y objetivos que se tracen.

Se aprecia que aunque el estereotipo femenino encontrado en la organización concuerda con aptitudes como objetividad, amplitud de mira, comunicación con sus subordinados, es evidente que las mujeres tienen diversos obstáculos, en ocasiones impuestos por ellas mismas y la sociedad (Factores Psico-sociales) que a juicio de la autora incide el carácter machista, los prejuicios feministas, falta de coordinación para no afectar el horario extralaboral, llevándolas a no ocupar cargos de dirección en la organización.

Debido a la problemática encontrada la autora propone perfeccionar el trabajo de la organización desde un enfoque de género donde. Para ello, sugiere a la organización objeto de esta investigación los siguientes elementos:

- Se debe analizar conjuntamente con los factores del centro, la posibilidad de que las reuniones a efectuar, sean coordinadas (sin afectar ninguna tarea), dentro de la jornada laboral; lo que facilitará la presencia femenina y no alimentará el prejuicio de que las mujeres no participan en la toma de decisiones del organismo.
- Propiciar un clima organizacional adecuado, donde el trabajador se sienta con posibilidad de brindar sus sugerencias, incrementando el nivel de comunicación entre jefes y subordinados, con vista a facilitar la solución de conflictos.
- Proponer y estudiar (de acuerdo con los organismos correspondientes), la posibilidad de que exista una adecuada diferencia entre el salario de los dirigentes y los técnicos, todo lo cual conllevaría a compensar las exigencias propias del cargo.
- La Planificación Estratégica, a la hora de su confección, no puede olvidarse el enfoque de género, palabra clave para las organizaciones actuales.

CONCLUSIONES:

1- Los objetivos trazados para la investigación fueron cumplidos, ya que se pudieron identificar los principales determinantes socio-psicológicos que inciden en el acceso de la mujer a cargos de dirección en la Aduana-Matanzas, lo que:

- La efectividad de las técnicas y métodos de indagación validaron la efectividad del trabajo realizado.
- Permitted proponer un Plan de Acción para lograr una mayor participación de la mujer en cargos de dirección en el organismo.

2- Aún no hay una mayoría de hombres y mujeres, conscientes e inquietos, con los problemas de género existentes en la sociedad aún machista como la cubana; en la que existen barreras socio-psicológicas que no permiten el acceso de las mujeres a cargos directivos, tales como:

- Estereotipos sexistas, que limitan la valoración y posibilidades reales de la mujer para dirigir, algunos de lo que configuran el “Techo de Cristal,”(a las mujeres no les interesa ocupar puestos de responsabilidad, prefieren autoexcluirse).
- “El suelo Pegajoso”, que estancan a la mujer en los roles tradicionales de esposa y madre, la desigualdad en la distribución de las labores hogareñas.
- La sensibilización que deben tener en la temática de género dirigentes y funcionarios de todos los niveles y de la propia mujer a fin de defender un porcentaje mayor de ellas en la toma de decisiones; además de propiciar un clima donde se resalte su autoestima y la conciencia de la importancia de su aporte al desarrollo social del país.

Esas barreras, de acuerdo con los resultados alcanzados en esta investigación, están presentes de manera evidente en la organización estudiada.

3- La nueva tendencia en el ejercicio del poder, se basa en el consenso y no en la autoridad, en el diálogo abierto con las personas y su motivación. El nuevo

modelo escucha y participa, comunica, y es, en este nuevo estilo donde encaja perfectamente la mujer. Por eso esta idea se integró a las acciones de trabajo propuestas para lograr una mayor participación femenina en la dirección de la organización aquí investigada.

4- El clima psicológico organizacional, aunque positivo entre los sujetos situados en los mismos niveles de jerarquía, no lo es en relación con la comunicación jefe-subordinado. El mencionado rasgo positivo debe potenciarse y llevarse a la excelencia, sobre todo en cuanto respecto al trabajo con a las reservas de cuadro del sexo femenino.

5- Las diferencias encontradas - y ya descritas - sobre la carencia en la organización de una perspectiva de género en su Planificación Estratégica (cuya aplicación efectiva contribuiría a paliar la manifiesta marginación femenina en la dirección del mismo), es algo en lo que de inmediato se debe trabajar.

6- Hay que insistir una y otra vez, en el porqué de los esfuerzos de la Revolución en enaltecer a la mujer ante la sociedad y ante sí misma, para canalizar su fuerza potencial en función de nuevas tareas, continuar reconociendo su capacidad como líder en las organizaciones, para que el sector femenino continúe como uno de los ineludibles pilares de la Patria.

7- Proponer posteriores estudios de cultura y clima organizacionales en la organización estudiada, para acometer en ella proyectos de cambio y desarrollo organizacional.

RECOMENDACIONES:

Se dividen en dos grupos, a juicio de la autora. El primero de ellos, dirigido a develar las acciones para mejorar el presente estudio, en el futuro. El segundo, contentivo de las acciones para lograr una mayor participación de la mujer en los cargos de dirección en la Aduana de Matanzas.

Del primer grupo hay una recomendación:

- Continuar la investigación con mediciones periódicas del estado de la cultura y clima organizacionales, con la finalidad de elaborar acciones integradas en sistema e interdependientes en su aplicación; destinadas a provocar mejoras en la organización investigada.

Respecto al segundo grupo de recomendaciones, este se configuró teniendo como responsable de ejecución al Consejo de Dirección actual de la Aduana Matanzas. Quedó estructurado en las siguientes:

Acciones para lograr una mayor participación de la mujer en los cargos de dirección en la Aduana de Matanzas:

- Realizar la Planificación Estratégica donde esté presente la perspectiva de género, para garantizar una mayor participación de la mujer aduanera en los puestos de dirección.
- Solicitar que se evalúe la Política de Cuadros, teniéndose en cuenta los indicadores de cambio que debe tener el organismo con respecto a las relaciones de género y la representatividad – tan necesaria como deseada - de la mujer en los cargos de dirección.
- Consecuentemente con lo postulado en la acción anterior, se debe trabajar – constante e intencionadamente - en la reserva objetiva de sexo femenino para lograr una mayor representatividad de la Mujer Aduanera en el poder y la toma de decisiones
- Llevar a cabo un trabajo sistemático dirigido a la educación no sexista, cuyo propósito sea preparar a las generaciones más jóvenes del organismo sobre el principio de la igualdad de derechos y oportunidades del hombre y la mujer.

- Promover espacios de debate y reflexión sobre el tema de género, roles, identidad y estereotipos.
- Realizar convenios de trabajo con la Casa de Orientación a la Mujer y la Familia (ubicada en los locales de la FMC) y la Cátedra de la Mujer de la Universidad de Matanzas, para abordar cuestiones de género, su historia y actual vigencia.
- Llevar a efecto un tratamiento diferenciado con aquellas mujeres a las que, por sus aptitudes, estén en condiciones para dirigir. En todo, eso exige el logro:
 - Del diálogo fluido y desprejuiciado que tienda a desarraigar criterios auto discriminatorios de la mujer respecto a su capacidad de dirigir.
 - Del consenso que se alcanza en ese diálogo cuando se efectúa escuchándolas, en intercambio de ideas con paridad e igualdad.
 - De la elevación de la autoestima y motivación de las mujeres y de que participen en tareas de dirección, todo lo cual favorecerá la perspectiva de dirección y propiciará una gran fuente de bienestar psicológico y social.
- Desarrollar cursos de capacitación a las féminas en diferentes perfiles como: Técnicas de Dirección y Comportamiento Organizacional, para así lograr una mayor preparación como futuras directivas de su organización.
- Capacitar la Comisión de Cuadros de la organización con temas relacionados con género e igualdad.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aguilar Ayerra, Carolina: Género y transformación social. Editorial de la Mujer.2001.
2. Álvarez, Mayda, Rodríguez Inalvis, Castañeda Ana V. Capacitación en Género y Desarrollo Humano. 2004.
3. Ares Muzio P. Identidad de Género y su especificidad en Cuba. 2004.
4. Ares Muzio Patricia. (2000): Ser Mujer en Cuba. Riesgos y Conquistas.
5. Alfonso C. Ada. Sarduy, Celia. En: Género: Salud y Cotidianidad.
6. Ares Patricia. Mi Familia es Así. Editorial de Ciencias Sociales. La Habana 1990.
7. Barbera, E (1998): Psicología del Género, Ed. Ariel. S.A, Barcelona, España.
8. Burin Mabel. (2008). La mujer que todo lo puede y el sexismo benevolente. En:<http://www.Rosak.com.Ar/cuerpo-erotica/mujer-liderazgo-sexismo.htm> (marzo 2008).
9. Colectivo de autores (2007). Cultura Familiar para la convivencia y la cotidianidad. Una experiencia de intervención grupal. Mesa Redonda. En: Memorias del Congreso de la Ulapsi, Septiembre, La Habana.
10. Colectivo de autores. (2005). Bases metodológicas y conceptuales para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivos basada en valores. Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección. MES. Ciudad de La Habana.
11. Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer, (1979).Material impreso por la Unicef.
12. Dávila Bello Z, Fernández Casales, J.C Psicología Social. (2005) Características relativas al estudio del Liderazgo. Editorial Félix Valera.
13. Dixie Edith. 2007. Mujeres o la crónica del cambio.

14. Echevarría León, D. (2004). Mujer, Empleo y Dirección en Cuba: Algo más que estadísticas. En: Folletos Gerenciales #6. Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección. Ministerio de Educación Superior. Año VIII, Numero 6. Junio.
15. En: Pasajes de Género en Cuba (2007). Cambiar Cambiando. Editorial de la Mujer.
16. Federación de Mujeres Cubanas: Las Cubanas de Beijing al 2000. Editorial de la mujer. La Habana Cuba. 1996.
17. Fernández Ruiz, Lourdes (2004). Pensando en la Personalidad. Tomo II. Género y subjetividad. Editorial: Félix Valera.
18. Fernández Moros, H. Pérez Díaz M. Selección de Lecturas de Psicología Organizacional: Tomo II. Liderazgo. Editorial: Félix Valera.
19. Folletos Gerenciales. Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección. Ministerio de Educación Superior. Año VIII, Numero 6. Junio, 2004.
20. Gómez Gregorio, Gil Javier, García Eduardo. (2008). Metodología de la investigación cualitativa. Editorial Félix Varela.
21. Informe de balance Provincial Asamblea VIII Congreso FMC. (2009).
22. Katzenback, Jon R. (1998). Como maximizar la capacidad de Liderazgo tanto de los equipos como de los individuos. Equipos de Alta Gerencia. Grupo Editorial Norma.
23. Knapp Rodríguez, E (2005). Psicología de la Salud.: Programa de Atención a la Mujer.
24. Knickerbocker, Dirección y Concepción de un líder, Lecturas Selectas, Inglaterra, 1990, pg. 28.
25. Kolter, John P. (2000). Que hacen los líderes, Diplomado de dirección para la alta gerencia. Havard. Ediciones Gestión.
26. Lagarde, Marcela (1996): Género y Feminismo, Ed. Horas y Horas, Madrid.
27. Memorias VI Congreso de la FMC. (1995). Editorial de la Mujer. La Habana.

28. Montero, Susana (2004). Discurso Femenino Cubano: una ojeada Histórica. Seminario Nacional de Capacitación sobre género y Comunicación.
29. Moya, Isabel, (2007). Nosotras en el país de las comunicaciones. Editorial Icaria. Madrid.
30. Nath Bala, M. Género, VIH y derechos Humanos. (2004) Genero y VIH-Sida: Un Enfoque de Derechos Humanos.
31. Pacheco Rodríguez, H. (2004) La conceptualización de género, historia en presente.
32. Revista Mujeres. Edición Especial. Agosto 2007. La igualdad Social y la dignidad plena de la mujer en el ámbito internacional. Páginas 51-52.
33. Revista Mujeres. Número 1. 2003. En Casas de orientación a la Mujer y la Familia. Páginas 10-24.
34. Revista Mujeres. Número 3. (2002) La mirada de género: un aporte a las ciencias sociales. Páginas 2-6.
35. Reyes Rodríguez I. (2007). Formación en Genero: Mucho más que “nosotros, nosotras”, “ellas, ellos,” “los y las”. La Habana: Editorial de la mujer.
36. Richard Moya. I. (2007) Pasajes de género en Cuba. Del azogue y los espejos. La Habana: Editorial de la mujer.
37. Robbins P, Stephen. (2005). Comportamiento Organizacional. Tomo II, Séptima Edición.
38. Sánchez Correa, A. Justiz Portuondo W. (2004). Mujeres Directivas en el Deporte. Preparación en sus reservas. En: Folletos Gerenciales #6, junio.
39. Sarduy, Celia. Alfonso C. Ada.(2000). Género: Salud y Cotidianidad.
40. Schein, Edgar (2004). La cultura Empresarial y el Liderazgo: una visión dinámica. La Habana: Editorial Félix Varela.
41. Segura Correa, R. (2008). Propuesta de Estrategia de Comunicación para la contribución del Liderazgo de la Mujer en las Organizaciones. Aplicación en Matanzas. Trabajo de Diploma. UMCC.-

42. Sosa Guzmán, S. (2008). El liderazgo desde un enfoque de género en la Unidad de Investigaciones para la construcción de Matanzas de la Empresa Nacional de Investigaciones Aplicadas. Trabajo de Diploma. Facultad de Ingeniería Industrial y Economía. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”.
43. TP de Administración de segundo año Relaciones Públicas de Universidad de Kennedy.

GLOSARIO DE TÉRMINOS:

- **Autoridad:** Facultad de poder imponer obediencia. La autoridad puede expresarse de muchas formas. Existen variaciones legales, militares, familiares y organizativas en cuanto a reglas, sanciones y símbolos de autoridad. La toga del juez, el bastón del general o la gran mesa del director de una empresa son imágenes bien conocidas que transmiten el mensaje de que la autoridad es el poder legítimo.
- **Brechas de género:** Son las diferencias que exhiben los sexos en cuanto a oportunidades, acceso, control y uso de los recursos que les permiten garantizar su bienestar y desarrollo humano.
- **Clase Social:** En sociología, término que indica un estrato social en una sociedad y su estatus correspondiente, en esencia, con respecto a la posición jurídica que como grupo tenga respecto a la propiedad sobre los medios, el lugar que tengan, el papel que asuman y cómo en qué medida disfruten los resultados; de la producción. El principio de organización en clases sociales es diferente del que opera en las sociedades de castas o estamentales y choca con la ideología igualitaria asociada a la ciudadanía en los Estados de Derecho.
- **Cultura:** Conjunto de rasgos distintivos, espirituales, materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o grupo social en un periodo determinado. El término "cultura" engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias. A través de la cultura se expresa el hombre, toma conciencia de sí mismo, cuestiona sus realizaciones, busca nuevos significados y crea obras que le trascienden
- **Diferencia entre género y sexo:** El sexo alude a las diferencias entre el macho y la hembra, es una categoría física y biológica, con funciones de reproducción específicas de cada uno. El macho engendra o fecunda y la

hembra concibe, gesta, pare y amamanta. Mientras que género (masculino o femenino) es una categoría construida social y culturalmente, se aprende y por lo tanto puede cambiar.

- **Enfoque de género:** Es una alternativa que implica abordar primero el análisis de las relaciones de género para basar en él la toma de decisiones y acciones para el desarrollo. Es una forma de observar la realidad en base a las variables sexo y género y sus manifestaciones en un contexto geográfico, cultural, étnico e histórico determinado.
- **Equidad:** Virtud que hace dar a cada cual lo que le pertenece. Respuesta consciente que se da a una necesidad o situación, de acuerdo a las características o circunstancias propias o específicas de la persona a quien va dirigida la acción, sin discriminación alguna.
- **Estatus:** Término utilizado para designar la posición o el rango social.
- **Estereotipo:** En sociología, la perpetuación de una imagen – simplista tanto por su subjetividad como por su generalización injustificadas - de la categoría de una persona, una institución o una cultura. La palabra estereotipo procede de las palabras griegas stereos (sólido) y tipos (marca).
- **Identidad sexual:** Se refiere al sentimiento de pertenencia a un sexo u otro. Es el sentimiento de “Soy niña” o Soy niño” y es previo al sentimiento de “Soy femenina” o “Soy masculino”. Esta identidad se inscribe en los dos primeros años de edad.
- **Liderazgo:** En psicología social, rol de la personalidad en el análisis de grupos pequeños. En sociología, influencia que se puede ejercer sobre una colectividad.
- **Machismo:** Es la expresión del hombre muy “macho”, valiente, agresivo, mujeriego, dominante con un sentimiento de superioridad sobre no sólo sobre la mujer - a las que sitúan en condición de inferioridad, fundamentalmente por su sexo - sino sobre todos los restantes sujetos del entorno.

- **Protagonismo:** Refiere al liderazgo de personas o grupos en la acción.
- **Rol de género:** Se refiere a las conductas prescritas y proscritas (asignadas-prohibidas) por la sociedad para cada género. Las funciones que “deben” cumplir el varón y la mujer (asumidas) en un contexto determinado. Aunque en una construcción histórica y social se les suele presentar errónea o intencionadamente como naturales, por así prescribirlo las normas éticas, también sociohistóricas y concretas. Por ejemplo, cuando se dice que el “rol natural de...”.
- **Sexo:** Son las características físicas, biológicas, anatómicas y fisiológicas de los seres humanos, que los definen como macho y hembra. Se reconoce a partir de datos corporales genitales; el sexo es una construcción natural, con la que se nace.
- **Socialización de género:** Proceso mediante el cual se trasmite la experiencia histórico-social relacionada con las construcciones culturales de lo femenino y lo masculino. Experiencia de apropiación de cada individuo de las formas de simbolizar las diferencias sexuales en diferentes contextos.
- **Subestima:** Estimar menos de lo debido. Estimar en menos de lo que merece o de lo que vale.

Anexo No: 1 Plan de Acción Nacional de la República de Cuba de Seguimiento a la IV Conferencia de la ONU sobre la Mujer de Beijing.

La Cuarta Conferencia Mundial de Naciones Unidas sobre la Mujer, celebrada en Beijing, China, en Septiembre de 1995, constituyó un hito en la lucha universal por la defensa de los derechos humanos de la mujer y por visualizar y erradicar todas las formas de su discriminación. Sus resultados son un punto de referencia necesario para tomar acciones que aceleren este proceso de reivindicación.

En este escenario, Cuba no solo tuvo un papel activo en el logro de un consenso para la adopción de la Declaración y la Plataforma de Acción, sino que pudo hacerlo sin formular reservas y se identificó con el llamado que la ONU hizo a los gobiernos de elaborar planes de acción nacionales para operacionalizar la Plataforma de Acción de Beijing en sus países. Los pasos dados para instrumentar la voluntad política de cumplir con este compromiso contó en Cuba con dos momentos importantes. El primero fue la convocatoria hecha por la Federación de Mujeres Cubanas, de conjunto con el Gobierno, en julio de 1996, al seminario nacional Las Cubanas de Beijing al 2000, a fin de analizar y evaluar los objetivos estratégicos adoptados en la IV Conferencia Mundial de la Mujer para adoptar medidas dirigidas a aplicarlas en el país acorde a su realidad y a las necesidades, aspiraciones y condiciones de las mujeres.

El seminario se estructuró y desarrolló en tres comisiones: Derechos Económicos y Sociales, que funcionó en dos subcomisiones: Mujeres y Empleo y El trabajo Comunitario, Derechos Reproductivos y Sexuales, en una comisión única, y Los Derechos Civiles y Políticos, que sesionó en tres subcomisiones: Acceso a la Dirección en Niveles Decisorios, Mujer y Medios de Comunicación y La Legislación.

En el evento hubo una amplia participación de especialistas, expertas(os), funcionarias(os), ministras(os), viceministras(os) de organismos e instituciones relacionados con las áreas de atención priorizada que establece la Plataforma de

Acción de Beijing, así como representantes de ONG cubanas, incluyendo la FMC que reflexionaron sobre ¿Cuánto se ha logrado? ¿Qué falta? ¿Qué estrategia trazar para el perfeccionamiento de la política gubernamental acerca de la mujer? En este ejercicio socializador y concientizador caracterizado por una dinámica de debate abierto y crítico de perspectivas convergentes y divergentes, se logró la formulación de recomendaciones que constituyeron un insumo necesario para la ulterior elaboración de un plan de acción nacional.

El segundo momento se inició cuando la compilación de las recomendaciones emanadas del seminario fueron tenidas en cuenta por el Gobierno y el Consejo de Estado de la República de Cuba, para elaborar el proyecto de Plan de Acción, y en cuyo proceso de socialización, análisis, discusión, conciliación y redacción final, las dirigentes de la Federación de Mujeres Cubanas jugaron un papel importante en calidad de asesoras y consultoras de los órganos del Estado y del Gobierno. Este proceso culminó el 7 de Abril de 1997, al adoptarse como acuerdo del Consejo de Estado, a la firma de su Presidente, Fidel Castro Ruz el Plan de Acción Nacional de la República de Cuba de Seguimiento de la IV Conferencia Mundial de la ONU sobre la Mujer. En su parte preambular, en el último Por Cuanto del Plan de Acción aprobado, se plantea que el este “resume el sentir y la voluntad política del Estado de la República de Cuba y debe constituir la piedra angular en el desarrollo de las políticas públicas para la mujer y dar continuidad al avance y el desarrollo de la igualdad de género en nuestro país.”

La aprobación con fuerza de Ley de un Plan de Acción Nacional de Seguimiento a la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer, preparado en el marco de un proceso consultivo entre organismos gubernamentales y entidades de la sociedad civil, que contiene un gran número de medidas en diversas esferas que deberán ser aplicadas por diferentes organismos oficiales, fue señalado por el Comité para la Eliminación de la Discriminación de la Mujer de la ONU como un hecho notorio de Cuba en los últimos años. El Comité también encomio al Gobierno por haber reconocido claramente el vínculo entre la Convención de la CEDAW, como marco

jurídico, y la Plataforma de Acción de Beijing como documento de política operacional para la realización de los derechos humanos de la mujer.

La FMC no solo ha tenido un papel activo en la divulgación y monitoreo de este Plan, sino, además en la coordinación y desarrollo de seminarios nacionales para la evaluación de las acciones en él consagradas. Desde su entrada en vigor se han realizado dos: en Abril de 1999 y en Febrero del año 2002, convocados de conjunto por la FMC la Secretaria del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de donde han emanado dictámenes que reflejan los Avances y las dificultades sobre las que hay que proseguir trabajando para lograr su eficaz cumplimiento. La adopción de este documento programático de carácter legal ha marcado un momento cualitativamente superior en las políticas gubernamentales dirigidas al adelanto de la mujer en el país.

Anexo No: 2 Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer.

La convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación sobre la mujer (conocida por sus siglas en inglés: CEDAW) es un hito en los derechos humanos de la mujer y los aborda de modo integrador, en todas las esferas de la vida y en todo su ciclo de vida, o sea, desde la infancia hasta que es adulta mayor.

Sus artículos reflejan una visión única, basada en la legislación internacional de derechos humanos, arraigada en la convicción de que los derechos humanos de la niña y los derechos de la mujer son inseparables, en la que se reconoce lo obvio; que los derechos de las niñas de hoy son los derechos de las mujeres de mañana.

Este tratado es resultado de más de 30 años de trabajo de las Naciones Unidas, especialmente de la Comisión sobre la Condición Jurídica Social de la Mujer de la ONU creada en 1946 para darle seguimiento a la situación de la mujer y promover sus derechos; pero es sobre todo fruto de las luchas y presiones ejercidas por el movimiento de mujeres para eliminar la discriminación por razones de género y promover el resto de sus derechos en condiciones de justicia y equidad. En diciembre de 1979 la Asamblea General aprobó la Convención, que entró en vigor en septiembre del 81 al ser ratificada por 20 países.

ALGUNOS DATOS DE INTERES

Es un orgullo para las cubanas el hecho de que el nuestro fue el primer país en firmar la Convención en marzo de 1980 acción con la cual se comprometía ante el mundo a cumplir con unos principios que había empezado a aplicar desde la propia concepción de la lucha revolucionaria y continuado a partir del triunfo en enero de 1959. También fue Cuba de los primeros en ratificarla, siendo el segundo país en expresar esta voluntad, en julio de ese, mismo año.

Hasta diciembre del 2000, 165 países la habían ratificado, o sea más de las tres cuartas partes de los estados miembros de la ONU.

La CADAW, conjuntamente con la Convención Sobre los Derechos de Niño sobre los dos tratados más ampliamente referidos en la historia de la ONU.

Constituye un tratado internacional que no solo es una declaración internacional de derechos humanos sino también un programa de acción.

Estados Unidos firmo la Convención y hasta el momento no la ha ratificado.

Si hacemos un análisis de su contenido tenemos que el texto de la convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer se encuentra en tres aspectos:

1. En los derechos civiles y la condición jurídica y social de la mujer.
2. A diferencia de otros tratados, se ocupa de los que tiene que ver con la reproducción humana y es el único tratado de los derechos humanos que aborda la planificación familiar.
3. Amplia el concepto de derechos humanos al reconocer formalmente el papel que juega la cultura y la tradición en la limitación del ejercicio de la mujer de sus derechos fundamentalmente.

Existe un comité, encargado de velar por la aplicación de la convención integrado por 23 expertas, que representan las diferentes áreas de geográficas, culturas y sistemas jurídicos.

Estas expertas, nombradas por sus gobiernos, son electas por voto secreto de los Estados Partes de la Convención y deben cumplir sus funciones a título personal. Durante varios periodos de funcionamiento, Cuba ha tenido una Experta en ese Comité, que siempre ha sido una dirigente de la FMC en estos momentos, y por segundo mandato consecutivo, esa responsabilidad la desempeña la secretaria General de nuestra organización.

Los Estos Partes deben rendir al Comité un informe cada cuatro años, el cual evalúa y emite sus recomendaciones a los Gobiernos. Cuba rindió su último informe en junio del 2008.

ARTICULO 1: La Convención define la discriminación contra la mujer, al señalar que “ es cualquier distinción, exclusión o restricción hecha basada en el sexo, que tiene como propósito o efecto la negación de derechos iguales y libertades fundamentales en todos los campos de quehacer humano”

ARTICULO 2: Conmina a los Estados partes de adoptar medidas concretas para eliminar la discriminación contra la mujer a través de medidas políticas, tales como: incorporar el principio de igualdad en las legislaciones nacionales y asegurar que se cumpla.

ARTICULO 3: Se refiere a la garantía de los derechos y las libertades fundamentales de las mujeres en igualdad de condiciones con el hombre.

ARTICULO 4: La Convención define que se tomen medidas transitorias para lograr la igualdad de la mujer, tales como: eliminar practicas que sienten la superioridad o inferioridad entre los sexos, asegurar que la educación familiar enseñe que tanto los hombres como las mujeres a que compartan la responsabilidad de la educación de los hijos.

ARTICULO 5: Se reconoce el papel de la cultura y la tradición en la conducta de los hombres y mujeres y exhorta a los Estados a eliminar los estereotipos en los roles masculino y femenino. Ejemplo: Se aboga por “una comprensión adecuada en la maternidad como función social”

ARTICULO 6: Se pronuncia por la eliminación de todas las formas de trata de mujeres y por la explotación de la prostitución.

ARTICULO 7: Se aborda en la discriminación en la vida política y pública. Sienta el derecho de votar, a ser elegida y a ocupar cargos en todos los niveles de decisión.

ARTICULO 8: Señala que los Estados Partes tomen medidas para garantizar la igualdad de oportunidades de la mujer para integrar delegaciones que representen a sus gobiernos en eventos en el plano internacional.

ARTICULO 9: Se refiere a los derechos de las mujeres, de sus hijos e hijas en relación a su nacionalidad, de modo tal que el matrimonio con extranjeros no cambie automáticamente la nacionalidad de la esposa, la convierta en apátrida o la obligue a adoptar la nacionalidad del conyugue.

ARTICULO 10: Define que los Estados Partes adopten las medidas para asegurar la igualdad de los derechos en la esfera de la educación en cuanto a orientación en materia de carreras y capacitación profesional acceso a estudios y obtención de diplomas, tanto en zonas urbanas y rurales y en todos los niveles de la enseñanza. Así como, aborda la reducción de la tasa de abandono femenino de los estudios y la organización de programas para aquellos jóvenes y mujeres que hayan dejado los estudios prematuramente.

ARTICULO 11: Dispone la adopción de medidas para eliminar la discriminación de la mujer en el empleo. Reconoce el derecho al trabajo como derecho inalienable de todo ser humano, el derecho a la seguridad social, a la protección de la salud en condiciones de trabajo, a la maternidad.

Alienta el suministro de servicios sociales de apoyo para permitir que los padres combinen las obligaciones para con la familia, el trabajo y la participación en la vida pública. Plantea la creación y desarrollo de servicios para el cuidado de los niños.

ARTICULO 12: Señala la igualdad de acceso al servicio de atención médica, inclusive los que se refieren a la planificación de la familia.

ARTICULO 13: Asegura la igualdad de los derechos de la mujer al acceso a prestaciones familiares, a obtener créditos financieros así como a participar en actividades de esparcimiento deportes y cultura.

ARTICULO 14: Se aborda en particular la discriminación contra las campesinas y reconoce el papel que desempeñan en la supervivencia económica, llama a reconocer el valor del trabajo no reenumerado que realizan.

ARTICULO 15: Garantiza la igualdad ante la ley, o sea su capacidad jurídica al igual que el hombre. Que se le reconozca su derecho a firmar contratos, administrar bienes y a recibir un trato igual en los tribunales.

ARTICULO 16: Se incluye la igualdad ante la ley en materia de derecho de la familia, contraer matrimonio y a su responsabilidad con sus hijos.

Sin embargo existen todavía sobre todo a nivel familiar, en el ámbito doméstico, en la conciencia de hombres y mujeres, muchos esquemas y patrones que continúan siendo discriminatorios hacia la mujer, con los que tenemos que seguir trabajando. Esto ha sido objeto de análisis de todos nuestros congresos, de modo que la Convención, su texto y propósitos, pueden contribuir también a impulsar el trabajo integral que en este sentido desarrollamos y que debemos perfeccionar.

Anexo No: 3 Diferencias entre un jefe y un líder.

JEFE

- Existe por la oportunidad
- Considera la autoridad un privilegio de mando
- Inspira miedo
- Sabe cómo se hacen las cosas
- Le dice a uno ¡vaya!
- Maneja a las personas como ficha
- Llega a tiempo
- Asigna las tareas

Líder

- Existe por la buena voluntad
- Considera la autoridad un privilegio de servicio
- Inspira confianza
- Enseña cómo hacer las cosas
- Le dice a uno ¡Vayámonos!
- No trata a las personas como cosas
- Llega antes
- Da el ejemplo

Anexo No: 4 Encuesta realizada a trabajadores de la Aduana –Matanzas.

Sexo: Edad:

Grado de escolaridad: Estado Civil:

1-¿Te gusta que te dirija más?:

___ Un hombre ___ Una mujer

¿Por qué?

2-En su organismo es frecuente encontrar mujeres en cargos de dirección. En el caso que no”, diga:

¿A qué se debe esto?

3-Conoce usted si en su organismo se ha trabajado en la Promoción de la mujer como directiva:

Nada ___ Muy poco ___ Poco ___

Lo suficiente ___ Mucho ___

4- ¿Se consulta por igual a mujeres y hombres en la toma de decisiones?

Sí ___ No ___ A veces ___

Gracias por su Colaboración.

Anexo No: 5 Encuesta de Evaluación del Liderazgo.

Clasifique a su jefe. Otórguele a cada característica un valor entre 0 y 10. Le agradecemos su colaboración

1-Está disponible. Si hay problemas que yo no puedo resolver, ahí está.

Pero es enérgico en cuanto a obligarme a hacer lo que puedo para llevarle soluciones, no problemas.

2-Tiene amplitud de Mira. Siempre dispuesto a darme información o indicarme quien podría serme útil, o a calcularme el interés profesional a largo plazo.

3-Tiene sentido del humor. Sabe encontrar las partes graciosas de las cosas.

4-Es justo y se preocupa por mi y por cómo me va. Me obliga a cumplir lo que prometo.

5- Es decidido. Llega a decisiones pequeñas y sin importancia; pero que pueden influir mucho en mi trabajo.

6-Es autocrítico. Admite sinceramente sus errores. Aprende de ellos y espera que sus subalternos hagan lo mismo.

7- Es objetivo. Distingue lo que parece importante de lo que realmente es y va donde lo necesitan.

8- Es fuerte. No permite que la dirección superior u otra persona lo hagan perder el tiempo o el de su gente. Es más celoso del tiempo de sus subordinados que del suyo propio.

9-Es eficaz. Me enseña a presentar mis errores junto con lo que he aprendido de ellos y lo que he hecho al respecto. Me enseña a no interrumpirlo con buenas noticias sobre los cuales no hay necesidad de actuar.

10- Conoce las individualidades de sus subordinados y esto lo ayuda a estimular la cohesión grupal.

Clave: Sume todos los valores.

Menores de 50 se alejan del Liderazgo.

Más de 50 ejerce influencia positiva.

Anexo No: 6 Entrevista aplicada a las mujeres que ocupan cargos técnicos en la Aduana Matanzas.

Edad: _____ estado civil: _____ Tiempo de permanencia en el centro: _____

1-¿Cuáles son los elementos que se tienen en cuenta en su centro de trabajo para promover a cargos de dirección?

2-¿Alguna vez ha pasado curso de dirección?

a) ¿Le ha sido de utilidad el curso de dirección? ¿Porque?

3- ¿Se ha desempeñado en algún cargo administrativo?

a) ¿Por cuánto tiempo?

4-¿Cuáles son los requisitos que a su juicio debe tener un buen directivo para su desempeño eficaz?

a- ¿Usted los cumple?

b- ¿Qué necesita para cumplirlos?

5-¿En su centro de trabajo qué diferencia hay entre la responsabilidad técnica y la administrativa?

6-¿Por qué en su organización son las mujeres, mayoritariamente, las que ocupan cargos técnicos?

7-¿Para realizar su labor profesional ha tenido apoyo de su pareja u otra persona?

8-¿Hay barreras que le han impedido desarrollarse como directiva? ¿Cuáles?

Gracias por su colaboración.

ANEXO No: 7

Caracterización de los Recursos Humanos

Estructura de los Recursos Humanos por rango de edad, sexo, categoría ocupacional y nivel de escolaridad.

Rango de Edades	Total		Dirigentes		Administrativos.		Técnicos		Servicio		Operario	
	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M
18 a 25	10	26	0	0	0	0	10	18		6	0	0
26 a 35	14	30	0	2	3	2	9	12	1	8	1	0
36 a 45	47	36	3	1	2	1	24	24	18	7	3	0
46 a 55	22	16	5	1	2	1	8	12	6	4	7	0
56 a 60	18	20	1	0	0	0	7	14	7	5	3	0
Mas 60	6	5	0	0	0	0	4	4	2	2	0	0
Sub-Total	117	133	9	4	7	4	62	84	34	32	14	0
TOTAL	250		13		11		146		66		14	

Total de Trabajadores	6to Grado	8vo Grado	9no Grado	12 Grado	Técnico Medio	Universitario
250	3	-	7	82	98	60

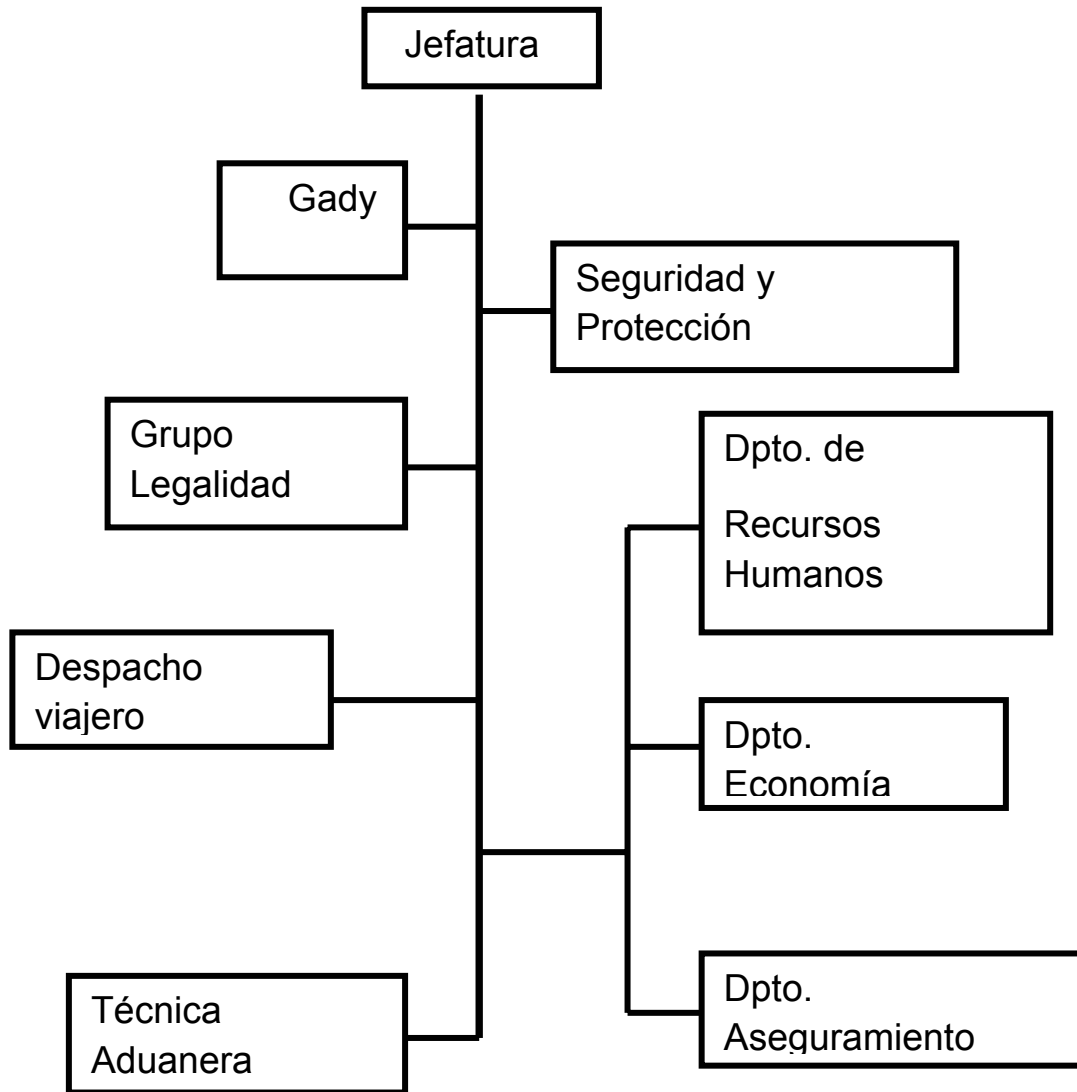
Color de la Piel

Blancos: 207

Mestizos: 15

Negros: 28

Anexo No: 8 Organigrama.



Anexo No: 9 Criterios sobre el trabajo en la promoción de la mujer como dirigente en la Aduana Matanzas.

¿Se ha trabajado en la promoción de la mujer como dirigente?	Hombres (%)	Mujeres (%)	Total de encuestados (%)
Nada	16	7	12
Muy poco	31	41	35
Poco	24	36	30
Mucho	10	5	7
Lo suficiente	18	10	14

Anexo No: 10 Criterios sobre el trabajo en la promoción de la mujer como dirigente en la Aduana Matanzas.

¿Se consulta por igual a las mujeres y a los hombres en la toma de decisiones en la organización?	Hombres (%)	Mujeres (%)	Total de encuestados (%)
Si	37	14	40
No	18	19	17
A veces	45	46	43

Anexo No: 11 Cualidades más destacadas de los directivos del organismo estudiado.

No.	Características	Pts.
1	Está disponible	653
2	Es fuerte	650
3	Es justo y se preocupa por mi y por cómo me va	643
4	Es decidido	594
5	Es objetivo	617
6	Conoce las individualidades de sus subordinados	631
7	Tiene amplitud de mira	572
8	Es eficaz	645
9	Es autocrítico	640
10	Tiene sentido del humor	500

Anexo No: 12 Cualidades más destacadas en mujeres directivas.

No.	Características	Mujeres
1	Está disponible	139ptos
2	Es fuerte	143ptos
3	Es justo y se preocupa por mi y por cómo me va	82ptos
4	Es decidido	93ptos
5	Es objetivo	102ptos
6	Conoce las individualidades de sus subordinados	105ptos
7	Tiene amplitud de mira	94ptos
8	Es eficaz	124ptos
9	Es autocritico	122ptos
10	Tiene sentido del humor	99ptos

Anexo No: 13 Cualidades más destacadas de los hombres directivos.

No.	Características	Pts.
1	Está disponible	514ptos
2	Es fuerte	507ptos
3	Es justo y se preocupa por mi y por cómo me va	561ptos
4	Es decidido	501ptos
5	Es objetivo	515ptos
6	Conoce las individualidades de sus subordinados	526ptos
7	Tiene amplitud de mira	478ptos
8	Es eficaz	521ptos
9	Es autocrítico	518ptos
10	Tiene sentido del humor	401ptos

Anexo no. 14 Un Modelo para el LIDERAZGO DEL SIGLO XXI

De un paradigma anterior	De un paradigma actual y futuro
Ser Gerente	Ser Líder
Ser Jefe	Ser Formador y facilitador
Controlar a la gente	Darle empowerment
Autoridad centralizada	Distribuir Liderazgo
Microgerencia y definición de objetivos	Consenso con una visión y una estrategia amplias
Dirigir con reglas y reglamentos	Dirigir con valores compartidos para triunfar y con una cultura sana
Establecer una posición de poder y de jerarquía	Desarrollar el poder de relaciones y las redes de equipos de trabajo
Exigir obediencia	Lograr compromiso
Centrarse en cifras y tareas	Centrarse en la calidad, el servicio y el cliente
Confrontar y combatir	Colaborar y unificar
Estimular las redes de viejos camaradas	Respetar, honrar y respaldar la diversidad
Cambiar crisis por necesidad	Aprendizaje e innovación continuados
Ser internamente competitivos	Ser globalmente competitivos

Tener un enfoque estrecho: “Yo y mi organización”	Tener un enfoque amplio: “mi comunidad, mi sociedad, mi mundo”
---	--

Anexo No 15. Guía de observación.

- Clima de la organización.
- Aspectos tratados en el Consejo de Dirección. Ver si los temas que se abordan son con enfoque de género.
- Obtener información de manera directa sobre la organización.
- Conformar una impresión personal acerca del funcionamiento.

