



**UNIVERSIDAD DE PINAR DEL RÍO
"HERMANOS SAIZ MONTES DE OCA"**

CENTRO DE ESTUDIO DE GERENCIA, DESARROLLO LOCAL Y TURISMO

**Tesis presentada en opción al Título Académico de
Máster en Dirección.**

Título: Empoderamiento de la mujer en la Empresa Provincial de Industrias Locales Varias de Pinar del Río y sus dependencias.

Autora: Lic. Nancy Pino Cuni

Tutora: Dra. C. Magdalena Mazón Hernández

Pinar del Río, 2009.

PENSAMIENTO

“Somos hombres; es decir, la especie que es capaz de pensar, de tener voluntad, de actuar. No somos un rebaño de seres inconscientes. Esa es nuestra apuesta, el hombre y la capacidad del hombre”.

“Los recursos humanos, bien organizados, cuánto pueden aportarnos; los conocimientos que tenemos, cuánto pueden ofrecer y producir; la buena voluntad de los trabajadores, el entusiasmo con que apoyan todas las tareas de la Revolución, cuánto puede contribuir al avance de nuestra patria y a la solución de los problemas y dificultades más apremiantes”.
(Clausura del V Congreso del PCC, 10 de octubre de 1997).

Fidel Castro Ruz

AGRADECIMIENTOS

- A Dios el “todo poderoso” por protegerme siempre.
- A mis padres Esperanza e Israel por haberme dado el don de vida y en especial a mi madre por haberme apoyado incansablemente.
- Al Gobierno revolucionario cubano y sus dirigentes históricos: Fidel y Raúl Castro Ruz por el triunfo en el año 1959 que sin este programa revolucionario no hubiese podido lograrlo.
- A mis hijas Eleonora y Maria Esperanza por ser mi vida y por las cuales me sacrifico.
- A mis hermanas, hermano y sobrinos todos.
- A mi esposo Joaquín que tanto ha ayudado a que pueda llegar hasta aquí.
- A mi tutora Malena Mazón Hernández, por la ayuda brindada, pues sin su apoyo, disposición y cariño no hubiera sido posible la realización de este trabajo.
- Al colectivo académico que me ha formado con toda esa experiencia y calidad en cada clase que impartieron.
- A todos mis compañeros de trabajo en especial Olga Chala, Porras, Olguita, Carlos, Raidel, María, Rafael, Yoel, Deisy, Martica, la China, Dayamí, Amarilis, Aida, Juanita y mi profesor preferido Vergara.
- A mi compañera Odalys Blanco Catalá que me ayudó muchísimo como una hermana, a Jojo, Justo, Jaime y a todos mis compañeros de curso.
- Y al profesor Efraín sin él nada.

Muchas gracias

DEDICATORIA

Si el esfuerzo se convierte en éxito, quisiera dedicárselo primero a Dios.

Cada noche de desvelo, cada evaluación y cada día que se hacían interminables y creía que no podría lograrlo, pensaba en aquellas personas que han asumido un papel determinante en mi vida, a todos los que de una forma u otra le debo haber llegado hasta aquí.

gracias

ÍNDICE

Índice		Pág
Introducción		1
Capítulo I	Marco Teórico - Referencial de la Investigación.	7
1.1	Introducción.	7
1.1.1	El concepto de Empoderamiento de las mujeres. Definiciones .	8
1.2	Género e Igualdad.	10
1.2.1	Igualdad con respecto al Género.	10
1.3	Batalla de la mujer por la igualdad. Legislación y Protección.	11
1.4	Antecedentes en Cuba.	12
1.5	Políticas nacionales. Protección a la Mujer trabajadora legislado.	12
1.6	Presencia de la Mujer en los procesos de Dirección y en el desarrollo nacional.	13
1.7	Empoderamiento femenino en Cuba.	15
1.8	Procedimiento de las comisiones de empleo.	15
1.9	Recursos Humanos. (RH).	16
1.10	La formación. Definiciones y elementos claves.	18
1.11	Tendencias de la formación en el contexto de la GRH.	19
1.11.1	Los enfoques de mejora y la formación.	20
1.12	Formación continua o permanente.	21
1.12.1	Métodos de formación.	23
1.12.2	Entrenamiento en el puesto.	23
1.12.3	Entrenamiento fuera del área de trabajo.	23
1.13	La evaluación de la formación.	24
Capítulo II	Diagnóstico de la situación actual de la Gestión de los Recursos Humanos basado sobre la formación y capacitación en la empresa seleccionada y sus dependencias para el estudio y la presencia de la mujer en la toma de decisiones.	27
2.1	Caracterización de la Empresa Provincial.	27
2.2	Descripción de la fuerza de trabajo en la Empresa Provincial de Industrial Locales Varias y sus dependencias. (EPILV)	30
2.3	Procesos de promoción en las Dependencias .	30
2.4	Metodología para la realización del diagnóstico de la	31

	empresa.	
2.5	Determinación del tamaño de la muestra.	35
2.6	Análisis de los resultados obtenidos.	37
Capítulo III	Propuesta y validación de una propuesta Metodológica de empoderamiento basada en la formación y capacitación para el desarrollo de las mujeres en la EPILV y sus dependencias.	42
3.1	Presentación y justificación de la metodología para el empoderamiento de la mujer en la EPILV y sus dependencias.	42
3.2	Identificación de la situación de la mujer en cargos de dirección y reserva en la EPILV y sus dependencias.	44
3.3	Concepción y estructuración de las acciones de la metodología.	47
3.4	Ejecución y seguimiento.	60
3.5	Propuesta metodológica par el desarrollo de asumir como valor cultural en la empresa el empoderamiento de la mujer.	63
3.6	Resultados de la validación de propuesta metodológica diseñada para el empoderamiento de la mujer como valor cultural.	72
	Conclusiones Generales	76
	Recomendaciones	78
	Bibliografía	
	Anexos	

SÍNTESIS

El presente trabajo está relacionado con el empoderamiento de la mujer en la Empresa Provincial de Industrias Locales Varias de Pinar del Río y sus dependencias. El mismo nace de la necesidad de una estrategia que contribuya a disminuir la poca participación de las mujeres dentro del ápice estratégico, así como la poca promoción de estas dentro de la reserva de cuadros proponiendo entonces una metodología basada en la formación y capacitación en temas de Gestión de Recursos Humanos, Dirección y Género, dado que fue identificada la falta de liderazgo de las mujeres en la gestión, porque entre otras causas sus directivos principales no asumen el adecuado compromiso para desarrollar y poner en práctica una cultura organizacional que reconozca el empoderamiento de la mujer como valor de la organización.

Para soportar la propuesta de la investigación se aplicaron diferentes instrumentos como: análisis documental, entrevistas, encuestas, análisis grupales con especialistas e implicados en la actividad y el Software estadístico SPSS. Para validar la propuesta metodológica se utilizó el método de experto, en su modalidad de comparación por pares.

Finalmente se ofrecen conclusiones, recomendaciones y anexos que enriquecen el trabajo y evidencian la importancia de continuar profundizando en el tema.

INTRODUCCIÓN

Las transformaciones que se llevan a cabo en la dirección cubana favorecen y exigen, al mismo tiempo, la preocupación por el empoderamiento¹ de la mujer. Uno de los factores que depende en gran medida, del éxito, el desarrollo y crecimiento de toda organización es el empoderamiento de las mismas.

Al evaluar la promoción de las mujeres en su participación económica, política y social, los avances no sólo deben medirse desde un punto de vista cuantitativo, pues su igualdad social no se reduce sólo al garantizar las mismas oportunidades, ni con elevados porcentajes participativos; necesariamente debe tenerse en cuenta que todavía en muchas personas influyen viejos patrones culturales y concepciones arraigadas en la familia y en la sociedad, que tienden a mantener los roles tradicionales y a responsabilizar únicamente a la mujer en el funcionamiento de la familia, de la atención a los hijos y los ancianos.

La realidad muestra que al incorporarse al trabajo, hay mujeres que rompieron sólo a medias con su papel tradicional y ahora, aunque están en la producción social siguen como únicas responsables de la educación de los hijos y de las imprescindibles tareas del hogar.

Los niveles superiores de igualdad son automáticamente niveles de mayor desarrollo y empoderamiento, siendo la **concientización** la clave para el cambio.

En el análisis de la situación socioeconómica de la mujer frente al hombre los asuntos de desarrollo de la mujer se hacen significativos cuando hay brechas de género en cada uno de estos cinco niveles que son los siguientes: **bienestar, acceso, concientización, participación y control.**²

Uno de los factores como la cultura organizacional, influye en la selección de candidatos para dirigir ya que los patrones de comportamiento y efectividad asociados al rol del dirigente (trabajar largas horas, estar siempre disponible, tener “mano dura”, ser arriesgado, etc.) no necesariamente pueden ser llenados por

¹ Término acuñado en la Conferencia Mundial de las Mujeres en Beijing (Pekín) 1995 para referirse al aumento de la participación de las mujeres en los procesos de toma de decisiones y acceso al poder, Actualmente esta expresión conlleva también otra dimensión: la toma de conciencia del poder que individual y colectivamente ostentan las mujeres y que tiene que ver con la recuperación de la propia dignidad de ellas como personas.

² Definido por UNICEF 1998.

mujeres. Por esta razón, pueden permanecer años dentro de una organización sin ser promovidas u ofrecérseles una oportunidad fuera de su organización, aunque tengan un desempeño técnico y profesional exitoso.

En el caso de los hombres, al considerar estas características como “naturales” del comportamiento masculino tienen mayores oportunidades tanto al interior como al exterior de la organización para ser promovidos.

Estos factores están asociados tanto a la cultura organizacional en la que funcionan las comisiones de Cuadros, a la Gestión de los Recursos Humanos (GRH) encargadas de la **formación y capacitación** de los directivos, como a factores propios de los individuos que potencialmente podrían ser promovidos.

En el camino hacia la obtención de resultados en el empoderamiento de la mujer han jugado un papel importante los antecedentes investigados, los instrumentos aplicados para la obtención de los mismos, las cuales están redactadas en términos de los objetivos de la formación y capacitación que se van a definir, pero no establecen, de manera general, la forma en que se deben alcanzar estos objetivos, se deja esa opción a la dirección, al consejo de dirección y a la comisión de cuadros. El análisis de la presente investigación abarcó el estudio de las mujeres en la Empresa Provincial de Industrias Locales Varias de Pinar del Río y sus dependencias ubicadas en el municipio de Pinar del Río, este proceso lo constituyó un diagnóstico que entre sus principales **descubrimientos** *en la gestión de la formación y empoderamiento* reveló lo siguiente:

- La formación no responde a la estrategia y objetivos de la empresa.
- En muchas ocasiones la formación no se desarrolla sobre la base de las necesidades objetivas (actuales y futuras).
- Con la existencia de cargos de perfil estrecho, la formación ha estado encaminada a facilitar la realización de tareas concretas y especializadas, lo que impide la utilización de las potencialidades de la mujer.
- A pesar de que se reconoce la importancia de la formación individual y organizacional, la práctica cotidiana no evidencia que constituyen un factor clave.

- Ausencia de un sistema de evaluación de la formación que evidencie sus beneficios y en particular, su incidencia en los resultados de la organización.
- Falta de liderazgo en la gestión, pues sus directivos principales no asumen el adecuado compromiso para desarrollar y poner en práctica una cultura organizacional que asuma el empoderamiento de la mujer como valor.
- La estrategia organizacional no identifica adecuadamente el empoderamiento de la mujer como grupo de interés.
- No se utiliza el pleno potencial de la mujer para su formación y capacitación continua y existen problemas de comunicación, reconocimiento y motivación, hacia las mujeres.
- Carencia de sistemas de información acerca del trabajo de formación y capacitación para el empoderamiento de las trabajadoras
- Los cargos de dirección están estrechamente relacionados según el género.

Todo lo anterior limita el carácter integral del proceso formativo en su concepción y aplicación práctica, lo que pone de manifiesto la necesidad de concebir y ejecutar este proceso, eliminando los problemas existentes. Esto complementaría las potencialidades que ofrecen el sistema general de educación en Cuba y los sistemas especializados de formación profesional que existen del Ministerio de la Industria Ligera (MINIL).

Ante esta panorámica, el **problema** enfrentado y al que dará respuesta la presente investigación es el siguiente: ¿Cómo lograr el empoderamiento de la mujer en la Empresa Provincial de Industrias Locales Varias de Pinar del Río y sus dependencias?

De esta manera, **El objeto de estudio** investigado es el empoderamiento de la mujer en la Empresa Provincial de Industrias Locales Varias de Pinar del Río y sus dependencias y el **campo de acción** concreta el estudio de este objeto en la Empresa Provincial de Industrias Locales Varias de Pinar del Río y sus dependencias.

A partir de estos elementos, el presente trabajo tiene como **objetivo general** Elaborar una propuesta metodológica de empoderamiento basada en la formación y

capacitación que favorezca a la mujer en la Empresa Provincial de Industrias Locales Varias de Pinar del Río y sus dependencias.

En armonía con lo anterior, la tesis persigue cumplir los siguientes **objetivos específicos**:

1. Construir el marco teórico - referencial de la investigación a partir de las tendencias actuales sobre el desarrollo del empoderamiento de la mujer y la formación como actividad clave de Gestión de los Recursos Humanos en las organizaciones, así como, su necesidad e importancia en el contexto del empoderamiento de la mujer en la empresa Provincial de Industrias Locales Varias de Pinar del R y sus dependencias objeto de estudio.
2. Diagnosticar la situación actual de la actividad de la Gestión de los Recursos Humanos en la formación y capacitación con respecto al empoderamiento de la mujer en la Empresa Provincial de Industrias Locales Varias de Pinar del Río y sus dependencias, identificando los problemas existentes.
3. Proponer y validar una metodología de empoderamiento basada en la formación y capacitación que le permita a la Gestión de los Recursos Humanos, el desarrollo de la mujer en la Empresa Provincial de Industrias Locales Varias de Pinar del Río y sus dependencias.

Planteándose como **hipótesis** lo siguiente: Si se elabora una propuesta metodológica de empoderamiento para la formación y capacitación apropiada que favorezca a la mujer en la Empresa Provincial de la Industrias Locales Varias de Pinar del Río y sus dependencias, ello contribuiría a acciones que conduzcan al crecimiento de mujeres directivas en la cumbre estratégica de la estructura en la empresa y sus dependencias.

El **aporte práctico-metodológico** lo constituye la propuesta de una metodología de empoderamiento que sirva de base para favorecer a la mujer, al considerar las correspondientes actividades a llevar a cabo en su aplicación. Además, los resultados que se derivan de la presente investigación sirven como material de referencia para el desarrollo de cursos de formación y capacitación o de talleres con la temática del empoderamiento de la mujer dentro de la empresa y fuera de ella.

La **Tesis** que resume los resultados obtenidos se **estructura** en tres capítulos:

Capítulo 1. Marco teórico- referencial de la investigación.

Aborda los aspectos esenciales de la bibliografía consultada relacionada con los nuevos enfoques y tendencias en materia de formación en las organizaciones en general y el empoderamiento de la mujer, haciendo énfasis en la concepción del proceso formativo desde la óptica de especialistas nacionales e internacionales, donde se analizan las principales características y limitaciones que estos presentan en relación al enfoque de esta investigación.

Esto permite establecer las bases teórico-metodológicas para la concepción de la propuesta metodológica de empoderamiento que tiene como pilar fundamental la formación y capacitación de la mujer.

Capítulo 2. Diagnóstico de la situación actual de la Gestión de los Recursos Humanos basada sobre la formación y capacitación en la empresa seleccionada y sus dependencias para el estudio y la presencia de la mujer en la toma de decisiones.

Se muestran los resultados del diagnóstico del empoderamiento de la mujer en la Empresa Provincial de Industrias Locales Varias de Pinar del Río y sus dependencias a partir de una descripción del mismo sobre la base de la formación y capacitación a partir de los instrumentos y técnicas aplicados en esta investigación.

Capítulo 3. Propuesta y validación de una metodología de empoderamiento basada en la formación y capacitación para el desarrollo de las mujeres en la Empresa Provincial de Industrias Locales Varias de Pinar del Río y sus dependencias.

Tiene como objetivo proponer una metodología de empoderamiento que permita favorecer a la mujer en la Empresa Provincial de Industrias Locales Varias de Pinar del Río y sus dependencias, como herramienta de Gestión del Capital Humano, a través del estudio y análisis de las variables que influyen en el mismo.

Finalmente se ofrecen las **conclusiones generales** y las **recomendaciones** resultantes de la investigación realizada, así como la **bibliografía basada en el estilo Vancouver** y un grupo de **anexos** que complementan los resultados

expuestos, cuyo punto de partida lo constituye el empoderamiento de la mujer como valor de desarrollo para incorporarlo como valor a la cultura organizacional. Su implementación demuestra su contribución al incremento de los niveles de eficiencia y eficacia de la empresa, expresados en el mejoramiento continuo de sus indicadores económicos y de dirección, en la medida que se incrementen esos niveles, se alcanzarán resultados satisfactorios.

En el trabajo fueron empleados métodos tanto empíricos como teóricos. Los primeros sirvieron para la recopilación y procesamiento de la información, mientras que los segundos permitieron interpretar la misma y contribuir a la obtención de nuevos conocimientos.

Entre los métodos y técnicas utilizadas, se emplearon: encuestas, entrevistas a expertos, análisis grupal para la obtención de información, revisión de documentos, la observación y como software estadístico se utilizó el SPSS para el procesamiento de los datos.

CAPÍTULO 1. Marco Teórico - Referencial de la Investigación.

1.1 Introducción.

A partir del análisis teórico de las tendencias en la evolución del empoderamiento de la mujer y de las experiencias prácticas reflejadas en la bibliografía, argumentaremos la necesidad y conveniencia de elaborar una propuesta metodológica que le permita a la Gestión de los Recursos Humanos (en lo adelante GRH), desarrollar el empoderamiento de la mujer basado en la formación y capacitación, al concebir el empoderamiento como valor de desarrollo, que al centrarse en el personal y la gestión de los procesos directivos, contribuye a la adopción de este como valor de la cultura empresarial para propiciar una gestión más eficiente y eficaz de las entidades de las Industrias Locales Varias de Pinar del Río y sus dependencias.

En el estudio de este capítulo se persigue como objetivo definir el empoderamiento de la mujer, analizar y caracterizar los principales conceptos de la propuesta metodológica de empoderamiento basada en la formación y capacitación, métodos, procedimientos, herramientas, asociados con la Gestión de los Recursos Humanos de la empresa para lo que se analizan detalladamente todos los elementos teóricos a tener en cuenta en el desarrollo exitoso de la Gestión de los Recursos Humanos en el sector empresarial en cuanto a la formación y capacitación de cuadros y sus reservas específicamente la mujer, de acuerdo con los siguientes epígrafes:

1.1 Introducción.

1.2 Género e igualdad.

1.3 Batalla de la mujer por la igualdad. Legislación y Protección.

1.4 Antecedentes en Cuba.

1.5 Políticas nacionales. Protección a la mujer trabajadora legislado.

1.6 Presencia de la mujer en los procesos de dirección y en el desarrollo nacional.

1.7 Empoderamiento femenino en Cuba.

1.8 Procedimiento de las comisiones de empleo.

1.9 Recursos Humanos.

1.10 La formación. Definiciones y elementos claves.

1.11 Tendencias de la formación en el contexto de la Gestión de los Recursos Humanos (GRH).

1.12 Formación continua o permanente.

1.13 Evaluación de la formación.

1.1.1 El concepto de Empoderamiento de las mujeres – Empowerment.

Definiciones.

Término acuñado en la Conferencia Mundial de las Mujeres en Beijing (Pekín) para referirse al aumento de la participación de las mujeres en los procesos de toma de decisiones y acceso al poder, Actualmente esta expresión conlleva también otra dimensión: la toma de conciencia del poder que individual y colectivamente ostentan las mujeres y que tiene que ver con la recuperación de la propia dignidad de ellas como personas.

En suma, los procesos de empoderamiento son, para las mujeres, un desafío a la ideología patriarcal con miras a transformar las estructuras que refuerzan la discriminación de género y la desigualdad social.

El empoderamiento no es un proceso lineal con un inicio y un fin definidos de manera igual para las diferentes mujeres o grupos de mujeres. El empoderamiento es diferente para cada individuo o grupo según su vida, contexto e historia, y según la localización de la subordinación en lo personal, familiar, comunitario, nacional, regional y global.

Hay también coincidencia por parte de la autora en plantear que el empoderamiento representa un desafío a las relaciones de poder existentes y que busca obtener mayor control sobre las fuentes de poder, por lo que está demostrado en la sociedad que debido a la tradición son muy pocos los gobiernos con voluntad para desarrollar una propuesta metodológica que permita igualitariamente el acceso a la toma de decisiones a la mujer. Se señala que el empoderamiento conduce a lograr autonomía individual, a estimular la resistencia y la organización colectiva.

Algunas **definiciones** de empoderamiento son:

- ü “El proceso de avance de la mujer, que se puede comprender en términos de interés en cinco niveles de igualdad, en los que el empoderamiento es una parte necesaria del proceso de desarrollo en cada nivel para que la mujer pueda avanzar hacia un status de igualdad”.³
- ü “Empoderamiento de la mujer significa que a la mujer se le crea una conciencia de la situación diferencial existente y se le motiva a emprender acciones para lograr acceso a una parte justa y equitativa de los diversos recursos disponibles dentro del hogar y dentro del sistema más amplio de acción estatal”.⁴
- ü “El empoderamiento, término tomado de la teoría vinculada a los movimientos sociales, es utilizado por el feminismo como instrumento de

³ UNICEF, 1998:177.

⁴ Batliwala, Srilatha (1998) El significado del empoderamiento de las mujeres.

concientización y cambio. Abarca formas de participación social en oposición a la exclusión y relegación, e incluye dimensiones múltiples de representatividad, ejercicio de derechos y autoestima”.⁵

- ü “El empoderamiento femenino es una utopía, la sucesiva aproximación a esta meta es parte del proceso de transformación social, en aras de una sociedad más justa, donde predomine una nueva forma de vivir y pensar, necesariamente inserta en una cultura que debe construirse cotidianamente”.⁶
- ü “Empoderamiento de la mujer significa sensibilización con respecto a tales creencias y prácticas, y su rechazo significa reconocer que la subordinación de la mujer no es parte del orden natural de las cosas, sino que es impuesto por un sistema de discriminación socialmente construido, el cual puede ser cambiado.⁷ Empoderamiento de las mujeres no presupone un modelo definitivo de igualdad para todas las sociedades, pero refleja la preocupación de que hombres y mujeres tengan las mismas oportunidades de tomar decisiones y trabajen juntos para lograrlo”.

Dadas las actuales disparidades, un tratamiento igualitario a hombres y mujeres no es suficiente como estrategia para alcanzar la igualdad de género. En estas definiciones se integran, de manera general, términos que sientan las bases para el uso de un lenguaje común para todos los que de una manera u otra trabajan por lograr la práctica del empoderamiento femenino.⁸

El empoderamiento, por lo tanto, se entiende como un proceso de superación de la desigualdad de género. Se busca que las mujeres reconozcan que hay una ideología que legitima la dominación masculina y que entiendan que esta ideología perpetúa la discriminación. Si la subordinación ha sido vista por la ideología patriarcal como natural, es difícil que el cambio parta espontáneamente de la condición de subordinación.

⁵ Caram, Tania (1998) La mujer cubana y la participación social: educación y ciencia. Un estudio de caso, En: Revista de Ciencias Sociales, No 80, junio, Universidad de Costa Rica, San José.

⁶ Ídem.

⁷ UNICEF, 1998:177.

⁸ marzo 2002 - Programa DelNet – Gender Equality - Centro Internacional de Formación de la OIT (Organización Internacional del Trabajo).

Esta investigadora se acoge al concepto expuesto por la UNICEF, 1998:177, porque no es menos cierto que si los sistemas creados por los gobiernos no se concientizan con que es posible cambiar la discriminación y desigualdad de género profesada y puesta en práctica por la mayoría de los ellos, es casi imposible lograr revertir esta situación y de hecho las no beneficiadas seguirán siendo las mujeres.

1.2 Género e igualdad.

El término **Género** nace en la década de 1980, cuando se elabora e introduce como categoría de análisis que permite diferenciar y separar lo biológico, atribuido al sexo, de lo cultural, determinado por el género. Es un instrumento analítico, a partir de la conciencia cada vez mayor de las desigualdades debidas a las estructuras institucionales. No se fija en las mujeres como un grupo aislado y homogéneo, sino en los roles y necesidades tanto de los hombres como de las mujeres.

Para lograr un verdadero empoderamiento en la mujer es preciso referirse al género ya que este ha constituido una herramienta para diagnosticar las diferencias entre mujeres y hombres contemplando sus actividades específicas, condiciones, necesidades, su acceso a los recursos y el control que tienen sobre ellos, así como su acceso a los beneficios del desarrollo y a los niveles de dirección.

1.2.1 Igualdad con respecto al género:

La igualdad con respecto al género, o igualdad entre mujeres y hombres, se refiere a una igualdad de derechos, responsabilidades y oportunidades para las mujeres y los hombres, las niñas y los niños. Esta igualdad con respecto al género no es propiamente un “problema de las mujeres”; concierne también a los hombres. Igualdad no significa que las mujeres y los hombres vayan a identificarse, sino que los derechos, las responsabilidades y las oportunidades de las mujeres y de los hombres no dependan de que hayan nacido mujeres u hombres. La igualdad entre mujeres y hombres es un problema de derechos humanos y una condición previa para la consecución de un desarrollo sostenible centrado en las personas.

1.3 Batalla de la mujer por la igualdad. Legislación y Protección.

Las luchas de las mujeres por sus derechos se remontan a la Revolución Francesa, pero no es que hasta que las Naciones Unidas surgidas en octubre de 1945 con 51 Estados miembros (30 de ellos permitían que las mujeres tuvieran los mismos derechos que los hombres en relación al voto y a ocupar cargos públicos), en ese mismo año elabora “La carta de Naciones Unidas” sistematizando así el reconocimiento a los derechos de la mujer

Este proceso contó con dos etapas:

- **Primera etapa**

En los tres primeros decenios (1945-1975):

- Codificación de derechos jurídicos y civiles de la mujer.
- Reunión de datos sobre la condición jurídica y social de la mujer en el mundo.
- **Segunda etapa**

Convocación de cuatro Conferencias con objeto de elaborar estrategias y planes de acción para el adelanto de la mujer.

1.4 Antecedentes en Cuba.

Una de las primeras revelaciones en cuanto al poder, al derecho de la mujer fue cuando en la Asamblea Constituyente de Guaimaro, Ignacio Agramonte, a nombre de la patriota cubana Ana Betancourt, leyó su histórica petición de emancipación de la mujer. El Padre de la Patria Carlos Manuel de Céspedes, que presidía aquella Asamblea, felicitó efusivamente la petición realizada por Ana Betancourt, que adelantándose a su tiempo abogó por los derechos que hoy a todas luces posee la mujer en Cuba.⁹ Su actitud ejemplar tiene un extraordinario significado histórico porque marca el temprano inicio de la lucha de nuestras mujeres por sus derechos políticos, sociales y por la igualdad.

El proyecto social desarrollado en Cuba desde 1959 tiene entre sus más grandes desafíos el logro de la equidad en el desarrollo social.

Entre las principales Leyes adoptadas en los primeros años de la Revolución y que beneficiaron sin excepción a las mujeres, se encuentran las siguientes Leyes:

⁹ Patriotas cubanas, Pinar del Río 1952 Talleres “Heraldo Pinareño” Pág. 105.

§ Leyes de Reforma Agraria (1959,1961).

§ Reforma Urbana (1961).

§ La Nacionalización de la Enseñanza (1961).

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

La creación de la Federación de Mujeres Cubanas (FMC)¹⁰ en 1960, organización de masas que agrupa a las mujeres mayores de 14 años, favoreció la implementación de un conjunto de cursos especiales con la intención de dotar a las mujeres de habilidades técnicas para su salida al mercado del trabajo.

1.5 Políticas nacionales. Protección a la mujer trabajadora legislado.

Con el triunfo de la Revolución en el 1959 se aprobaron un conjunto de Leyes que favorecen el acceso de la mujer al empleo hasta nuestros días. Entre ellas se pueden citar:

- Código del Trabajo (1984).
- Código de la Familia (1975).
- Ley de la creación de Círculos Infantiles (1961).
- Ley de Maternidad (1974).¹¹
- Ley de Protección e Higiene del Trabajo (1977).
- Ley de Seguridad Social y Código Penal (1979).
- Ley General de la Vivienda.

En la Constitución de la República de Cuba, artículo 44, se plantea que el Estado debe garantizar que la mujer tenga las mismas oportunidades y posibilidades que el hombre, a fin de lograr su plena participación en el desarrollo del país.

¹⁰ Presidida por Vilma Espín desde el año 1960, integró el movimiento 26 de julio, fue junto con Celia una de las primeras mujeres que integró la lucha en la Sierra Maestra, incansable luchadora por los derechos de la mujer.

¹¹ Se han establecido diferentes modificaciones a la Ley de la Maternidad que favorece aún más a la mujer trabajadora, ya que la mujer desde el derecho a un año más de licencia sin sueldo, sin perder su empleo. séptimo mes del embarazo y hasta un año después del parto recibe una licencia con el salario completo. Posteriormente tiene derecho a un año más de licencia sin sueldo, sin perder su empleo.

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

La autora refiere que una de las condiciones que debe existir es la concientización de todos sobre esta problemática, principalmente de la mujer, que aún existiendo estas oportunidades y posibilidades mantiene posiciones de subordinación sobre todo en el hogar.

1.6 Presencia de la mujer en los procesos de dirección y en el desarrollo nacional.

La mujer cubana creció todo cuanto la Revolución le permitió, y hoy dejó atrás, gracias a la organización de las filas federadas, sectarismos, atropellos, discriminación y violencia verbal o física, que también se sobrelee entre líneas cuando no se les quiere bien en un frente porque y... ¿si pare?, ¿y si no da?

Quedaron atrás todos aquellos contratiempos, las mujeres cubanas están ahora en cualquier cargo de dirección, secretariado, profesión, oficio y programa; de hecho es el 65 % de la fuerza científica y técnica, el 46 % pertenecen al sector social civil, el 75,2 % de trabajadoras sociales y el 72 % de educadoras en todo del país. ¿Es o no un ejemplo de poder?

Casi respuesta afirmativa y casi porque todavía a la obra para ser perfecta le falta más acabado, justo el no impecable que aportamos los seres humanos en ese ir haciendo la vida al paso que le mueve su época, su historia y sus peldaños de poder. Fin de la redacción.¹²

La autora agregaría: es ejemplo de poder, es evidente que la creciente participación femenina se produce en forma piramidal, pero su representación está parcialmente limitada en dos sentidos: por su escasa presencia al más alto nivel y por la retroalimentación con la esfera doméstica y familiar, y el patrón hegemónico masculino de dirección.

¹² Redactado por: (Nury Torres 25/2/2009) webradio@metropolitana.icrt.cu

Situación en la Provincia de Pinar del Río en cuanto a trabajadores por género en los años 2006 y 2007. (Ver anexo 2)

En la comparación analizada entre género en los años 2006 y 2007 se aprecia considerablemente el aumento de las mujeres trabajadoras con respecto a los hombres, es decir hubo 4006 mujeres más que representa un 3.6 % más con respecto al año anterior y 2500 hombres menos que representa una disminución de un 1.3 %.¹³

El total de mujeres en los años 2006 y 2007 representa un 36.3 % mientras los hombres representan un 63.7 %, es evidente la desproporción.

Situación en la Provincia de Pinar del Río en cuanto a mujeres trabajadoras por categorías ocupacionales en los años 2006 y 2007. (Ver anexos 3)

El total de mujeres dirigentes en el año 2007 decreció en un 0.92%, equivalente a 567 mujeres dirigentes menos.¹⁴

Las mujeres ocupadas han incrementado su participación en casi todas las categorías ocupacionales, estos incrementos no han sido homogéneos, lo que ha concentrado a las mujeres mayoritariamente como fuerza técnica y **minoritariamente** en la administrativa y de dirección.

El acceso de las mujeres a la dirección ha favorecido su participación efectiva en la toma de decisiones, aunque siempre ha sido inferior a la de los hombres. Como se observa en esta relación y a pesar de haber transcurrido más de 20 años de aplicar políticas que favorecen el acceso de las mujeres a los puestos de dirección, las mujeres dirigentes con respecto a los hombres en el 2006 son un 27.5% y las mujeres dirigentes con respecto a los hombres en el 2007 son un 26.9% es decir los hombres dirigentes son más que el doble de las mujeres.

1.7 Empoderamiento femenino en Cuba.

La acción transformadora sobre el papel de las trabajadoras cubanas se dirige a potenciar la integración social de la mujer, su acceso al control de los recursos y la

¹³ Cálculo realizado por los datos que aparecen en la tabla 1.1. Anexo 2.

¹⁴ Cálculo realizado por los datos que aparecen en la tabla 1.2. Anexo 3.

toma de decisiones, así como su capacidad de decidir sobre sí mismas, implica para las mujeres una mayor equidad en el acceso al poder que se concreta en **un proceso de empoderamiento**.

En Cuba, las políticas sociales trazadas por la Revolución establecieron las bases para lograr la participación e integración social femenina. La Federación de Mujeres Cubanas (FMC) ha desarrollado una importante labor en el reconocimiento y difusión de estos resultados, contribuyendo de modo decisivo a la lucha social por eliminar la inequidad de género.

1.8 Procedimiento de las comisiones de empleo.¹⁵

En virtud de evaluar con carácter periódico las necesidades de empleo con los organismos priorizados sobre las zonas críticas por falta de trabajo, se crean a nivel provincial las comisiones de empleo, las mismas están estructuradas como sigue:

Organismo rector de la comisión de empleo:¹⁶

§ Ministerio del Trabajo y Seguridad Social.

Miembros:¹⁷

§ Comité de Defensa de la Revolución (CDR).

§ Federación de Mujeres Cubanas (FMC).

§ Asociación de combatientes.

§ Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP).

§ Ministerio de Educación.

§ Central de Trabajadores de Cuba (CTC).

§ Trabajadores Sociales.

Cada organismo aporta su representante hasta el nivel de Consejo Popular, donde en las reuniones se precisa el análisis, realizando visitas y entrevistas.

1.9 Recursos Humanos (RH).

¹⁵ Fuente. Dirección Provincial de Trabajo Pinar del Río.

¹⁶ Ídem.

¹⁷ Ídem .

Concepto relacionado con las funciones de Recursos Humanos, el cual todavía se pone de manifiesto en la práctica empresarial diaria en las organizaciones, sobre el cual varios autores han realizado sus valoraciones y aportes teóricos importantes. Este concepto es el de "**Gestión de Recursos Humanos**" (GRH), el cual enfatiza el carácter estratégico que posee, con el que se le da un enfoque mucho más organizado al proceso de formación de personal, se consolida como elemento importante el carácter proactivo de la GRH, actuando como previsora de las deficiencias y posibles dificultades que puedan surgir, además de tener como centro de referencia las expectativas y necesidades del personal, su nivel de satisfacción y los elementos motivadores que juegan un papel decisivo para una buena gestión.¹⁸

Estas grandes prácticas y políticas deben basarse en los grandes planteamientos de la empresa al largo plazo, en su planificación estratégica. Se analizan este conjunto de prácticas y políticas por algunos autores¹⁹ como un proceso compuesto por una serie de fases o pasos, los cuales abordaremos, para profundizar en el tema.

Dentro del proceso compuesto por una serie de fases o pasos haremos énfasis en la **formación y capacitación. (Ver fig. 1.1)**

. **1. Planificación de los Recursos Humanos** : Intenta asegurar que la empresa va a contar con los RH necesarios tanto en cantidad como en habilidades, comportamientos y valores requeridos, en los puestos adecuados y en el momento preciso, de forma que se puedan alcanzar los objetivos generales de la organización

2. Reclutamiento: Mediante este proceso la empresa intenta localizar, identificar y atraer suficientes solicitudes de empleo capacitados para ser seleccionados.

3. Selección: Consiste en el examen de los solicitantes de empleo para controlar a los candidatos más apropiados.

¹⁸ Gutierrez, [www. Gestiopolis.com](http://www.Gestiopolis.com)

¹⁹ Gutierrez, [www. Gestiopolis.com](http://www.Gestiopolis.com), Thurow, 1992, García y Casanueva (1999).

4. Orientación e integración del personal: Es el proceso de introducción de un nuevo empleado en su puesto y en la empresa.

5. Formación y capacitación: Es el proceso de transmisión y de transformación de las capacidades, comportamientos y valores de los empleados de la empresa.

6. Evaluación del rendimiento: Es la medida de los resultados y del desempeño de los empleados en sus puestos de trabajo.

7. Desarrollo de la carrera: Es la gestión de la secuencia de puestos y cargos ocupados por una persona a lo largo de su vida profesional.

8. Salarios y recompensas: Recoge el conjunto de compensaciones y beneficios que obtienen los empleados a cambio de su trabajo y de su desempeño.

Cada una de estas fases o pasos tienen sus especificaciones, que, de una u otra forma, son necesarias para desarrollar una estrategia de Recursos Humanos. Es de suma importancia tener en cuenta las características específicas de cada entidad y el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. A continuación se realiza una valoración más detallada de estas etapas.

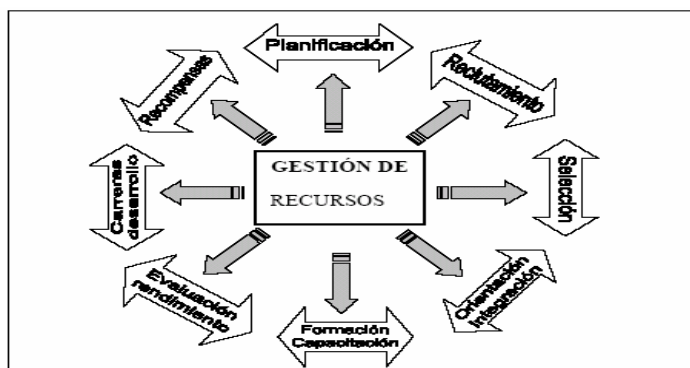


Figura: 1.1 El proceso de GRH.

Fuente: Modificado por el autor. J. García del Junco, Cristóbal Casa Nueva. "Gestión de Empresas. Enfoques y Técnicas en la Práctica"

1.10 La formación. Definiciones y elementos claves.

En la literatura especializada y en la práctica organizacional son múltiples los términos empleados en materia de formación: educación, aprendizaje, entrenamiento, perfeccionamiento, capacitación, desarrollo, crecimiento, entre otros;

unos son más generales y otros más específicos, e incluso son utilizados diferentes términos para denominar iguales acciones. Se hizo un análisis de las definiciones dadas por diversos especialistas.²⁰ Del análisis de estas definiciones puede destacarse lo siguiente:

- Se utilizan diversos términos para conceptualizar el proceso relacionado con la formación e inclusive a un mismo término se le asocian diferentes contenidos y viceversa.
- Algunos especialistas²¹ asocian la capacitación / formación a los trabajadores de base, para contribuir a su desempeño actual y la formación / desarrollo a los directivos visto como la preparación e incremento de su potencial futuro. Esta diferenciación en lo relativo a su contenido, constituye una limitación ya que circunscribe los requerimientos de formación del personal directo a un corto plazo. Cada vez más se precisa de la preparación proactiva de este tipo de personal y en ello coinciden la mayoría de los especialistas consultados.
- Se enfatiza en la incidencia de la formación en lo relacionado con las actitudes, además de los conocimientos y capacidades.²² Esto es positivo ya que se corresponde con los enfoques de la gestión de competencias.²³ A los efectos de esta investigación se decide utilizar el término **formación** por considerarse más integrador, aunque teniendo en cuenta la concepción abarcadora de Cuesta (2001). Existen elementos comunes al definir la formación por diferentes especialistas, destacándose por sus enfoques integradores en cuanto a contenido.²⁴ Tomando estas definiciones como base, así como criterios propios, se precisan para este trabajo los siguientes elementos claves de la formación:
 - Es estratégica al estar estrechamente relacionada con la estrategia y los objetivos de la organización, por lo que incluye la preparación actual y futura.
 - Está centrada en el mejoramiento de los conocimientos, capacidades y actitudes.

²⁰ Buckley y Caple, 1991; Calderón, 1998.

²¹ Sikula (1989) y Milkovich 1994.

²² Giscard, 1992; Rul-lan, 1997.

²³ Steib, 1997; Diego y Marimon, 1998; Cuesta, 2001.

²⁴ Buckley y Caple (1991); Rul-Lán (1997).

- Es permanente o continua ya que no está dirigida sólo a resolver necesidades formativas específicas, sino que debe ser cíclica y en cada ciclo adaptarse a las nuevas necesidades.
- Debe abarcar todos los niveles, desde el máximo líder hasta los trabajadores de base, inclusive va más allá de la formación de los individuos al considerar la formación organizacional.

Estos elementos claves se corresponden con las tendencias en materia de formación, cuyo análisis se realiza en el siguiente epígrafe.

1.11 Tendencias de la formación en el contexto de la GRH.

La formación se ha convertido en una variable estratégica fundamental que contribuye a lograr la ventaja competitiva, el conocimiento será la clave del éxito en la nueva empresa, al volcarse en el trabajo aumentará la calidad, se optimizará la productividad y existirá la innovación permanente y progresiva²⁵. Es por ello que asociado a la formación múltiples especialistas²⁶, enfatizan en la necesidad del carácter estratégico, ya que la formación debe responder a la estrategia de la organización y abordan algunas de las siguientes tendencias: al enfoque de competencias, la formación a todos los niveles, incluyendo la formación continua o permanente, destacando su necesidad e importancia.

1.11.1 Los enfoques de mejora y la formación.

Históricamente las personas han desarrollado métodos e instrumentos para establecer y mejorar las normas de actuación de sus organizaciones e individuos. El mejoramiento continuo más que un enfoque o concepto es una estrategia, y como tal constituye una serie de programas generales de acción y despliegue de recursos para lograr objetivos completos en los procesos objeto de aplicación. La complejidad del desarrollo organizacional que se acrecentó en la segunda mitad del siglo XX y se pronostica que continúe aumentando en el presente siglo, ha llevado a diversos especialistas a definir variadas teorías, filosofías, enfoques, metodologías o programas, encaminados a lograr el éxito de la gestión organizacional; como son

²⁵ Chiavenato, 1999; Cuesta, 1999; Marrero, 2000[b]).

²⁶ Bartlet y Ghoshal, 1998; Zayas, 2001; (entre otros).

Calidad Total,²⁷ Programa Permanente de Mejoramiento de la Productividad,²⁸ Perfeccionamiento Empresarial.²⁹

Lo anterior pone de manifiesto que la formación a la vez que es parte integrante de los procesos de mejora, requiere de un mejoramiento constante. Es por ello que en la gestión de la formación en las organizaciones también debe aplicarse un proceso de mejoramiento continuo, donde cada palabra tiene un mensaje específico: "proceso" implica una secuencia relacionada de acciones, de pasos, y no tan sólo un conjunto de ideas; "**mejoramiento**" significa que este conjunto de acciones incremente los resultados de competitividad de la organización, basándose en variables que son apreciadas por el mercado como calidad, servicio y otras, que den una ventaja diferencial a la organización con relación a sus competidores; "**continuo**" implica que incesantemente se esté buscando un mejoramiento en espiral sin detenerse.

1.12. Formación continua o permanente.



Fig. 1.2 La formación continua como sustento de la gestión de competencias.

Fuente: 2da. Edición Revisada y Ampliada. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos.

Autor: Prof. Dr. Armando Cuesta Santos 2005.

²⁷ Deming, 1989; Jurán, 1990.

²⁸ Díaz, 1997.

²⁹ Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento, 1998; entre otros.

Cuando a la formación se le confiere la calificación de suprema, es porque se le vincula a lo esencial que es el proceso de cambio. Para asimilar tal denominación habrá que entender en su total dimensión que la formación es una inversión y no un costo, y que asociados a esa medular concepción sí tiene varios atributos más y no pueden otorgársele otros, como refleja la figura 1.2.

En su modalidad continua (formación continua), es considerada aquí como sustento esencial de la gestión de competencias, en su necesario y constante proceso de cambio.

En el análisis de las tendencias en materia de formación se destaca la necesidad de la formación **continua** o **permanente**, en su estrecha interrelación con las restantes tendencias analizadas, ya que la formación continua constituye un valor estratégico prioritario ante los procesos de cambio económico, tecnológico y social.³⁰ Varios especialistas enfatizan en los siguientes principios sobre el alcance de la formación continua:³¹

- 1- Significa la posibilidad de lograr una calificación profesional a medida de la empresa, o sea, desarrollar las competencias personales acorde a las competencias claves de la organización.
- 2- Permite redefinir los puestos de trabajo, incrementando la rentabilidad de la formación en personal y propiciando la posibilidad de elaborar estrategias para reaccionar con rapidez ante los cambios constantes producidos por las nuevas tecnologías, productos y cambios en la demanda.
- 3- Facilita al trabajador una base profesional más amplia, contribuyendo a fomentar la iniciativa y la creatividad o capacidad de adaptación, a la vez que fomenta una mayor identificación del trabajador con la organización y sus objetivos.

Ello implica que un elemento esencial en el desarrollo de las acciones de formación continua es que deben responder a las necesidades formativas reales a nivel organizacional, funcional e individual (cada nivel se corresponde con cada uno de los principios referidos respectivamente), como estas necesidades son muy variables, el

³⁰ AFYDE, 1993; Durán, 1994; Barahona y Pérez, 1999.

³¹ Alcaide et al. 1996; Barahona y Pérez, 1999.

proceso formativo debe realizarse con carácter permanente o continuo.³² Esto es un imperativo para las industrias cubanas, que se insertan en el mercado internacional donde la competencia es cada vez más intensa, lo que demanda de la rápida y constante actualización y adaptación a los cambios económicos, tecnológicos y sociales.³³

La formación se puede impartir tanto en el interior de la empresa como en el exterior de la misma. En el primer caso, tiene la ventaja que al realizarse en el puesto de trabajo es fácil de poner en práctica y además es menos costosa, pero tiene de negativo que se causan interrupciones en el trabajo y los posibles errores que se cometen mientras se está aprendiendo. La formación en el exterior de la empresa surge cuando no es posible el primer caso.

1.12.1 Métodos de formación.

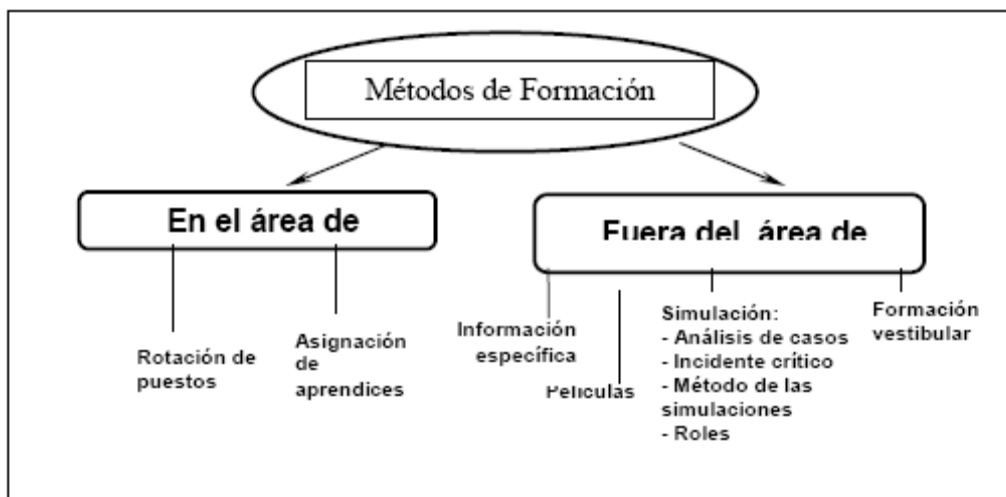


Figura 1.3. Métodos de formación.

Fuente: J. García del Junco, Cristóbal Casa Nueva. "Gestión de Empresas. Enfoques y Técnicas en la Práctica".

1.12.2 Entrenamiento en el puesto.

Los métodos más comunes son: la rotación de puestos y la asignación de aprendices. El primero permite que los empleados desempeñen diferentes puestos, obteniendo una perspectiva más amplia de las actividades de la organización. En el

³² AFYDE, 1993; Durán, 1994; Alcaide, et al., 1996; Barahona y Pérez, 1999.

³³ Marrero, 2000[e].

segundo caso, el aprendiz trabaja bajo la observación de un compañero experimentando que le enseña y le corrige. En este caso, cuando se realiza en oficinas, se denomina “relación de mentor”. Fig. 1.3.

1.12.3 Entrenamiento fuera del área de trabajo.

Son clásicos los métodos más comunes, como las sesiones de estudios, películas y conferencias para transmitir información específica. El material filmado puede emplearse para enseñar con claridad técnicas que no pueden enseñarse por otro método. También hay otras técnicas como los ejercicios de simulación, análisis de casos, incidente crítico y técnicas de simulaciones.

En los ejercicios de simulación, que persiguen señalar habilidades técnicas, el empleado aprende su cometido con el mismo equipo que utilizará, sólo que la formación se realiza en un entorno simulado y no en el ambiente de trabajo real.

La formación técnica se relaciona con el hecho de que las personas que trabajan en una organización, además de tener el perfil técnico necesario, deben ser polivalentes.³⁴

La formación humana tiene que ver con la necesidad de que las personas comprendan, estudien y manejen su mundo interior para interactuar con los demás. Se refiere a las habilidades para colaborar, liderar, comprender actitudes, comportamientos, sentimientos, motivaciones, etc.³⁵

1.13 La evaluación de la formación.

La formación posee un enfoque sistémico y está integrado por un conjunto de etapas, que son abordadas por diversos especialistas.³⁶ Es acertada la inclusión de la evaluación como una etapa del proceso de formativo, que permite comprobar si se van logrando los objetivos progresivamente, brindando la necesaria retroalimentación,³⁷ de ahí que en la actualidad la mayoría de las organizaciones implicadas en la formación reconocen la necesidad e importancia de su evaluación, pero son pocas las que evalúan sus acciones formativas y menos aún las que lo

³⁴ Sikula, A. 1994.

³⁵ Idem.

³⁶ Harper y Lynch, 1992.

³⁷ Marrero, 1996.

hacen correctamente. Esto es así por múltiples razones: la complejidad de la propia evaluación, la dificultad de aplicar procesos de evaluación válidos y fiables, la inexistencia de herramientas de evaluación eficaces, el poco apoyo recibido por parte de la organización y las implicaciones éticas de las evaluaciones, entre otras.³⁸

La evaluación de la formación puede definirse como "...el análisis del valor total de un sistema, de un programa o de un curso de formación en términos tanto sociales como financieros. La evaluación intenta valorar el costo beneficio total de la formación y no sólo el logro de sus objetivos inmediatos",³⁹ de ahí que el análisis de las necesidades formativas debe realizarse a partir de la integración de las necesidades a nivel organizacional, funcional e individual⁴⁰ y la evaluación debe valorar los efectos interrelacionados que se logran en estos niveles. Es por ello que múltiples especialistas⁴¹ coinciden en proponer los siguientes niveles para evaluar un programa formativo:

1. Satisfacción de los alumnos.
2. Aprendizaje de conocimientos (Saber).
3. Aprendizaje de capacidades (Saber hacer).
4. Grado de aplicación de lo aprendido en el puesto de trabajo.
5. Efecto del aprendizaje en indicadores de calidad o productividad.

Es común el empleo de los términos eficiencia, eficacia y efectividad (o alguno de ellos, entre otros) para evaluar los resultados de la gestión empresarial en general o de sus subsistemas o actividades en específico, empleándose diversas acepciones en la utilización de cada término.⁴²

Sobre la base del análisis realizado, a los efectos de esta investigación se propone evaluar la gestión de la formación en términos de efectividad, eficacia y eficiencia, definiéndose como:

- Efectividad: Medida en que se cumple lo establecido en el plan de formación en cuanto a acciones formativas, participantes y otros.

³⁸ Barahona y Pérez, 1999.

³⁹ Buckley, R. y I. Caple, (1990).

⁴⁰ Fleitas y Barahona, 2001.

⁴¹ Estalló, et al, 1994; Marrero, 1996; Amat, 1998; Sáenz, 1998.

⁴² Fernández y Sánchez, Velázquez, 2001.

- Eficacia: Medida en que la formación logra los resultados esperados y satisface las expectativas de sus clientes: Clientes internos (personal), la propia organización y los clientes externos. Por tanto, aquí se incluye el impacto de la formación en los resultados de la organización.
- Eficiencia: Medida en que se utilizan los recursos asignados a la formación.

Esto permite realizar una evaluación integral del proceso formativo.

Se puede concluir que la evaluación de la formación constituye la herramienta por excelencia para demostrar los beneficios de la formación, no obstante son pocas las organizaciones que lo hacen correctamente, por diversas causas, lo que indica la necesidad de perfeccionar este proceso, definiendo las herramientas adecuadas y viables. Para ello se propone evaluar la gestión de la formación en términos de cultura, efectividad, eficacia y eficiencia.

En general, en opinión de esta autora existe acierto con el significado que se le atribuye a este aspecto en gran parte de la bibliografía consultada y estima que es necesario hacer énfasis en la formación y capacitación para el empoderamiento de la mujer dentro de la Empresa Provincial de Industrias Locales Varias de Pinar del Río y sus dependencias y lograr una propuesta metodológica de empoderamiento.

El análisis de la bibliografía consultada sobre el empoderamiento de la mujer, la formación y la capacitación en la Empresa Provincial de Industrias Locales Varias de Pinar del Río y sus dependencias permite establecer las bases teórico-metodológicas a partir de las cuales se puede desarrollar el Sistema de Gestión de los Recursos Humanos lo cual sugiere como **conclusiones** de este primer capítulo lo siguiente:

1. Por tal razón se considera necesario abordar el empoderamiento en su dimensión axiológica⁴³ basado en la formación y capacitación de la mujer, al analizar su contribución a la Gestión de los Recursos Humanos, pudiendo constituir valor de la cultura empresarial y vía que coadyuva a la elevación de los niveles de eficiencia y eficacia de la gestión en la empresa y sus dependencias.
2. La función de la formación y la capacitación se materializa mediante el Sistema

⁴³ Los valores son palabras y el término axiología hace referencia al estudio de estas poderosas palabras; éste proviene del griego axios, que significa lo que es valioso, estimable o digno de ser honrado. También puede significar “eje” alrededor del cual giran elementos esenciales.

de Gestión de los Recursos Humanos (SGRH), el cual debe tender hacia un sistema único de gestión general de la empresa, que involucre a todos en la organización y en el que el empoderamiento sea una vía para lograr esa integración además de la eficiencia y eficacia.

3. La formación es esencial para el desarrollo exitoso de los programas de mejora y en la mayoría de estos programas no se establece una concepción en el orden metodológico que permita desarrollar el proceso formativo. Este proceso de formación requiere de perfeccionamiento constante, lo que evidencia la necesidad de que sea asumido con un **enfoque de mejora**.

CAPÍTULO 2. Diagnóstico de la situación actual de la Gestión de los Recursos Humanos basado sobre la formación y capacitación en la empresa seleccionada y sus dependencias para el estudio y la presencia de la mujer en la toma de decisiones.

El acceso, bienestar, participación, conciencia y control de las mujeres es un factor que depende en gran medida, del éxito, el desarrollo y crecimiento de nuestro país. La política que se lleva a cabo en la dirección cubana favorece y exigen, al mismo tiempo la preocupación por ellas.

En lo antes planteado está explícita la existencia de una plataforma legal y la voluntad política suficiente que favorece a la mujer en la Cuba contemporánea.

Este capítulo tiene como **objetivo** diagnosticar la situación actual de la actividad de la Gestión de los Recursos Humanos en la formación y capacitación con respecto al empoderamiento de la mujer en la Empresa Provincial de Industrias Locales Varias de Pinar del Río y sus dependencias, identificando los problemas existentes.

La autora considera que para el diagnóstico de la GRH (Gestión de los Recursos Humanos) con respecto a la formación y capacitación, es necesario conocer las acciones que se realizan internamente en la empresa por parte de los directivos de la entidad, así como la de los técnicos y obreros ya que esto permitirá mayor conciencia por parte de todos sobre la cultura que debe integrarse en la organización sobre el tema a tratar.

2.1 Caracterización de la Empresa Provincial de Industrias Locales Varias de Pinar del Río.⁴⁴

La Empresa está situada en calle Alameda No. 73 entre Raúl Sánchez y Proyecto en la ciudad de Pinar del Río. Agrupa 15 Organizaciones Económicas Estatales (OEE) (una por cada una de los 14 municipios), y la restante es de carácter provincial (Mantenimiento Fabril y desarrollo) ubicada en la ciudad de Pinar del Río situada en Loma de los Coches, carretera central.

La empresa maneja 10 ramas o especialidades, siendo éstas:

- § Fundición
- § Metales
- § Química
- § Madera
- § Confecciones
- § Cuero
- § Cerámica
- § Artesanía
- § Gráfica
- § y los Servicios.

Cuenta con 89 talleres productivos, entre ellos 14 de discapacitados y con ventas mayoristas en divisa que retroalimentan a estos talleres especiales, el mercado industrial, artesanal y la atención al Plan Turquino, con este potencial a su vez se desarrollan.

Objeto social⁴⁵

Está aprobado según Resolución 2391/05 del Ministerio de Economía y Planificación de Cuba, que dejó sin efecto las Resoluciones 81/01 y la 1222/05 del propio Ministerio.

El objeto social de la empresa establece los aspectos siguientes:

⁴⁴ Dirección Estratégica por Objetivos de la Empresa Provincial de Industrias Locales Varias de Pinar del Río para el año 2009 y sus perspectivas al año 2012.

⁴⁵ Ídem 45.

- Dirigir, supervisar y controlar los resultados técnicos, productivos, económicos y financieros de las entidades que se le integran.
- Brindar servicios de alojamiento no turístico y de alimentación, asociados a este los trabajadores en función de trabajo y a entidades en moneda nacional.
- Comercializar de forma mayorista los productos elaborados por la empresa de las Industrias Locales de todo el país y de la Industria Ligera, en este último caso, productos con Imagen Cuba en divisa.
- Comercializar de forma mayorista productos terminados y producciones intermedias en moneda nacional y divisa.
- Brindar servicios de tapicería, carpintería, maquinado, enrollado de motores, galvanotécnica, reparación de calzados, reparaciones de colchones, cristalería, aplicación de pintura, y reparación y pintura de muebles en moneda nacional.
- Producir y comercializar de forma mayorista, artículos de amplia demanda popular en moneda nacional.
- Prestar servicios de comedor a sus trabajadores en moneda nacional.

No obstante, lo planteado se definen como encargos principales de esta Empresa, la atención a los talleres Especiales de Discapacitados (Bandera) y la producción para la amplia demanda popular a través del Mercado Industrial y Artesanal (nuestro ser).

Misión⁴⁶

“Satisfacer las demandas crecientes de nuestros clientes, con productos asequibles y de alta calidad competitiva, cumpliendo con rigor las regulaciones para la preservación del Medio Ambiente, a partir de negocios oportunos y bien diseñados, que nos garanticen un desarrollo integral y especializado, con énfasis en la artesanía con destino al turismo, las producciones de muebles variadas y del hogar en ambas monedas para lograr la retroalimentación del capital financiero que nos permita desarrollar nuestras ventas en divisas, la amplia demanda popular, los Talleres Especiales de Discapacitados y el Plan Turquino.⁴⁷”

⁴⁶ Ídem 45.

⁴⁷ Misión actualizada en enero 2009.

Visión hasta el 2012⁴⁸

“Somos una Empresa eficiente, con predominio en la integración y la especialización, que disfruta los beneficios del Perfeccionamiento Empresarial, con producciones de alta calidad competitiva, con trabajadores técnicamente preparados y con cuadros capaces, que aplican correctos métodos y estilos de dirección.

Somos fuertes en Marketing, los Ingresos por ventas sobrepasan las expectativas, son buenas las relaciones de negocios con clientes nacionales y extranjeros y los organismos globales de la economía muestran satisfacción por los resultados que se verifican en las Auditorias, nuestro principal garante es la eficiencia en nuestros negocios.

Vigilamos con rigor los inventarios, las cuentas por cobrar y pagar y la eficiencia en los controles económicos y financieros que existen, nos hacen mantener la Certificación y el Aval de la Contabilidad y la Protección Física.

Los talleres productivos están especializados en una gama de surtidos para CUC y Mercado Industrial, mostrando estabilidad en sus producciones, incluyendo los Discapacitados, la logística de los abastecimientos es la adecuada y el transporte y la tecnología se ha incrementado.

Hay avances en el desarrollo del FORUM de Ciencia y Técnica, la gestión ambiental y la Innovación Tecnológica, lográndose estadios muy superiores en la informática y las comunicaciones, así como la atención integral al hombre, los que mantienen buen estado de satisfacción y gran sentido de pertenencia por su trabajo.

2.2 Descripción de la fuerza de trabajo en la Empresa Provincial de Industrias Locales Varias de Pinar del Río y sus dependencias.⁴⁹

La fuerza laboral de toda la empresa se compone como se muestra en el anexo 4 y es de destacar que el porcentaje de mujeres es de 49.4 y el de los hombres es de un 50.6, evidenciando un balance que favorece nuestra investigación, en categorías

⁴⁸ Ídem 45.

⁴⁹ Datos obtenidos de los registros de la Dirección de RH de la Empresa Provincial de Industrias Locales Varias de Pinar del Río.

ocupacionales principalmente en la categoría de dirigentes según el anexo 5 la diferencia si es apreciable, por cuanto de un total de 155 dirigentes 66 son mujeres y 89 son hombres, para un 42.6% de mujeres dirigentes contra un 57.4% de hombres dirigentes.

2.3 Proceso de promoción en las dependencias.

El trabajo con los cuadros y la reserva se desarrolla de manera formal según lo establecido por la dirección del país. La autora utiliza el calificativo de “formal” porque se tienen en cuenta las consultas y procedimientos orientados, pero no se potencia el enfoque de género en la promoción de directivos como reclama la sociedad contemporánea y la cubana en particular dados los logros de las compañeras en nuestros tiempos.

2.4 Metodología para la realización del diagnóstico de la empresa.

Como parte de la presente investigación, se decide realizar un diagnóstico en estas entidades cuyo objetivo fue reconocer la existencia del problema y sus relaciones causales.

La metodología utilizada en el diagnóstico constó de las sucesivas etapas:

1. Determinación de las necesidades de información.
2. Definición de las fuentes de información.
3. Diseño de formatos para la captación de información.
4. Diseño de la muestra.
5. Captación de los datos, análisis y procesamiento de la información.
6. Presentación del informe.

Los estudios realizados nos permitieron conocer que el diagnóstico constituye una fotografía analítica de la situación actual de la empresa y de la dinámica de su posible desarrollo, por lo que se reflejarán los problemas, insuficiencias, virtudes, debilidades, y fortalezas que presenta la organización empresarial en su funcionamiento.

El proceso de diagnóstico se desarrolló en todas las áreas y estructuras de la empresa con la formulación de encuestas y entrevistas teniendo en cuenta la categoría del personal de cada área de trabajo y trabajo en grupo, además de las dependencias enclavadas en el municipio de Pinar del Río.

Teniendo en cuenta lo antes expuesto, la autora identificó como **necesidades de información** lo siguiente:

1. Conocer el comportamiento de la actividad de la Gestión de los Recursos Humanos en el proceso de formación y capacitación.
2. Identificar si dentro de la Gestión de los Recursos Humanos, la formación y capacitación juega la función que le corresponde como inversión necesaria.
3. Comprobar que métodos son los que determinan las necesidades de capacitación y que fuentes de capacitación son las que más se utilizan en la empresa.
4. Determinar se corresponden los cargos de dirección existentes en la empresa con el nivel de formación y capacitación.
5. Identificar si la cultura de la organización favorece el empoderamiento de la mujer.
6. Conocer si se aprovecha en toda su magnitud los conocimientos especializados de los técnicos, profesionales y entrenadores que existen en la empresa.
7. Conocer si las mujeres promovidas y las que permanecen en la reserva de cuadros reciben la capacitación y formación necesaria para el cargo que se destina.
8. Saber si existe conciencia por parte de los directivos para priorizar a la mujer como futuras cuadros en la empresa, además de las condiciones

que se necesitan para la capacitación y para la ejecución de la tarea que le será asignada.

9. Determinar si tanto los decisores como los trabajadores confían en que la mujer sea capaz de dirigir con métodos inteligentes, llevando a la empresa a resultados eficientes y eficaces.
10. Conocer cuáles son las mayores necesidades de capacitación para ocupar cargos de dirección.
11. Determinar si la mujer está motivada y dispuesta a ocupar cargos de dirección.

Para cumplimentar los objetivos el diagnóstico se han utilizado dos tipos de fuentes de información, básicas en cualquier investigación de este tipo que son: Fuentes Primarias y Fuentes Secundarias.

Con el objetivo de alcanzar resultados positivos y confiables, y la confrontación de los elementos teóricos expuestos en el capítulo uno, se pusieron en práctica una serie de herramientas que ofrecen la información como fuentes primarias.

Las **fuentes primarias** utilizadas fueron:

1. Entrevistas a expertos.
2. Encuestas:
 - Aplicadas a dirigentes, técnicos y obreros.
3. Trabajo en grupo.

Por una parte se han utilizado fuentes primarias de información y por otras, fuentes secundarias.

Las **fuentes secundarias** son de dos tipos: revisión de documentos existentes en la empresa referidos al tema a investigar y la observación.

Una vez analizadas las fuentes secundarias, pudimos detectar la carencia de un conjunto de informaciones y procedimientos importantes a tener en cuenta para favorecer el empoderamiento de la mujer en la empresa, observándose una pobre Gestión de los Recursos Humanos en el desarrollo de la misma, necesaria para

cumplimentar los objetivos del trabajo, por lo que se procedió a generar la información primaria que pudiera cubrir este vacío.

El diagnóstico indica los tipos de modificaciones que se necesitan en cuanto a la estrategia a seguir, elaborándose un cuadro completo de la situación de la empresa, promoviendo el conocimiento de la necesidad de cambiar en cuanto a sólo pensar que los hombres son los que tienen la capacidad de dirigir y no las mujeres.

A continuación se abordarán los aspectos más importantes que se destacaron en el momento de generar esta información.

Métodos empíricos:

Entrevistas a expertos.

Las entrevistas se efectuaron a especialistas, técnicos y dirigentes de la empresa con el objetivo de identificar los aspectos fundamentales relacionados con la situación en cuanto al empoderamiento de la mujer a partir de la formación y capacitación, y el trabajo que se está realizando en este tema por parte de la Gestión de los Recursos Humanos. **(Ver anexo 6).**

Encuesta.

La misma tiene como objetivo conocer información y criterios de las causas que han provocado la disparidad de la presencia de hombres y mujeres en los cargos de dirección, además saber sobre el proceso de formación y capacitación que se está realizando en la empresa basada en el empoderamiento de la mujer. **(Ver anexo 7)**

Trabajo en grupo con los directivos de la empresa.

Este trabajo tuvo como principal objetivo propiciar el pensamiento y la reflexión estratégica al nivel más alto de dirección de la empresa, caracterizado desde sus inicios por la toma de decisiones centralizadas, que posteriormente llegaban a las unidades empresariales de base subordinadas en forma de orientaciones del nivel superior.

Observación.

Se realizó la misma, donde se observó la desproporción existente entre los hombres y las mujeres en la cumbre estratégica de la empresa, debido a que se mantienen los roles tradicionales de que el hombre siempre debe ser el jefe, también como se realiza el proceso de formación y capacitación dentro de la GRH y la cultura que existe en la empresa con relación en el tema a investigar. **(Ver anexo 8)**

Análisis Documental.

Es utilizado con el objetivo de analizar lo correspondiente a datos cualitativos y cuantitativos sobre la mujer y confeccionar una propuesta metodológica que le permita a la Gestión de los Recursos Humano desarrollar el empoderamiento de las mismas.

Métodos teóricos

Sistémico estructural: Para fundamentar la propuesta metodológica, estableciendo los nexos entre los elementos que la conforman y las distintas fases de la misma.

Análisis y síntesis: En la determinación de los problemas en cuanto al empoderamiento de la mujer y cómo integrarlo como valor en la cultura organizacional.

Métodos históricos y lógicos: Para determinar las tendencias en el proceso de desarrollo de la cultura organizacional en las entidades vinculadas a la actividad de producción.

Métodos estadísticos:

Estadística descriptiva: Para el procesamiento de los datos y arribar a las conclusiones se calcularon diferentes métodos estadísticos como la *Moda* y las *Frecuencias Absoluta y Relativa*, todo ello mediante el empleo del software estadístico SPSS. Como resultado de todo este análisis se diseñó una encuesta de 35 preguntas que constituye una de las formas en que se sustenta el estudio del tema a tratar que es el empoderamiento teniendo en cuenta la formación y capacitación, y en opinión de la autora, ofrece las siguientes ventajas:

- Ayuda a la organización a determinar su situación actual con relación al objeto de estudio, así como las orientaciones y prioridades futuras.

- Incluye las variables que, a juicio de la autora, permiten determinar las causas que en magnitud considerable inciden en el problema planteado.

2.5 Determinación del tamaño de la muestra. Fuente: Calculado por la autora.

Donde:

Z (1- $\alpha/2$): Distribución normal para un nivel de confiabilidad del 95 %, un error máximo admisible de 0.05 y un nivel de significación de 0.05.

P: Probabilidades de éxito = 0.5.

N: Población total = 204.

n: Tamaño de la muestra = ?

d: Error máximo admisible.

Cálculo de la muestra total y por estratos.

Origen de los datos. Trabajadores de la empresa Provincial y dependencias seleccionadas para la investigación.

Unidades que se le aplicó la muestra	Año 2007	
	Hombres	Mujeres
Empresa Provincial	75	50
OEE Pinar del Río	120	99
OEE Mantenimiento Fabril	49	16
Total	244	165
Promedio	≈ 204	

$$n = \frac{\left(\frac{Z_{1-\alpha/2}}{d}\right)^2 p(1-p)}{1 + \frac{1}{N} \left(\frac{Z_{1-\alpha/2}}{d}\right)^2 p(1-p) - \frac{1}{N}}$$

Sustituyendo:

$$n = \frac{(1.96)^2 0.5 (1-0.5)}{0.05}$$

$$1 + \frac{1}{204} \frac{(1.96)^2 0.5 (1-0.5)}{0.05} - \frac{1}{204}$$

$$n = 384.16 / 2.878$$

$$n = 133.5 \approx 134$$

Por estratos.

Muestra seleccionada	Hombres	Mujeres	Total	Nh
Empresa provincial	75	50	125	62.5
OEE Pinar del Río	120	99	219	109.5
OEE Mantenimiento Fabril	49	16	65	32.5

Sabiendo que:

$$nh = (n * Nh) / N$$

Donde:

N: Tamaño de la población

N= 204

n: Tamaño de muestra total

n= 134

Empresa provincial $nh = (134 * 62.5) / 204$ $nh = 41$

OEE Pinar del Río $nh = (134 * 109.5) / 204$ $nh = 72$

OEE Mantenimiento Fabril $nh = (134 * 32.5) / 204$ $nh = 21$

Para lograr este propósito se utilizaron los criterios expuestos por Fernández de Córdoba (1999) y Calero (1979). Se emplea el muestreo irrestricto aleatorio (MIA), con una confiabilidad del 95%, una proporción de 0.50 (que es la que permite el

mayor tamaño de muestra) y un error de muestreo de 0.05. El tamaño de muestra necesario es de **133.5 \approx 134**.

2.6 Análisis de los resultados obtenidos.

Durante el procesamiento se realizó encuesta a 134 trabajadores detallados en técnicos, dirigentes y obreros de la población que abarcó la investigación (**Ver anexo 7**); se pudo apreciar lo siguiente:

Para la toma de decisiones se realizó la prueba no paramétrica, tabla de contingencia.

Objetivo: Determinar las relaciones de dependencia entre dos variables.

Planteamiento:

H₀: La característica A es **independiente** de la B

p < 0.05 Se rechaza la H₀

Tabla 2.3 Resultados de la aplicación de la encuesta:

No.	Variables	Categoría
1	Edad.	
2	Género.	,008
3	Categoría.	-
4	Caracterización de los recursos humanos.	
5	Frecuencia con que se participa en algún tipo de capacitación.	
6	Cuenta la empresa con un plan de capacitación.	
7	Importancia que le presta la dirección de la empresa a la formación y capacitación.	
8	Si tiene información sobre la capacitación para que la mujer ocupe cargos de dirección.	
9	Si conoce el plan de necesidades de capacitación.	
10	Cómo considera su necesidad de capacitación.	,000
11	Si conoce el porcentaje de mujeres capacitadas para cargos de dirección.	
12	Si conocen que existe una metodología de evaluación del desempeño para los cuadros y reservas.	
13	Si todos los cuadros y sus reservas están capacitados según la tarea que enfrentan.	,000
14	Si existe una cultura de formación continua a la mujer para cargos decisorios.	
15	Si la cultura de la organización es favorable para el desempeño de la mujer como dirigente.	
16	De dónde proceden las personas que capacitan al personal de la empresa.	
17	Si se considera que está capacitado para desarrollar el trabajo que realiza.	
18	A qué le atribuye que haya menos mujeres directoras que hombres.	,004

19	Cuenta la empresa con un área específica para el desarrollo personal capacitado.	
20	Si conoce alguna estrategia que se realice por parte de los directivos para seleccionar y promocionar a las mujeres en cargos de dirección.	
21	Cómo considera el tratamiento a la mujer en cuanto a su promoción.	,000
22	Se les crea condiciones que favorezcan a las compañeras para la ejecución de sus tareas al ser seleccionadas.	
23	La capacitación la ve como inversión o como costo.	,005
24	Qué métodos son los que más determinan las necesidades de capacitación de la empresa.	,006
25	Cuáles son las fuentes de formación y capacitación más utilizada por la empresa.	
26	Está de acuerdo con que sea una mujer directora de su empresa.	,002
27	Las mujeres superan las barreras y son más audaces que el hombre para atacar los problemas en la empresa.	,004
28	Le agradecería que una mujer fuera su directora.	,004
29	Dónde ves las mayores necesidades de superación para ocupar cargos de dirección.	
30	Qué información tiene sobre el empoderamiento de la mujer.	
31	Estarías dispuesta(o) a ocupar funciones de dirección a nivel de empresa.	
32	De ser seleccionada(o) estaría dispuesta a la designación a cargos de dirección.	,001
33	Las mujeres sienten interés de capacitarse para futuras directivas.	,015
34	Las mujeres se sienten afectadas por motivación o por salario.	
35	Cómo es su motivación por capacitarse.	

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados expuestos en la tabla son los que cumple con el rechazo:

Cuando $p < 0,05$ rechaza H_0 , es decir la variable A es dependiente de la B, entonces se dice que la variable **Categoría** es dependiente de las variables que se reflejan con el valor en la tabla 2.3.

Para que se tenga una idea mínima del resultado final emitido por software estadístico utilizado, el SPSS para el procesamiento de los datos quedó claramente identificada la dependencia de la variable categoría, con el género explicándose que el género femenino tiene altísima incidencia en la categoría de técnico y no en la categoría de directivos, esto se contradice ya que existe mayor cantidad de mujeres (53%) sin embargo la categoría de directivo desproporcionadamente está ocupada por los hombres (47%) siendo menor en cantidad, ahí queda reflejado el eje principal de esta investigación.

La necesidad de capacitación es alta, se aprecia que se está ávido de conocimientos, y sobre esta base se enfocará la propuesta de la investigación.

Del total de los encuestados un 99.3% respondió que los cuadros y sus reservas no están capacitados según la tarea que enfrentan, este objetivo aún cuando ponteciaremos a la mujer debe generalizarse la capacitación y formación a los dos géneros en los cuadros y reservas.

De que hayan menos mujeres directivas que hombres la encuesta expulsó que el 98.4% alega que es debido a la poca promoción y capacitación de las mismas y el tratamiento en cuanto a su promoción específicamente es mala, el 99.3% votó por esa calificación.

El 26.8% de la categoría obrero ve la capacitación como una inversión y no como un costo, mientras el 33.5% de la categoría de técnico lo ve como un costo, se percibe la dependencia de la categoría con esta variable.

Los métodos que más determinan las necesidades de capacitación es el asesoramiento que es la moda en esta variable, de ahí para tomar decisiones en cuanto al método de capacitación debe primar este.

En la variable si se está de acuerdo con que sea una mujer directora de su empresa el 99.3% de los directivos encuestados se pronunció por el no, todos hombres. Se observó rasgos de machismo a la hora de responder porque no estaban de acuerdo con que fuera una mujer directora de su empresa.

Es el mismo caso de que si las mujeres superan las barreras y son más audaces que los hombres al atacar los problemas en la empresa del 100% de los directivos el 57.1% dijo que no y el 42.9% dijo algunas veces, ninguno lo aceptó.

El 71.4% de los directivos encuestado dijo no agradarle que una mujer fuera su directora y un 56.1% de la categoría de obreros también dijo que no, no así en la categoría técnico.

Sobre si de ser seleccionados estaban de dispuestos a ocupar cargos de dirección el 100% de la categoría directivo, el 68.6% de los técnicos y el 92.9% de los obreros contestaron afirmativamente.

El 64.3% de los técnicos y el 47.3% de los obreros afirman que las mujeres sienten interés de capacitarse como futuras directoras, mientras el 99.3% de los directivos encuestados dijo que no.

Conclusiones del capítulo dos.

La empresa y las dependencias seleccionadas para el estudio se caracterizan por tener una fuerza laboral generalmente poco calificada y con un alto grado de dependencia, tal es así que de un total de 409 trabajadores sólo 25 son de nivel superior equivalente a un 6.1%.

En atención a los resultados del diagnóstico realizado, se puede concluir que a finales del año 2007 en la empresas de Industrias Locales Varias de Pinar del Río y sus dependencias el empoderamiento a la mujer no se ha adoptado como valor de la cultura organizacional, en tanto que esto se manifiesta en los resultados en cuanto a: la dependencia de las categorías ocupacionales con respecto al género, predominio de los hombres en los cargos de dirección además de la poca promoción y capacitación de las mujeres para ocupar cargos decisorios, no se ha constituido

como valor ético-instrumental, es decir, como modo preferente de comportamiento en sus principales directivos para el logro del empoderamiento de las mismas.

CAPÍTULO 3. Propuesta y validación de una propuesta metodológica de empoderamiento basada en la formación y capacitación para el desarrollo de las mujeres en la Empresa Provincial de Industrias Locales Varias de Pinar del Río y sus dependencias.

Fundamentación de la metodología para el empoderamiento de la mujer en la Empresa Provincial de Industrias Locales Varias de Pinar del Río y sus dependencias.

Este capítulo tiene como objetivo proponer una metodología de empoderamiento de la mujer en la Empresa Provincial de Industrias Locales Varias de Pinar del Río y sus dependencias, como herramienta de Gestión del Capital Humano, a través del estudio y análisis de las variables que influyen en el mismo, y este será desarrollado a través de las tres acciones que permiten su planeación, desarrollo y validación en la práctica social.

3.1 Presentación y justificación de la metodología para el empoderamiento de la mujer en la Empresa Provincial de Industrias Locales Varias de Pinar del Río y sus dependencias.

El presente epígrafe realiza un análisis de la metodología para el empoderamiento de la mujer en la Empresa Provincial de Industrias Locales Varias de Pinar del Río y sus dependencias propiciando un proceso de intervención que facilite; la construcción de

modelos de actuación tanto en directivos como en trabajadores que permitan conservar, desarrollar y promover el reconocimiento a las potencialidades de las mujeres y su capacidad para la toma de decisiones y la dirección de grupos de trabajo.

A través de los sucesivos momentos de la intervención que proponemos se destacan los de conocimiento, información, concientización, participación, formación, organización, proyección, interrelación, y estabilización de estructuras;⁵⁰ y para ello se realizó un estudio de cada una de estas etapas, las posibilidades y limitaciones que ofrecen, a los efectos de instrumentar y crear una nueva metodología para el empoderamiento de la mujer en la Empresa Provincial de Industrias Locales Varias de Pinar del Río y sus dependencias; por lo que la nueva propuesta asume, replantea y desarrolla algunos de estos momentos descritos, e incorpora otros con el fin de responder al objetivo antes planteado, tomando como desarrollando etapas que a criterio de la autora conforman el ciclo de vida de la metodología propuesta.

La metodología para la autogestión del empoderamiento de la mujer en la Empresa Provincial de Industrias Locales Varias de Pinar del Río y sus dependencias cuenta con los siguientes Fases y dentro de ellas los pasos a seguir, ellas son:

1. Identificación de la situación de la mujer en cargos de dirección y reserva en la Empresa Provincial de Industrias Locales Varias de Pinar del Río y sus dependencias, ello conlleva a:
 - Diagnóstico integral de la situación de los Recursos Humanos, las estructuras de dirección y reservas válidas en las entidades objeto de análisis.
 - Establecimiento de la prioridad en el abordaje de la solución de los problemas identificados partiendo del análisis causa-efecto.
 - Identificación y selección de las posibles alternativas de solución.
2. Concepción y estructuración de la Metodología.
 - Diseño de la metodología de intervención (objetivos, resultados, actividades y recursos).

⁵⁰ Cembranos (1995).

- Estrategias e instrumentos.
3. Ejecución y seguimiento:
- Puesta en marcha de la metodología.
 - Ejecución de las acciones.
 - Seguimiento y monitoreo del proceso.

Todo este ciclo de vida se da en un marco de gestión que comprende el conjunto de técnicas, procedimientos, recursos de diversos tipos propios para cada momento y las estrategias específicas para cada dimensión o componente del proceso, tanto hacia lo interno de la Empresa como hacia el entorno relevante (contexto) de la metodología de empoderamiento.

3.2 Identificación de la situación de la mujer en cargos de dirección y reserva en la Empresa Provincial de Industrias Locales Varias de Pinar del Río y sus dependencias.

Una tarea de particular importancia es la sensibilización entre los directivos, técnicos y obreros de la empresa con el compromiso y sentido de pertenencia de la metodología como un requisito importante que podrá garantizar la sostenibilidad de las acciones desarrolladas por ellos como actores.

La comprensión de la insuficiencia de la representación femenina en los cargos de dirección y reserva en la empresa provincial resulta fundamental en la primera etapa del trabajo.

Esta percepción es esencial que sea esclarecida entre directivos y subordinados en los primeros estadios del proceso, por cuanto de la celeridad y robustez de los criterios que se manejen, dependerán el compromiso, coherencia y efectividad de las acciones que se desarrollen.

La identificación de empoderamiento (ya presentada en el capítulo uno) como “Modelo definitivo de igualdad para todas las sociedades, refleja la preocupación de que hombres y mujeres tengan las mismas oportunidades de tomar decisiones y trabajen juntos para lograrlo”.

La fase de **identificación** tiene como fin sensibilizar al colectivo de la empresa en cuanto a la necesidad que se tiene de participar en este proceso, de superar la

apatía sociocultural, para crear una valoración positiva y reconocimiento de la capacidad de las mujeres para la toma de decisiones y tareas de dirección.

“La sensibilización hace referencia a toda una actividad tendente a hacer tomar conciencia a un público determinado de la generalidad de una realidad que le concierne..., se trata de hacer un llamamiento a la experiencia vivida de un público determinado más que a un mensaje doctrinal estructurado por un informador”.⁵¹

Se esclarecerá el contexto con el que se vinculan las acciones propuestas en la metodología siendo este un factor que limitará o potenciará la efectividad de ellas de manera directa puesto que los actores no están aislados del medio social y reciben influencias externas a la empresa por diferentes canales.

Como primera tarea a desarrollar se reconoce el diagnóstico de la situación de las mujeres en cargos de dirección y/o reserva en la empresa y las dependencias objeto de análisis; en esta etapa resulta imprescindible con la dirección de Recursos Humanos el análisis de cómo se ha manifestado a nivel del tiempo la presencia de la mujer en los cargos de dirección en una entidad mayoritariamente masculina con un alto contenido de trabajo físico.

En este análisis se deben detectar los Recursos Humanos susceptibles de interesar en el proyecto así como promocionar, aquí no sólo nos referimos a las mujeres, sino también a hombres que por su manifiesta posición de reconocimiento y apoyo al trabajo de las mujeres pueden contribuir al logro de los resultados que aspiramos, conformándose entonces a partir de esta etapa de trabajo lo que se identificará como *GRUPO META*.

Este proceso se implementa a partir de las necesidades apreciadas de los implicados, las cuales tienen que ser diagnosticadas, con el fin de direccional la proyección y ejecución de las acciones de manera coherente y progresiva que propicien las condiciones y permitan alcanzar los objetivos propuestos. Para el desarrollo de esta fase se realizarán:

⁵¹ Colaboración colectivo CIERIC. Propuesta metodológica para la gestión de proyectos.

- Análisis de la plantilla y cotejo con las tablas de reservas y sustitutos de los últimos cinco años para conocer la presencia de mujeres en cargos de dirección o reservas.
- Reuniones, entrevistas a directivos, técnicos y obreros, entrevistas grupales a los trabajadores y encuentros sobre percepción de insatisfacciones sobre el rol de las mujeres en la Empresa Provincial de Industrias Locales Varias de Pinar del Río y sus dependencias.
- Encuentros y talleres sobre diseño de acciones de capacitación de acuerdo con las necesidades, recursos y tiempo de los trabajadores.

Para la realización del diagnóstico se aplican instrumentos de captura de información de y desde las mujeres de la Empresa Provincial de Industrias Locales Varias de Pinar del Río y sus dependencias, los cuales permiten detectar las necesidades y posibilidades existentes para potenciar la autogestión de la formación cultural Integral de dichas compañeras.

Entre los métodos utilizados se encuentran los siguientes: el análisis documental para evaluar la información referida sobre el empoderamiento, el género y la dirección, específicamente los objetivos, habilidades y valores a formar en este grupo meta; la propuesta metodológica de empoderamiento con el propósito de analizar el papel y protagonismo que tiene dentro de ella la mujer, su proyecto educativo para analizar necesidades, motivaciones y las principales acciones que se han proyectado para potenciar su desarrollo grupal e individual; se valora en este estudio la caracterización del año, realizada por el grupo de empoderamiento.

También se utiliza la observación participativa, con el fin de percibir o constatar el desenvolvimiento de las mujeres en cargos de dirección y la reserva, con el fin de comprobar su protagonismo, sus habilidades y desarrollo social.

Se aplica la encuesta al grupo meta (**Ver anexo #7**) con el propósito de constatar la problemática estudiada, y para conocer sus necesidades e intereses acerca de su formación, y su nivel de protagonismo dentro de ellas. La aplicación de estos instrumentos se presentó en el capítulo dos.

La caracterización realizada refleja que las mujeres tienen preferencias por la superación, ser reconocidas y promocionadas, entre los temores que tienen priman el de no obtener los resultados esperados en la toma de decisiones, que sus hijos tengan algún problema y no cuenten con su presencia inmediata para enfrentarlo o que sus familias sean o se sientan desatendidas.

La generalidad del grupo manifiesta que su mayor anhelo es ser una buena directiva, ser justa a la hora de tomar una decisión y que sus resultados sean eficientes y eficaces.

A partir del análisis de los objetivos del plan de capacitación que se propone para el grupo meta en la Empresa Provincial de Industrias Locales Varias de Pinar del Río y sus dependencias, se pudo constatar que están dirigidos a consolidar en las mujeres una fuerte conciencia económica y política, a propiciar el desarrollo y utilización de una forma dialéctica de pensamiento que lo apliquen consecuentemente en su enfoque sistémico de análisis, así como a apropiarse de las habilidades necesarias que les permitan dar respuesta a los problemas planteados desde la dirección, pero se descuida la concientización de sus potencialidades como directivas en los procesos de la empresa o fuera de ella.

Como elemento significativo se destacan las evaluaciones al grupo meta y la práctica en este sentido, lo que permite hacer uso inmediato e integral de los conocimientos adquiridos hasta ese momento, esenciales asociados a la formación de directivas.

Los resultados de las entrevistas realizadas a los dirigentes, técnicos y obreros fueron valorados en el segundo capítulo de la investigación (diagnóstico), pues la realización del mismo implicó que se efectuaran entrevistas, encuestas, incluyéndose dentro de estas a las mujeres.

En sentido general, con la aplicación de todos estos instrumentos se identificó por el grupo meta que para su empoderamiento los elementos de mayor importancia resultan su formación y capacitación.

3.3 Concepción y estructuración de las acciones de la Metodología.

- Diseño de la metodología de intervención (objetivos, resultados, actividades y recursos)

- Estrategias e instrumentos.

Esta fase es esencial para organizar y coordinar todo el proceso y es el momento en el que se define el cronograma de actividades, mediante el cual se diseñan y ordenan las acciones a seguir para garantizar el cumplimiento de los objetivos previstos.

Los instrumentos que se elijan para esta etapa deben contemplar todos los detalles necesarios para la ejecución de las acciones concretas, siendo esta una fase dinámica y flexible indispensable para poder ejecutar las tareas y permite:

- Diseñar la lógica de intervención ganando en claridad sobre el escenario y los actores involucrados en las acciones.
- Organizar la secuencia lógica de las actividades.
- Definir el tiempo de ejecución de cada actividad y su responsable.
- Identificar las políticas y procedimientos para la ejecución de las actividades.
- Determinar los recursos materiales, humanos y financieros necesarios.
- Identificar los factores externos que se encuentran fuera del alcance del grupo de empoderamiento y que se deben cumplir necesariamente para que se logren los objetivos previstos.

Este momento del proceso de intervención, se orienta hacia la generación de situaciones y condiciones que favorezcan la participación progresiva de los diferentes grupos en la reflexión, toma de decisiones, acciones y actividades en función de su concientización.

La participación va directamente relacionada con la implicación; por ello para que las acciones a desarrollar no se conviertan en algo ajeno, es necesario que desde el primer momento se articulen las fórmulas adecuadas de participación de los destinatarios, con el propósito de que intervengan en todos y cada uno de los pasos de la acción.

Se asume la participación como un proceso activo que entraña distribución de poder en la sociedad y privilegia su expresión microsocial, en un grupo concreto.⁵²

⁵² Rousseau, Pupo (1999).

Se trata de participar, autogestionar las acciones y actividades que tributen al logro de los objetivos planteados en cuanto a toma de conciencia de la situación actual, necesidad del cambio y vías para llevarlo a cabo.

Buscar la familiarización de los diferentes grupos con experiencias de mujeres que en actividades afines hayan tenido un desempeño exitoso como directivas, el impacto enriquecedor que a nivel organizacional, familiar y personal hayan tenido: organizar encuentros, charlas, conferencias, análisis de artículos, socialización de experiencias, datos que den fe de la necesidad del cambio; son acciones que se deben tener en cuenta.

Todas estas actividades deben ser articuladas como parte de la metodología macro, teniendo en cuenta los objetivos a cumplir para cada grupo en particular sin quemar etapas ni violentar procesos.

Es en esta etapa que se jerarquizarán las acciones a desarrollar a corto y mediano plazo previendo las prioridades que según el diagnóstico se identifiquen, es importante el desarrollo de sesiones de discusión y debate con la presencia de especialistas en los temas de Gestión de los Recursos Humanos, de Dirección y Género para que se logre el balance que sin desestimar estructuras y funciones garantice la efectividad del encuentro.

Se deben identificar canales adecuados de comunicación que propicien el diálogo, la cooperación y la interrelación fortaleciendo la identidad y el sentido de pertenencia de todos los actores vinculados a la propuesta.

Es aquí que se identificarán qué otras personas, instituciones, grupos de apoyo pueden involucrarse, y se definirá el Grupo de Empoderamiento de la propuesta. Todo el proceso de movilización del grupo meta identificado hacia los objetivos previstos requiere de una gestión acertada y es que el Grupo de Empoderamiento, requiere de una concepción cuidadosa y un monitoreo continuo de su efectividad.

¿Por qué crear un grupo para favorecer el empoderamiento de la mujer en la Empresa Provincial de Industrias Locales Varias de Pinar del Río y sus dependencias?

En las tareas de intervención cultural (y el proceso que nos ocupa en esta tesis lo es por cuanto busca modificar una situación partiendo del reconocimiento de los

protagonistas de las barreras y posibles soluciones), el objetivo de formar un equipo de base, por pequeño que sea, ha de convertirse en prioritario por ser el trabajo en grupo uno de los instrumentos metodológicos más potentes de los que se dispone.

Con una adecuada división y coordinación del trabajo, el *GRUPO DE EMPODERAMIENTO* tiene acceso a realizar tareas más complejas y de mayor alcance. La mera presencia de otras personas eleva el nivel de motivación de los participantes y cómo realizarán las tareas, sobre todo si esta tiene la expectativa de ser evaluada en su rendimiento, lo que somete al grupo a un peculiar sistema de autocontrol colectivo, nada desdeñable desde el punto de vista del rendimiento.

Se podría mencionar más ventajas en cuanto al trabajo con el grupo, sin embargo no se pueden dejar de mencionar dos más: el trabajo en interlocución permanente es en general más agradable, dinámico, flexible, adaptativo, enriquecedor y sobre todo no es posible apostar por el cambio si este trabajo no se hace en sociedad.

Vale en este momento retomar la importancia del proceso de concientización por cuanto de su alcance depende en gran medida la efectividad de las acciones posteriores. La motivación como condición necesaria para la participación entendida como el conjunto de impulsos, necesidades, deseos, razones, intereses, incentivos, capaces de movilizar o mover la acción y registra tres ejes fundamentales en las que se conforma:⁵³

- *El interés subjetivo o ideológico*: cuando la propuesta del grupo coincide con las ideas o ideales de sus miembros. En este sentido, es necesario que los trabajadores seleccionados se reconozcan en los objetivos y fines del grupo de empoderamiento, identificándolos como propios, para tomar parte.
- *La satisfacción socio-afectiva*: sea cuando el grupo permite o facilita el reconocimiento social, refuerza el sentimiento de pertenencia a un grupo o colectivo social; cuando la persona se pueda sentir identificada con los restantes miembros del grupo de empoderamiento, entonces se fortalecerán las razones para actuar colectivamente.

⁵³ De la Riva (1994).

- *La percepción de rentabilidad:* se manifiesta cuando la propuesta del grupo es creíble, cuando se piensa que es útil, que sirve para algo. Sólo cuando los trabajadores seleccionados perciban claramente que organizarse será útil para sus propios objetivos, que esa metodología de empoderamiento tiene posibilidades reales de dar satisfacción a sus necesidades o intereses relacionados con su actividad laboral, sindical o política, entonces se hará evidente su motivación y tomarán parte.

Estos tres ejes que conforman la motivación, van a combinarse con frecuencia, pero es fundamental que existan para que se dé la motivación, elemento indispensable para hacer más partícipes a los trabajadores.

Acciones encaminadas a conseguir este propósito:

- Identificación del grupo meta:* desarrollo de encuentros por departamentos, para dialogar con los trabajadores sobre la selección de las compañeras más idóneas, de acuerdo a las cualidades que se identifiquen como importantes y que deben poseer en su formación como futuras directivas tanto administrativas como políticas o sindicales y también a hombres que por su manifiesta posición de reconocimiento y apoyo al trabajo de las mujeres pueden contribuir al logro de los resultados que aspiramos,
- Entrevistas grupales:* para conocer las acciones, tareas, actividades, y proyectos que les gustaría desarrollar a las compañeras para tributar a su formación cultural integral y como directivas.
- Empleo de técnicas participativas:* para lograr la motivación de las compañeras seleccionadas y por tanto su movilización e interés por las acciones que se planifiquen y se realicen.
- Utilización de una adecuada promoción de las acciones a realizar* mediante todos los medios, vías y canales a los cuales tenga acceso los trabajadores, ya sea a partir de su correo electrónico, página Web, pancartas llamativas e incluso el mural de la entidad.
- Identificación fuera de la empresa de recursos de información útiles:* para el logro de los objetivos previstos (tanto humanos como audiovisuales o textuales).

No basta que las personas quieran participar, es preciso, que sepan cómo hacerlo, que cuenten con un arsenal de conocimientos, capacidades, habilidades o destrezas necesarias para pertenecer, y conformar el grupo de empoderamiento, para intervenir y satisfacer sus motivaciones y las del resto del colectivo. Es necesario tener en cuenta tres ejes fundamentales con el propósito de alcanzar esto.⁵⁴

- *La formación para la tarea:* que las personas que decidan tomar parte del grupo de empoderamiento cuenten con los conocimientos y capacidades necesarias para contribuir al logro de los objetivos. Por esta razón la dirección de Recursos Humanos con la experiencia y herramientas de gestión debe estar representada en el grupo de empoderamiento, así como especialistas en tema de Género y dirección.
- *La formación para la comunicación y la cohesión grupal:* que las personas que decidan formar parte del grupo de empoderamiento cuenten con los conocimientos y capacidades necesarias para contribuir al fortalecimiento de las relaciones entre los miembros, y al desarrollo de la cohesión grupal. Si los miembros del grupo no saben cómo comunicarse entre sí, cómo resolver los conflictos, cómo trabajar conjuntamente, cómo contribuir a mejorar su dinámica grupal, entonces no existirá correspondencia con los fines para los que fue creado. En este sentido debe cuidarse de que las personas seleccionadas para formar el grupo de empoderamiento cuenten con prestigio, autoridad, dotes de comunicador y experiencia pedagógica.
- *La formación para el funcionamiento organizativo:* que las personas que formen parte del grupo de empoderamiento cuenten con los conocimientos y capacidades necesarias para contribuir a organizar el funcionamiento del propio grupo. Son muchos los elementos que hay que organizar: Recursos Humanos, materiales, técnicos; las actividades internas y externas; la comunicación con el entorno; la coordinación con otros grupos, organizaciones, estructuras de la empresa así como de instituciones y empresas del territorio; analizar las situaciones, planificar, conseguir los medios, realizar actividades, evaluar.⁵⁵

⁵⁴ De la Riva (1994).

⁵⁵ Hernández, Guzmán Yohenia. Tesis de Maestría.

Los tres ejes conjugados configuran las áreas de atención prioritarias en la formación de los integrantes del grupo de empoderamiento.

Es importante incorporar una visión asociada a la pedagogía participativa en el grupo de empoderamiento para que puedan aprender desde el ejercicio de las actuaciones colectivas, y enseñar al resto del colectivo.

En esta etapa se identificará y secuenciarán las acciones de capacitación para el grupo meta en determinadas técnicas y procedimientos de la acción sociocultural siendo el grupo de empoderamiento muy cuidadoso en la utilización de ciertos recursos instrumentales tales como:

- Técnicas de comunicación oral.
- Técnicas de comunicación de masas.
- Técnicas dinámicas y de trabajo grupal.
- Técnicas para el estudio del entorno.
- Referentes teóricos del proceso de empoderamiento de gestión y evaluación de actividades productivas.

Si bien estos son los ámbitos sugeridos, habría que hacer un diagnóstico de necesidades de aprendizaje y sobre esa base estructurar el plan de capacitación, es decir, el propio grupo y su facilitador serán los que lo diseñarán conjuntamente con la participación del área de los Recursos Humanos.

En general será necesario capacitar a los miembros del grupo de empoderamiento en una metodología de la acción capaz de movilizar, dinamizar implicar al grupo meta seleccionado e incidir en toda la entidad con un respaldo teórico adecuado.

Vale apuntar que las acciones que se generen a partir del funcionamiento de este grupo deben ser capaces de contribuir a desarrollar en el resto de los trabajadores una sensibilidad hacia los procesos de empoderamiento de la mujer y la igualdad de género, además criterios para interpretar la sociedad y el mundo.

Para ello hay que insertar con mayor énfasis del que se logra hasta el momento las acciones, tareas y actividades en la vida y acción laboral, hacerlas frecuentes y disponer de los ámbitos y espacios apropiados para la realización de las mismas por lo que es necesario la identificación de un local de trabajo temporal para el grupo de

empoderamiento donde cuente con las condiciones adecuadas para el desarrollo de talleres, seminarios y discusiones técnicas.

Dentro de las acciones relacionadas con la formación de los miembros del grupo de empoderamiento podemos señalar:

- Actividades de capacitación según necesidades identificadas tanto de manejo de Recursos Humanos, dirección como Género.
- Talleres de debate para que el grupo de empoderamiento gane en experiencias y recursos de discusión en el tratamiento del tema con los diferentes actores identificados.

Se trata de que las personas que tomen parte en el proyecto del grupo sepan cómo hacerlo y cuenten con espacios y mecanismos para poder intervenir en la organización y ejecución de las tareas derivadas de sus objetivos y fines, es decir, para que el grupo de empoderamiento pueda planificar, llevar a cabo y evaluar colectivamente las tareas específicas.

Esto implica la necesidad de una estructura, más o menos formal, más o menos flexible, pero siempre participativa, que sirva para organizar las tareas, grupos o comisiones de trabajo, áreas o programas de intervención.

La motivación del grupo de empoderamiento crecerá en la medida que aumente su formación, y su implicación efectiva en los procesos organizativos; lo que contribuirá a desarrollar y fortalecer sus capacidades, sus conocimientos, y por tanto, incentivar su motivación y la del resto de los participantes en las tareas que se planifiquen.

Atendiendo a lo anterior se hace alusión a tres aspectos necesarios para garantizar el buen funcionamiento del grupo:⁵⁶

- La identificación de los recursos que el grupo de empoderamiento especifica, se hará de forma colectiva y por lo tanto, los miembros intervendrán en la elaboración de los objetivos.
- La detección de las “fuentes” posibles de recursos que se hará de forma colectiva y los miembros del grupo definirán las formas y medios para conseguirlos e intervendrán en su obtención.

⁵⁶ De la Riva (1994).

- Los miembros tomarán parte, intervendrán en la planificación de las tareas, en la coordinación de los esfuerzos y en la evaluación del uso y aprovechamiento de dichos recursos.

Resulta capital a criterio de la autora tomar en cuenta estos aspectos para la organización del trabajo del grupo de empoderamiento, en función de proyectar y autogestionar las acciones que tributen al objetivo que perseguimos.

Teniendo en cuenta esto para el trabajo del grupo de empoderamiento es necesario pasar a analizar y proponer su estructura que tendrá un jefe y dos miembros, en estos casos pueden incluirse hombres que por su comprensión de la tarea y compromiso con la idea sean promotores capacitados del objetivo de este trabajo.

El jefe del grupo de empoderamiento apoyado de los restantes miembros se encargará de coordinar, planificar, organizar, promover, y controlar todas las acciones.

El grupo de empoderamiento estará integrado también por una representación de la dirección de Recursos Humanos que garantice el cumplimiento de lo legislado en materia de estos recursos y del Sindicato.

Funciones del grupo de empoderamiento.

Es primordial que estén clarificadas las funciones del grupo de empoderamiento y su relación con las personas que las lleven a cabo. Hay funciones en las que debe participar todo el grupo y otras en las que es suficiente con una persona.

Cada persona debe saber cuáles son exactamente sus funciones, y no debe existir ninguna función que no esté ligada a algún miembro y se encargarán de coordinar, planificar, organizar, promover, y controlar todas las acciones que se generen siempre partiendo de las necesidades y motivaciones de los trabajadores y la perspectiva de trabajo identificada con la dirección de la empresa.

En este sentido se creará un espacio que puede sesionar periódicamente, para promover estas acciones conjuntas, coordinarlas, intercambiar experiencias, dialogar. En dicho encuentro pueden participar cuantas personas se considera necesario invitar y debe tenerse en cuenta la permanente conexión con los equipos de trabajo que desde la teoría también abordan el Género y el Empoderamiento de

la mujer; (Dirección de la FMC en la provincia y el municipio, y la Cátedra Mujer y Familia de la Universidad de Pinar del Río).

Vínculo con el entorno.

Para esta fase se propone el desarrollo de intercambios de experiencias con otras empresas con perfiles similares, con buenos resultados en las acciones de empoderamiento según criterio del órgano de trabajo en la provincia.

Además se mantendrá una permanente colaboración con los grupos de especialistas que desde el nivel teórico afrontan en el país el problema del empoderamiento de la mujer para poder acceder a materiales de apoyo tanto textuales como audiovisuales y a la asesoría de conferencistas y profesores documentados en la temática.

Funcionamiento estable del grupo de empoderamiento.

A partir de este momento el grupo de empoderamiento funcionará por sí sólo y las bases con las que fue creado. Como funciones generales el grupo de empoderamiento deberá: analizar la realidad, programar la acción, realizar las actividades, coordinarse y auto-dirigirse, interconexión y proyección, evaluación y seguimiento.

De estas funciones es válido reflexionar sobre una de ellas, la interconexión y proyección; la inevitable tendencia del equipo a aislarse y tomarse a sí mismo como única referencia ha de ser contrarrestada con un ágil intercambio y una conexión con otros grupos que trabajen en ámbitos parecidos. La función de interconexión permite acceder a otras informaciones y referencias que son necesarias para afrontar tareas complejas para las que un equipo aislado no tendría capacidad.

Una conexión adecuada deja las bases para la construcción de un tejido social, con capacidad para dar respuestas integradas a problemas que trascienden el ámbito del grupo en el que se está inmerso. La proyección al exterior convierte la acción del grupo en mensajes de carácter social, para los que habrá otros receptores que amplifiquen la acción y la trascienden.

En sentido general, el funcionamiento del grupo se medirá a partir de la aplicación de guías de observación (**Ver anexo 9**) y con entrevistas al grupo meta para medir el grado de satisfacción con el funcionamiento del mismo. (**Ver anexo 10**).

Los diferentes momentos expuestos hasta ahora no suponen casillas rígidas que cada una da paso a la siguiente, son momentos con una cierta lógica secuencial en su ejecución, pero que bien pueden saltarse según las exigencias que la realidad imponga.

En la práctica de un grupo, en su funcionamiento diario, estas etapas que acabamos de identificar no se producen por separado, aisladamente, por el contrario, aparecen profundamente interrelacionadas, reforzándose o debilitándose las unas a las otras.

Entradas y salidas de información.

Hace referencia a la canalización y la sistematización de la información sobre los Recursos Humanos y en particular las mujeres directivas y reservas. Se crearán sistemas de tratamiento, transmisión y elaboración de la información, siguiendo una trayectoria que empiece con mecanismos sencillos y fáciles de poner en marcha y continúe con sistemas más complejos de información.

Los canales de comunicación tienen que ser concretos y objetivos, los trabajadores de los tres grupos identificados (directivos, técnicos y obreros) deben tener claro qué conocen y qué no sobre teoría de género, empoderamiento femenino y capacidad de dirección de las compañeras de tal forma que se respalde el proceso de retroalimentación y que la información cumpla con su doble función de entrada y salida, información hacia dentro y difusión hacia fuera.

El objetivo de la información no es sólo decir materialmente lo que se va a hacer, sino también:

- Informar de tal manera que estimule el deseo de participar.
- Informar lo que se va a hacer.
- Sentido y finalidad de lo que se va a hacer.
- Lo que va a reportar la investigación a los destinatarios, en este caso los colectivos de trabajo y equipos de dirección en primera instancia, la empresa y a la sociedad en general.
- Cuál es la persona o personas que van a dirigir o coordinar la acción, con qué frecuencia, cómo se van a desarrollar las acciones de capacitación o debate.
- Comprobar que la información ha llegado correctamente y se ha entendido bien.

En el presente estudio los destinatarios serán los equipos de dirección de la Empresa Provincial de Industrias Locales Varias de Pinar del Río y sus dependencias no sólo a nivel de entidad sino hasta nivel de subdirecciones y departamentos.

Las entradas de información se concentran en las estadísticas de la evolución de los Recursos Humanos en la empresa, los cambios en cuanto a nivel escolar y profesional, edad y sexo en los últimos años; evolución de necesidades de conocimientos sobre el empoderamiento de la mujer en directivos, técnicos y obreros; acciones, tareas, actividades y proyectos para el logro de este fin propuestos por los grupos entrevistados, planes de producción y venta, informes de producción de períodos anteriores y tablas de proyecciones de Cuadros y sustitutos. Las salidas tienen una influencia importante sobre el objeto a transformar, entre ellas se destacan la creación del grupo de empoderamiento; la definición de las acciones para el auto-desarrollo grupal; identificación de planes de superación, desarrollo de talleres y chequeo de la presencia de mujeres en los cargos de dirección y su reserva.

La creación y funcionamiento del grupo de empoderamiento garantizará el desarrollo de formas organizativas, que respondan más a las necesidades sentidas de los encuestados así como de su formación; que se sientan comprometidos e implicados con propuestas que se proyecten y con los resultados de las mismas; para lo cual la metodología sería la plataforma idónea que sustentaría de manera flexible y dialógica el desarrollo de todas las iniciativas que surjan desde el trabajo del grupo de empoderamiento.

Las entradas y salidas de información se traducen en los canales y entes que permiten que fluya la información y es que los agentes o entes que trasladan en uno y otro sentido en dicha información se encuentran: grupo de empoderamiento, miembros de los consejos de dirección, jefaturas de direcciones y departamentos y las, organizaciones sindicales y políticas.

En cuanto a los canales a través de los cuales llega la información a los distintos grupos meta identificados, se destacan: reuniones del sindicato, reuniones del PCC y la UJC, consejo de dirección, y fundamentalmente talleres y reuniones que se convoquen al efecto según los objetivos que se definan.

Todos estos canales son puntos estables de información que se pueden aprovechar para la propuesta a implementar, así como para el funcionamiento del grupo de empoderamiento. En este sentido, es necesario que las salidas de información sean comprensibles e inciten a la acción para que lleguen a los trabajadores de los distintos grupos.

Será necesario buscar un nivel de coordinación con las estructuras formales de la empresa, es imprescindible buscar la conexión entre el grupo de empoderamiento y la dirección de Recursos Humanos así como con el PCC, el sindicato y la UJC de tal manera que fluya la información, y se establezcan los canales pertinentes. La forma de cómo se desarrollará este proceso dependerá de lo que decida el grupo de empoderamiento una vez que se cree y se capacite.

Desde esta perspectiva, es necesario mantener una estrecha relación entre el grupo de empoderamiento y los directivos de la empresa, previa concientización de estos sobre la necesidad e importancia del desarrollo de las acciones y además para que cuenten con el apoyo y respaldo institucional en las acciones que se generen.

En este sentido, el grupo de empoderamiento mantendrá vínculos con la dirección de Recursos Humanos, tanto para coordinar acciones como para recibir asesorías en cuanto a su accionar, en este sentido, sus integrantes se formarán como promotores, y las actividades que se generen en conjunto, influirán en el resto de la comunidad de trabajadores.

El grupo de empoderamiento deberá mantener una constante retroalimentación con el sindicato, lo que permitirá monitorear la pertinencia de las acciones desarrolladas y rediseñar o ajustar lo que sea necesario en la marcha del proceso.

El proceso de Planificación y su organización apoyándose en la siguiente tabla permitirá organizar y producir toda la información pertinente para construir la lógica de intervención. **(Ver Anexo 21)**

Matriz de Planificación:

Es un instrumento analítico que se aplica al diseño de una metodología, donde podemos apreciar la estructura básica del mismo. Presenta de manera coherente, sistemática y lógica, los objetivos, resultados y actividades de una metodología y sus relaciones causales. Los objetivos y resultados se precisan describiendo los

indicadores que permiten verificar el logro de los mismos, así como sus fuentes de verificación. **(Ver anexo 11)**

En los anexos **12** y **13** se ejemplifican las propuestas para el trabajo tanto con el grupo de empoderamiento, los directivos y el grupo meta identificado en la Empresa Provincial de Industrias Locales Varias de Pinar del Río y sus dependencias.

3.4 Ejecución y seguimiento.

Es la fase más dinámica del ciclo de vida de la metodología; es poner en marcha todo lo planificado cómo implementar las actividades y gestionar los Recursos Humanos.

Durante esta fase alcanza su máxima expresión la participación, se obtienen los resultados previstos y resulta fundamental la articulación de todos los actores involucrados para garantizar la eficiencia. Son momentos importantes el seguimiento y los cortes evaluativos o evaluaciones parciales.

Principales condiciones que deben existir para poder iniciar la ejecución de la metodología:

- Acertado cumplimiento de las fases anteriores con una plataforma teórica que soporte el trabajo de intervención identificando:
 - ü Problema a resolver, Objetivo general, objetivos específicos.
 - ü Plan de acción a desarrollar.
 - ü Recursos Humanos y materiales a movilizar.
 - ü Estrategia de enfrentamiento a riesgos y amenazas.
- Clara aceptación de los componentes administrativos y políticos de la importancia, pertinencia y oportunidad de la propuesta de metodología de empoderamiento de la mujer en la Empresa Provincial de Industrias Locales Varias de Pinar del Río y sus dependencias , esclareciendo que el proceso debe ser visto como una inversión y no un costo y conciliando el cronograma de actividades que no afecte de manera directa la productividad de los implicados tanto en el grupo de empoderamiento como en el grupo meta y los restantes **estratos** identificados en la entidad.

Una vez establecida la metodología se hace necesario vigilarla durante el avance de la misma. Deben utilizarse herramientas de control que permitan corregir las posibles desviaciones de la metodología con relación a la planificación establecida.

El **seguimiento** por su parte es el proceso sistemático de recolección, utilización y análisis de información que se lleva a cabo durante el tiempo que ocupen las acciones de intervención, prevé evitar desviaciones y aplicar las correcciones pertinentes a fin de que este se realice eficazmente.

Implica:

- Revisión continua: permite chequear si los cronogramas y los objetivos previstos se alcanzan correctamente.
- Documentación Sistemática: se establece un sistema sencillo de indicadores que permita cuantificar de manera sistemática la marcha del trabajo según lo previsto.
- Análisis y toma de decisiones: es una oportunidad que tiene el grupo gestor de corregir las desviaciones y velar por la pertinencia de las acciones.

Existe una diferenciación muy clara entre seguimiento y evaluación del proceso de intervención, eslabones ambos de una cadena que garantiza el cumplimiento efectivo de los objetivos previstos en la investigación.

Seguimiento: se realiza durante el desarrollo del trabajo, es un proceso continuo y periódico que examina el avance y ejecución de las actividades a fin de verificar su coincidencia con el plan previsto.

Evaluación: puede realizarse en cualquier momento del ciclo de vida del proceso y toma en cuenta diferentes niveles de análisis (los beneficiarios, la metodología misma, sus objetivos, resultados) analiza y valora los problemas, las formas de enfrentar los logros y su impacto así como de manejar los contratiempos e imprevistos que amenacen el éxito de la propuesta, valora los desempeños de los Recursos Humanos implicados y permite proyectar el futuro.

Ambos procesos están entrelazados la segunda toma los elementos del primero y este focaliza los aspectos sensibles para evaluar.

Para el seguimiento debe existir el análisis de la ejecución periódica de los resultados y actividades:

Este instrumento permite visualizar los resultados de la ejecución programática de una metodología en un periodo determinado. Proporciona una descripción clara y precisa de las actividades y los resultados esperados asociados que se llevan a cabo por la metodología y que se efectúan de manera satisfactoria y en el tiempo establecido, e indica las actividades de la metodología según criterios de desempeños incontables. **(Ver anexo 14)**

Existen diversas formas, métodos y tipos de evaluación que pueden clasificarse según varios criterios. Entre ellos se pueden distinguir:

- Los fines perseguidos por la evaluación.
- El momento en que se efectúa la evaluación.
- La procedencia interna o externa de los evaluadores.
- Los aspectos del programa que se someten a evaluación.

De forma general podemos decir que evaluamos para:

- Tomar decisiones.
- Retroalimentarnos de las prácticas.
- Diseñar el futuro.
- Propiciar aprendizajes.
- Valorar los procesos en su integralidad.
- Constatar los niveles de desarrollo alcanzados.

Requisitos básicos para la evaluación:

1. **Válida:** los resultados de la evaluación se deben poder comprobar.
2. **Oportuna:** debe llevarse a cabo en el momento que se requiera; de lo contrario se corre el riesgo de producir información que no será útil para los propósitos de retroalimentación o influir de manera negativa en el estado de ánimo de los involucrados.
3. **Confiable:** los instrumentos utilizados, aplicados al mismo tiempo por diferentes personas, deben generar informaciones comparables.

4. **Objetiva:** no debe convertirse en la emisión de juicios de valor acerca de los aspectos positivos o negativos de la metodología. Las opiniones y posiciones subjetivas de los evaluadores que pudieran distorsionar la realidad deben controlarse al máximo posible.
5. **Práctica:** los procedimientos que se utilicen deben estar acordes con los recursos y el tiempo disponible.
6. **Rigor metodológico:** hay que tener definidos claramente los objetivos, los momentos para la evaluación deben ser concebidos previamente, pues esta no puede darse de manera espontánea.

3.5 Propuesta metodológica para el desarrollo de asumir como valor cultural en la empresa el empoderamiento de la mujer.

Los principales argumentos que justifican la necesidad de aplicar esta propuesta metodológica están en los resultados de los instrumentos utilizados en el diagnóstico, que se describe en el capítulo dos (entrevista, análisis documental y encuesta), los cuales son:

- Presencia de barreras internas significativas, tales como: escasa presencia de la mujer en la cumbre estratégica de la estructura de la organización; desconocimiento de las necesidades de superación de las mujeres; insuficiente conocimiento de los directivos para enfrentar la tarea; deficiente gestión y control para fortalecer la formación y capacitación; y la presencia de rasgos machistas, limitando todo lo que pueda favorecer a la mujer principalmente en el tema de acceder a cargos de toma de decisiones.
- Limitada percepción que los directivos manifiestan tener, acerca del papel que les corresponde en la formación de una cultura organizacional para el empoderamiento de la mujer.
- Insuficiente nivel de conocimientos en los directivos de las entidades vinculadas al tema de la mujer y su potenciación para ocupar cargos de dirección acerca de los fundamentos teóricos sobre el tema.
- La no inclusión en la mayoría de los casos, de valores asociados a la cultura actual y deseada de las organizaciones.

A continuación se presenta una descripción ampliada de la propuesta metodológica.

1. Objetivo general de la propuesta metodológica.

Contribuir al desarrollo de los valores asociados a la cultura organizacional para el empoderamiento de la mujer y en los directivos de la empresa y dependencias subordinadas.

2. Objeto de la propuesta metodológica.

Los directivos de las organizaciones, los cuales con sus métodos y accionar cotidiano, desde su posición de liderazgo, logran transmitir la filosofía de determinados valores, a los colectivos que están bajo su responsabilidad, lo que debe contribuir a la conformación de una cultura organizacional propia, razón por la cual la propuesta que se expone en este apartado, va dirigida al segmento de la mujer.

3. Responsable de la implantación y control de la propuesta metodológica.

El modelo de empoderamiento de la mujer se debe proyectar inicialmente a escala local, es decir en las unidades seleccionadas para la investigación, por lo que toda acción que se instrumente, en función de alcanzar un acercamiento al mismo, tendrá que estar concebida dentro de la estrategia de desarrollo de la localidad. De este modo, el responsable de la implantación y control de la propuesta metodológica, debe ser el la Dirección de Recursos Humanos de la empresa provincial, por ser la máxima autoridad de la metodología propuesta, apoyado en el grupo de empoderamiento, creado para este fin.

En la propuesta metodológica se determinan **tres fases** con los siguientes elementos presentados:

- Definición. Es la enunciación del contenido de la fase.
- Objetivo particular. Es el propósito específico que tributa al objetivo general de la propuesta metodológica.
- Pasos. Se conciben como líneas generales de actuación.
- Acciones y procedimientos. Responden a las interrogantes, qué, cómo y quién.

Sugerencias de la autora: Se realizará una en las acciones descritas en el desarrollo y otras al final de forma general sobre la implementación de la misma.

Fase 1. Identificación de la situación de la mujer en cargos de dirección y sus reservas.

Definición: Entendida como la acción de identificar o identificarse. La fase de *identificación* tiene como fin sensibilizar al colectivo de la empresa en cuanto a la necesidad que se tiene de participar en este proceso, de superar la apatía sociocultural, para crear una valoración positiva y reconocimiento de la capacidad de las mujeres para la toma de decisiones y tareas de dirección.

Objetivo particular: Diagnosticar la situación de las mujeres en cargos de dirección y/o reserva en la empresa y las dependencias objeto de análisis.

Pasos:

1. Diagnóstico integral de la situación de los Recursos Humanos, las estructuras de dirección y reservas válidas en la entidad objeto de análisis.

Acciones y procedimiento.

Determinar la situación de la mujer en cuanto a su formación y capacitación, además conocer la promoción y participación de las mismas en los cargos de toma de decisiones, realizando entrevistas, talleres y cotejos de tablas de Recursos Humanos con las tablas de cuadros y reservas en los últimos cinco años.

Hacer comparaciones con entidades homólogas de otras provincias sobre la presencia de la mujer en cargos decisorios, esto lo ejecutará el grupo de empoderamiento, y este a su vez determinará las variables que más influyen.

2. Establecimiento de la prioridad en el abordaje de la solución de los problemas identificados partiendo del análisis causa-efecto.

Acciones y procedimientos.

Partiendo del estado identificado en el paso anterior se establecerán las prioridades de las acciones, se recomienda comenzar con un taller de sensibilización a los directivos sobre la importancia de reconocer como valor cultural el empoderamiento de la mujer.

Se realizarán conversatorios con los diferentes estratos (obreros y demás trabajadores que no pertenezcan al grupo meta) que permitirán identificar el tipo de conversatorios, talleres y curso de empoderamiento para el grupo meta, además

otros cursos que sean propuestos por el grupo de empoderamiento y los expertos consultantes dependiendo de la identificación de la situación existente.

3. Identificación y selección de las posibles alternativas de solución.

Acciones y procedimientos.

Una vez capacitado el grupo de empoderamiento en sesiones de trabajo con los directivos, administrativos y políticos de la entidad propondrá acciones (sin intrusismo) que tribute al fortalecimiento de la presencia de la mujer en los puestos decisorios de la empresa, tanto administrativos, políticos como sindicales.

Algunas de las acciones serán talleres y debates donde participarán el consejo de dirección, el grupo de empoderamiento y expertos consultantes.

Fase 2. Concepción y estructuración de la Metodología.

Definición: Esta fase es esencial para organizar y coordinar todo el proceso y es el momento en el que se define el cronograma de actividades, mediante el cual se diseñan y ordenan las acciones a seguir para garantizar el cumplimiento de los objetivos previstos.

Objetivo particular: Lograr que los directivos de las organizaciones se apropien de las creencias y valores asociados a la nueva cultura organizacional requerida para avanzar hacia la implantación del modelo de empoderamiento de la mujer, mediante un proceso de formación y capacitación; además de la concientización de los directivos sobre este valor cultural en la organización.

Pasos:

1. Diseño de la metodología de intervención (objetivos, resultados, actividades y recursos)

Acciones y procedimientos:

1. Creación del grupo de empoderamiento.

A partir de la creación y funcionamiento del grupo de empoderamiento este garantizará el desarrollo de formas organizativas, que respondan más a las necesidades sentidas de los encuestados así como de su formación; que se sientan comprometidos e implicados con propuestas que se proyecten y con los resultados de las mismas; para lo cual la metodología sería la plataforma idónea que sustentaría

de manera flexible y dialógica el desarrollo de todas las iniciativas que surjan desde el trabajo del grupo de empoderamiento.

- Organizará y desarrollará la forma de capacitar sobre aspectos teóricos concerniente al empoderamiento de la mujer.
- Selección y determinación de los agentes facilitadores del proceso de capacitación y formación.⁵⁷

Sugerencias para la acción:

- En el proceso de desarrollo de esta acción, los implicados deben ser conocedores de la problemática existente y sus causas, ya que pueden existir problemas similares en destinos diferentes.
- Dentro de una de las funciones del grupo de empoderamiento debe estar la creación de la base de datos, para el monitoreo de los criterios de medida.
- Apoyo en los medios de difusión.

El grupo de empoderamiento buscará apoyo en los medios de difusión locales, para la divulgación amplia y diversa de los aspectos relativos al empoderamiento de la mujer como una vía complementaria en el proceso de desarrollo de la cultura organizacional en el destino.

Para cambiar, desarrollar o perfeccionar una cultura organizacional, es preciso desarrollar valores, los que están relacionados con las creencias que el individuo tiene acerca de la conducta a seguir en su desempeño diario.

Por tanto, el punto de partida en el cambio de una determinada cultura organizacional, son las creencias que los individuos deben desarrollar en cuanto a las conductas a asumir, ante las diferentes situaciones del quehacer cotidiano dentro de la organización.

Por lo que en este momento de la propuesta, el grupo de empoderamiento orientará el desarrollo de un proceso de determinación grupal de las creencias y valores

⁵⁷ Agentes facilitadores del proceso de formación y capacitación: son aquellos especialistas en las distintas temáticas relacionadas con los talleres de capacitación, que se desarrollarán, en correspondencia con las necesidades de los directivos.

asociados a la cultura organizacional para el empoderamiento de la mujer, que se requerirá desarrollar en las unidades objeto de estudio.

Para esto se selecciona a uno de los miembros implicados, que por su preparación y experiencia en esta temática, actúe como facilitador.

2. Estrategias e instrumentos.

Acciones y procedimientos.

Los instrumentos que se elijan para esta etapa deben contemplar todos los detalles necesarios para la ejecución de las acciones concretas, siendo esta una fase dinámica y flexible indispensable para poder ejecutar las tareas y permite,

- Diseñar la lógica de intervención ganando en claridad sobre el escenario y los actores involucrados en las acciones.
- Organizar la secuencia lógica de las actividades.
- Definir el tiempo de ejecución de cada actividad y su responsable.
- Identificar las políticas y procedimientos para la ejecución de las actividades.
- Determinar los recursos materiales, humanos y financieros necesarios.
- Identificar los factores externos que se encuentran fuera del alcance del grupo de empoderamiento y que se deben cumplir necesariamente para que se logren los objetivos previstos.

Este momento del proceso de intervención, se orienta hacia la generación de situaciones y condiciones que favorezcan la participación progresiva de los diferentes grupos en la reflexión, toma de decisiones, acciones y actividades en función de su concientización.

Si bien estos son los ámbitos sugeridos, habría que hacer un diagnóstico de necesidades de aprendizaje y sobre esa base estructurar el plan de capacitación, es decir, el propio grupo y su facilitador serán los que lo diseñarán conjuntamente con la participación del área de los Recursos Humanos.

En general será necesario capacitar a los miembros del grupo de empoderamiento en una metodología de una acción capaz de movilizar, dinamizar implicar al grupo meta seleccionado e incidir en toda la entidad con un respaldo teórico adecuado.

Fase 3. Ejecución y seguimiento.

Definición: Se refiere a un proceso sistemático de afianzar los valores que se están desarrollando, asociados a la cultura organizacional para el empoderamiento de la mujer. Es la fase más dinámica del ciclo de vida de la metodología; es poner en marcha todo lo planificado cómo implementar las actividades y gestionar los Recursos Humanos.

Objetivo particular: Garantiza la utilización de herramientas de control que permitan corregir las posibles desviaciones de la metodología con relación a la planificación establecida y así la eficiencia.

El **seguimiento** por su parte es el proceso sistemático de recolección, utilización y análisis de información que se lleva a cabo durante el tiempo que ocupen las acciones de intervención, prevé evitar desviaciones y aplicar las correcciones pertinentes a fin de que este se realice eficazmente.

Pasos:

1. Puesta en marcha de la metodología.

Acciones y procedimientos.

Durante esta fase alcanza su máxima expresión la participación, se obtienen los resultados previstos y resulta fundamental la articulación de todos los actores involucrados para garantizar la eficiencia. Son momentos importantes el seguimiento y los cortes evaluativos o evaluaciones parciales.

Principales condiciones que deben existir para poder iniciar la ejecución de la metodología:

- Acertado cumplimiento de las fases anteriores con una plataforma teórica que soporte el trabajo de intervención identificando:
- Problema a resolver, Objetivo general, objetivos específicos. Clara aceptación de los componentes administrativos y políticos de la importancia, pertinencia y oportunidad de la propuesta de metodología de empoderamiento de la mujer en la Empresa Provincial de Industrias Locales Varias de Pinar del Río y sus dependencias, esclareciendo que el proceso debe ser visto como una inversión y no un costo y conciliando el cronograma de actividades que no afecte de manera directa la productividad de los implicados tanto en el grupo

de empoderamiento como en el grupo meta y los restantes estratos identificados en la entidad.

- ü Plan de acción a desarrollar.
 - ü Recursos Humanos y materiales a movilizar.
 - ü Estrategia de enfrentamiento a riesgos y amenazas.
2. Ejecución de las acciones.

Acciones y procedimientos.

El grupo de empoderamiento, a partir de los controles periódicos, presentará una valoración del nivel de desarrollo que han tenido los talleres, la formación, es decir los objetivos de esta metodología para el empoderamiento de la mujer, en cada organización implicada y según el avance o retroceso de lo implementado se tomará la decisión según sea el caso.

El grupo de empoderamiento llevará a cabo periódicamente, la coordinación de actividades de intercambio de experiencias entre los directivos de empresas similares y propiciar intercambios.

El grupo de empoderamiento, creará las condiciones y fomentará el desarrollo de los intercambios. Talleres de discusión para la socialización de otras experiencias. Los dirigentes de cada organización implicada harán una presentación, en sesión plenaria facilitada por el grupo de empoderamiento, de esta acción y transmitirán sus experiencias al respecto.

Después de cada intercambio, el grupo de empoderamiento convocará a los implicados, a desarrollar talleres de discusión, como una opción para la socialización de las experiencias e incorporación de nuevos elementos al proceso de desarrollo de los valores de la cultura organizacional para el empoderamiento de la mujer.

Desarrollo de actividades de capacitación, en función de satisfacer las necesidades actuales de cada dirigente, respecto al desarrollo de los valores de la cultura organizacional para el empoderamiento de la mujer.

Coordinación de actividades de intercambio de experiencias con otras empresas de similares actividades que tengan como principio el empoderamiento de la mujer.

3. Seguimiento y monitoreo.

Acciones y procedimientos.

Periódicamente se establece un sistema de indicadores que permita cuantificar de manera sistemática la marcha del trabajo según lo previsto por parte del grupo de empoderamiento apoyados por la asesoría de los compañeros de Recursos Humanos que están a cargo de la metodología de empoderamiento.

La determinación colectiva de las necesidades actuales, en correspondencia con el autodiagnóstico y la valoración del grupo del grupo de empoderamiento, respecto al desarrollo de los valores de la cultura organizacional para el empoderamiento de la mujer. Valoración, por parte del grupo de empoderamiento, del nivel de desarrollo de los valores asociados a la cultura organizacional para el empoderamiento de la mujer en cada organización objeto de estudio.

A partir del autodiagnóstico presentado por cada organización y de las valoraciones expuestas por el grupo de empoderamiento, se llevará a cabo periódicamente, la determinación colectiva de las necesidades actuales de preparación de los dirigentes, respecto al desarrollo de los valores de la cultura organizacional para el empoderamiento de la mujer en cada entidad.

Periódicamente, según se acuerde por consenso entre los implicados, el grupo de empoderamiento convocará a los directivos de las organizaciones de la muestra de estudio, para hacer análisis de los avances que se advierten en el desarrollo de los valores y los resultados integrales en los criterios de empoderamiento. Presentación por cada organización el estado anterior y presente, con respecto al desarrollo de los valores de la cultura organizacional para el empoderamiento de la mujer.

Sugerencias de la autora

La propuesta metodológica para el desarrollo del valor cultural sobre el empoderamiento de la mujer debe estar basada en la formación continua con un enfoque permanentemente de mejora, contribuyendo a la eficiencia y eficacia en el desarrollo de la empresa y monitoreada por el grupo creado, y rectorado por el Sistema de Gestión de los Recursos Humanos.

El grupo de empoderamiento, a partir de los controles periódicos, presentará una valoración del nivel de desarrollo de los valores asociados a la cultura organizacional para el empoderamiento de la mujer en cada organización unidad subordinada a la empresa provincial.

3.6 Resultados de la Validación de la propuesta metodológica diseñada para el empoderamiento de la mujer como valor cultural.

La validación de la propuesta metodológica presentada en el epígrafe 3.5 se realiza mediante la aplicación del método de evaluación a través del criterio de expertos⁵⁸, el cual utiliza como fuente de información un grupo de personas a las que se les reconoce un conocimiento elevado del tema que se va a tratar.⁵⁹

La metodología utilizada para evaluar fue la de comparación por pares.

Para la implementación del método se siguieron los siguientes pasos:

1. Definición del objetivo.

Validar la propuesta metodológica para el desarrollo del empoderamiento de la mujer con valores que demanda una cultura organizacional, mediante la metodología de comparación por pares.

2. Selección de los expertos.

Este paso se puede ejecutar a través de diferentes procedimientos, en este caso se utiliza la autovaloración de los expertos, mediante la cual la persona, responde a un cuestionario (**Ver anexo 15**), que tiene dos partes, la primera recoge datos generales, desde el punto de vista profesional, y la segunda, le facilita valorar sus competencias y las fuentes que le permiten argumentar los criterios acerca del tema propuesto. La cantidad de expertos a seleccionar, este trabajo se realizó con 12 expertos, cuatro Doctores, cinco Máster y tres Licenciados.

En este sentido, los principales resultados son los siguientes:

- Primera parte: El 33.3% de los encuestados tienen categoría científica de Doctores y el 41.7% tiene la categoría de Máster y el 25 % son Licenciados. (**Ver anexo 16**).
- Segunda parte: De un total de 12 individuos propuestos como posibles expertos, el 100% resultó seleccionado, esta conclusión se obtuvo después de calcular el coeficiente de competencia (K). (**Ver anexo 17**).

⁵⁸ “Se entiende por experto, tanto al individuo en sí como a un grupo de personas u organizaciones, capaces de ofrecer valoraciones conclusivas de un problema y hacer recomendaciones respecto a sus momentos fundamentales, con un máximo de competencia”. (Ramírez, 1999)

⁵⁹ Ramírez, 1999; Campistrous y Rizo, 1998.

3. Recopilación de la información.

Se elabora un documento que se envía a los 12 expertos, el cual contiene una síntesis de los fundamentos teóricos, así como el resumen y descripción de la propuesta metodológica, que sirven de base para dar respuesta al cuestionario que se anexa, el cual debe brindar la información necesaria, para cumplir el objetivo propuesto **(Ver anexo 18)**.

4. Procesamiento de la información.

El método de experto que se utiliza es el de comparación por pares, el cual hace uso de las frecuencias absolutas y relativas, que se obtienen de las opiniones de los expertos consultados, para obtener los puntos de corte, éstos se utilizan en la determinación de la categoría evaluativa que se le otorga a cada fase de la propuesta metodológica, según los criterios a evaluar.

(Importancia, factibilidad y adaptabilidad) **(Ver anexo 19)**.

En cuanto a las preguntas, que dan la posibilidad de nuevas sugerencias, a partir de las consideraciones de los expertos, se aplicó el cálculo de la frecuencia relativa, para el análisis de las respuestas.

5. Análisis de los resultados.

El criterio que corresponde a la importancia de las diferentes fases de la propuesta metodológica se obvia del procesamiento de los resultados, ya que no existen discrepancias en las opiniones de los expertos, al ser evaluadas por el 100% de ellos, en la categoría de alta.

En cuanto a la factibilidad y adaptabilidad de las fases se obtuvo la categoría de alto, lo cual permite concluir que es válida, desde el punto de vista empírico, la propuesta formulada en la propuesta metodológica **(Ver anexo 20)**.

Respecto a las preguntas que aparecen en el cuestionario de validación **(Ver anexo 15)**, existe una opinión generalizada por parte de los expertos, en cuanto a:

- No se debe incluir ninguna otra fase.
- El ordenamiento de los pasos se corresponde con los objetivos de cada fase.
- Las acciones y procedimientos son coherentes con sus respectivos pasos.

No obstante, la autora tendrá en cuenta una serie de sugerencias propuestas por los expertos, para cuando se implemente la propuesta metodológica, las mismas se relacionan a continuación:

- Debe ser un proceso permanente la auditoria y el control de las diferentes acciones, que se plantean en la propuesta metodológica.
- Conceder la importancia que requiere la fase de “Ejecución y seguimiento” ya que la **ejecución** garantiza la utilización de herramientas de control que permiten corregir las posibles desviaciones de la metodología con relación a la planificación establecida y así la eficiencia.

El **seguimiento** por su parte es el proceso sistemático de recolección, utilización y análisis de información que se lleva a cabo durante el tiempo que ocupen las acciones de intervención, prevé evitar desviaciones y aplicar las correcciones pertinentes a fin de que este se realice eficazmente, de no lograrse esto entorpecería el resultado positivo que se aspira alcanzar, en el resto de las fases de la propuesta metodológica.

- Se consideran interesantes los talleres y debates de autorreflexión grupal, como una vía para el desarrollo del valor cultural en la empresa con respecto al empoderamiento de la mujer, por lo que se debe poner especial énfasis en la calidad de la concepción y desarrollo de los mismos.
- Una vez ejecutadas las acciones del grupo de empoderamiento presentadas en los anexos 12 y 13, serán necesarias sesiones de trabajo entre el grupo de empoderamiento y la dirección administrativa y política de la entidad para evaluar la efectividad de la tarea desarrollada así como proponer tácticas inmediatas de fortalecimiento de la presencia de la mujer en el ápice estratégico de la entidad evitando por todos los medios el intrusismo y las fricciones entre las partes.

-

Conclusiones del capítulo tres.

Al finalizar este capítulo, donde se desarrollan las nuevas propuestas que conducen a alcanzar los objetivos específicos del mismo, la autora considera oportuno enfatizar

en un conjunto de aspectos que son reflejados a manera de conclusiones de este capítulo, entre las que se encuentran:

1. Para contribuir a la construcción de un modelo de empoderamiento con enfoque de mejora continua y con un valor cultural en la organización, la propuesta que hacemos es de fortalecer la formación y la capacitación con temas referentes a la dirección con visión estratégica, a los de empoderamiento de la mujer; los cuales se han abordado, además de la concientización por parte de los directivos de esta problemática, como una alternativa para desarrollar el segmento de la mujer en igual proporción que los hombres en cargos de toma de decisiones.

2. El diseño de una propuesta metodológica para el desarrollo del empoderamiento de la mujer, su formación y capacitación, está estructurada en tres fases:

(Identificación de la situación de la mujer en cargos de dirección y sus reservas, concepción y estructuración de la metodología y ejecución y seguimiento), que a su vez contienen un conjunto de pasos, acciones y procedimientos. La explicación de esta propuesta revela como entre las fases existe un proceso continuo.

3. El empleo del método de expertos, en su modalidad de comparación por pares, evalúa las tres fases en que se estructura la propuesta metodológica con la máxima categoría (alta), a partir de los criterios propuestos (importancia, factibilidad y adaptabilidad), lo que expresa la validación empírica de la misma.

CONCLUSIONES GENERALES

1. El análisis de la bibliografía consultada conduce a reflexionar que para el acercamiento a un modelo de empoderamiento de la mujer, es necesario la construcción de un nuevo tipo de cultura organizacional, con un enfoque de mejora continua basada en la formación y capacitación continua, con énfasis en la concientización y sensibilización de los directivos y en general del género masculino promoviendo a las mismas a cargos de dirección, donde exista proporción entre hombres y mujeres.
2. La realización del diagnóstico en la empresa provincial de Industria Locales Varias de Pinar del Río y sus dependencias permitió concluir que: las unidades objeto de estudio poseen una alta necesidad de capacitación y de promocionar a la mujer para cargos de dirección, los resultados expresados en los instrumentos utilizados y percibidos en la cultura actual y deseada, por parte de los integrantes de las entidades muestra de la investigación, en su mayoría, no responden a las concepciones sobre una cultura organizacional para el empoderamiento de la mujer, cuya causa está originada, entre otras cuestiones, porque los directivos de éstas, de manera general, tienen un escaso conocimiento acerca de un grupo de aspectos asociados a este modelo de empoderamiento, los cuales constituyen cuestiones claves para poder desarrollar una cultura organizacional coherente con el novedoso prototipo, lo que incide de manera negativa en la definición del papel que les corresponde, dentro del proceso formativo inherente a la referida cultura.
3. El diseño de una propuesta metodológica, para el desarrollo del empoderamiento de la mujer y una cultura organizacional en las unidades, dirigida a los directivos vinculados a esta actividad, estructurada en tres fases
4. (Identificación de la situación de la mujer en cargos de dirección y sus reservas, concepción y estructuración de la metodología y ejecución y seguimiento), que a su vez contienen un conjunto de pasos, acciones y procedimientos, contribuirá, como una herramienta de valoración y apoyo, a solucionar las causas que origina el desconocimiento sobre el tema.

5. La validación de la propuesta metodológica que se presenta en este trabajo se realiza a través de la aplicación del método de expertos, en su modalidad de comparación por pares, la que aporta como resultado final una categoría evaluativa máxima (alta), en los diferentes criterios propuestos (importancia, factibilidad y adaptabilidad), para cada una de las fases en que se estructura la misma.

RECOMENDACIONES

1. Implementar en la estrategia general de la empresa provincial y las dependencias subordinadas, la propuesta de esta tesis, para que el grupo de empoderamiento asesorado por compañeros de la dirección de Recursos Humanos de la empresa provincial, como máxima autoridad en el tema, logre la necesaria integración y sinergia de todos los implicados en la construcción del modelo de empoderamiento de la mujer.
2. Desarrollar estudios investigativos acerca de cómo repercuten en la comunidad, los nuevos valores que se desarrollan en los líderes de las organizaciones vinculadas al empoderamiento de la mujer, con vista a lograr mayor eficiencia, eficacia y calidad en todos los órdenes.

BIBLIOGRAFÍA

1. AFYDE (1993). Estudio sobre las necesidades de formación de las empresas españolas. AFYDE- CENTRO y Universidad Complutense de Madrid.
2. Aguilar, Carolina, Perla Popowski, Mercedes Verdeses (1996) Mujer, Período especial y vida cotidiana, Revista Temas No. 5, pp.11-15, La Habana.
3. Alcaide, M. et al. (1996). FORCEM y los Acuerdos de Formación continua. Revista Economistas, año XIV, No. 71, Madrid, pp. 30-37.
4. Álvarez, L. y A. Pacheco (1993). Guía para la instalación del Programa Permanente de Mejoramiento de la Productividad en las Empresas Cubanas. ISTH-UPIICSA, 15 p.
5. Álvarez, Luisa (1994) El aborto en Cuba, Editorial de Ciencias Sociales, La Habana.
Álvarez, Mayda (1999a) Políticas, Programas y Proyectos de Familia en Cuba, En: Diversidad y Complejidad Familiar en Cuba, CEDEM, UH, La Habana.
6. _____ (1999b) Mujer y Poder en Cuba, FMC UNICEF, Centro de Estudios de la Mujer, Folleto: Lectura sobre Género No. 2, del Centro de Estudios sobre la Mujer, FMC y UNICEF. La Habana.
7. _____, Perla Popowski (1999) Mujer y Poder, Las cubanas en el Gobierno Popular ¿Dónde se pierden las mujeres? Reproducción, enero, Folleto, La Habana.
8. Applegarth, M. Programas de capacitación. Colombia. Legis. (1992).
9. Arés Mucio, Patricia (1990) Mi familia es así, Editorial de Ciencias Sociales, La Habana.
10. Argyris, C. y Schon, S. Organizational Learning: a Theory in Action Perspective. Addison-Wesley. (1978)
11. Astelarra, Judith. (1998). Sistema de Género. Aspectos Teóricos, Sociales y Políticos. Departamento de Sociología. Universidad Autónoma de Barcelona.

12. Barahona, R. Y R. Pérez (1999). Evaluación de los planes de Formación Continua en Administraciones Públicas. Revista Capital Humano. No 127, Madrid, pp. 48-54.
13. Bartlett, C.A. y S. Ghoshal (1998). "Características que fazem a diferença", em Revista HSM Management, Ed. Savana. São Paulo. No.9, Año 2, pp. 66-72.
14. Batliwala, Srilatha (1998) *El significado del empoderamiento de las mujeres: Nuevos conceptos desde la acción*, En: Magdalena León (Comp.) Poder y empoderamiento de mujeres, UN, Facultad de Ciencias Humanas, T/M Editores, Santa Fé de Bogotá.
15. Bayón, F. y L. García (1992). Gestión de los Recursos Humanos. Ed. Síntesis, Madrid.
16. Bell, José (1994) Cuba: perspectivas objetivas para superar el período especial, En: Revista África América Latina, Cuadernos No. 16, SODEPAZ, pp. 35-52, Madrid.
17. _____ (1999) Cambios mundiales y perspectivas de la Revolución cubana. Editorial José Martí, La Habana.
18. Benítez, María Elena (1997) Panorama sociodemográfico de la familia cubana, Informe de investigación, CEDEM, La Habana.
19. Berbaum, Juan. Aprendizaje y Formación. Fondo de Cultura Económica. México, (1998).
20. Bou, S; F. Marro, y P. Pineda (1999). ¿Cómo se evalúa la formación en las organizaciones? II. Revista Capital Humano. No 127, año XII, Madrid, pp. 68-78.
21. Boyett, J (1999). Hablan los gurús. Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración. Ed. Norma S.A., Bogotá, 381 p.
22. Buckley, R.; Caple, J. La formación. Teoría y Práctica. Madrid. Díaz de Santos. (1990)
23. Caram, Tania (1996) La Mujer cubana y la participación social: educación y ciencia, Tesis de Maestría, Programa FLACSO Cuba, Universidad de La Habana, La Habana.
24. Caram, Tania (1998) La mujer cubana y la participación social: educación y ciencia. Un estudio de caso, En: Revista de Ciencias Sociales, No 80, junio, Universidad de Costa Rica, San José.

- 25.13. Castro, Gloria. La formación social y humanista del Ingeniero en la
26. Universidad
CAUCA. http://www.gec.unicauca.edu.co/publicaciones/2004-27.10_formacion-ing-cts.pdf.
- 27.10_ formacion-ing-cts.pdf.
28. Cembranos, Fernando. (1995) La Animación Sociocultural: Una propuesta metodológica. Editorial Popular, S.A. Pág. 160. Madrid España.
29. Cipriani Thorne, Beatriz. Conferencia Magistral: Hacia la formación de líderes docentes. Liderazgo en la nueva cultura humanista. III Encuentro de humanidades.
30. Comisión Europea. Enseñar y aprender. Hacia la sociedad del conocimiento. Libro Blanco sobre la educación y la formación. Luxemburgo, Oficina de Publicaciones oficiales de las Comunidades Europeas. (1996)
31. Cuesta, A. (2001). Gestión por competencias. Ed. Academia. La Habana.
32. _____ (1999). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Ed. Academia. La Habana.
33. _____ (1990). Organización del trabajo y psicología social. Ed. Ciencias Sociales. La Habana.
34. Chiavenato, I. (1990). Administración de Recursos Humanos. Editorial Alto. México, 580 p.
35. _____ (1999). Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw - Hill, Santa fe de Bogotá, 699p.
36. Dixon, N. The organizational Learning Cycle. McGraw-Hill. (1994)
37. De la Osa José (1999) Periódico Granma, 7 enero, p 4, La Habana.
38. _____ (2000) Mortalidad Infantil en Cuba. Periódico Granma, 4 enero, p3, La Habana.
39. De la Riva, Fernando. (1994) Equipo Claves, Gestión participativa de las asociaciones. Editorial Popular, S.A. Pág. 30. Madrid, España.
40. Deming, E. (1989). Calidad, productividad y competitividad. Ed. Díaz de Santos, S.A., Madrid.

41. Díaz, Beatriz (1992) Cuba: modelo de Desarrollo Equitativo, En: Sistemas Políticos, Poder y Sociedad. Estudios de Caso sobre América Latina, Ed. Nueva Sociedad, pp. 341-348, Caracas.
42. Díaz, Beatriz (1996) Desarrollo Social y Políticas Públicas, El caso de Cuba, Estudio elaborado para el United Nations Research Institute for Social Development (UNRISD).
43. _____ (1998) Políticas Sociales y Justicia Social: el caso de Cuba, Ponencia XXI Congreso Internacional de Latin American Studies Association (LASA), Chicago Illinois.
44. _____, Tania Caram, Esperanza Fernández (1997) Turismo y Prostitución en Cuba, En: Cuba impacto de la crisis en grupos vulnerables: mujer, familia e infancia, et al, Universidad de La Habana, Cuaderno de Trabajo, FLACSO Programa Cuba, La Habana, Cuba.
45. Díaz, C. (1997). Benchmarking: Una herramienta nueva para las organizaciones dedicadas a aprender de sí y de los mejores. Folletos Gerenciales. Año I. No IX. La Habana, pp. 36-43.
46. Díaz, Soledad, et al, (1995) El caso de Cuba, Ponencia presentada en la IV Conferencia Mundial sobre la Mujer, Foro de Organizaciones No Gubernamentales para la Mujer '95, Taller Internacional sobre Desarrollo Sostenible, Beijing.
47. Díaz, Ileana. (2000) Cuba: ¿igualdad de oportunidades? Ponencia presentada para el Evento LASA 2000.
48. Dirección Estratégica por Objetivos de la Empresa Provincial de Industrias Locales Varias de Pinar del Río para el año 2009 y sus perspectivas al año 2012.
49. Durán, F. et al. (1994). La Formación Profesional continua en España. Ed. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid, 72 p.
50. Echevarría León, Dayma. (2003) Estilos de dirección y su relación con la condición de género: Resultados preliminares del estudio de caso en once empresas de Ciudad de la Habana. Ponencia presentada en el 4to. Congreso de ALAST. La Habana. Cuba. septiembre 2003.
51. Espín, Vilma (1995) Anticipos de un congreso femenino, Periódico Granma, La Habana.

52. Espinosa, Eugenio (1996) La economía cubana en 1989-1995: crisis, reformas y relanzamiento, vulnerabilidades y perspectivas estratégicas, Documentos de trabajo VII, FLACSO Programa Cuba, La Habana.
53. Ortiz Ordaz, Fidel (2007). Estrategia metodológica para desarrollar los valores asociados a una cultura organizacional, en el turismo sostenible. Estudio de caso: zona turística de viñales. Pinar del Río. Tesis (en opción al grado científico de Doctor en Ciencias económicas)
54. Fernández, M. Y S. Sánchez (1997). Eficacia organizacional. Concepto, desarrollo y evaluación. Ed. Díaz de Santos, S.A., Madrid.
55. Fiol, M.C. y Lyles, M.A. Organizational Learning. Academy of Management Review, vol. 10, nº4. (1985).
56. Fleitas, S. (1999). Formación y desarrollo de los Recursos Humanos. Ponencia presentada en el V Taller Internacional Logística'99. La Habana.
57. FMC (1996) Las cubanas: de Beijing al 2000, Carolina Aguilar e Isabel Moya, Editorial de la Mujer, La Habana.
58. _____ (1998a) Mujer, Economía y Desarrollo Sostenible, En: Encuentro Internacional de Solidaridad entre Mujeres: 13 al 16 abril, Editorial de la Mujer, Folleto, La Habana.
59. _____ (1998b) Participación política y acceso a la toma de decisiones, En: Encuentro Internacional de Solidaridad entre mujeres, 13 al 16 de abril, Editorial de la Mujer, La Habana.
60. _____ 1996). La cubana: De Beijing al 2000. Editorial de la Mujer.
61. Francesc, S. y M. Mirabet (2002). Análisis de necesidades de formación. En: <http://www.canalwork.com/recursoshumanos/formacion/necesidades.html> Fuente: Guía para la Formación en la Empresa. Editorial Civitas.
62. García Hernández, María Dolores. Ramírez, Gloria y Lima Zamora, Alinson. La construcción de valores en la familia en: Familia y desarrollo humano, María José Rodrigo y Jesús palacios (Coords.), Madrid: Alianza. (1998)
63. González, Graciela. (2000) La dirección femenina en el mundo empresarial". Tesis para la obtención del grado de Doctora en Ciencias Sociológicas, La Habana, Cuba.
64. Granma (1998) Periódico, 28 de junio, p-2, La Habana.

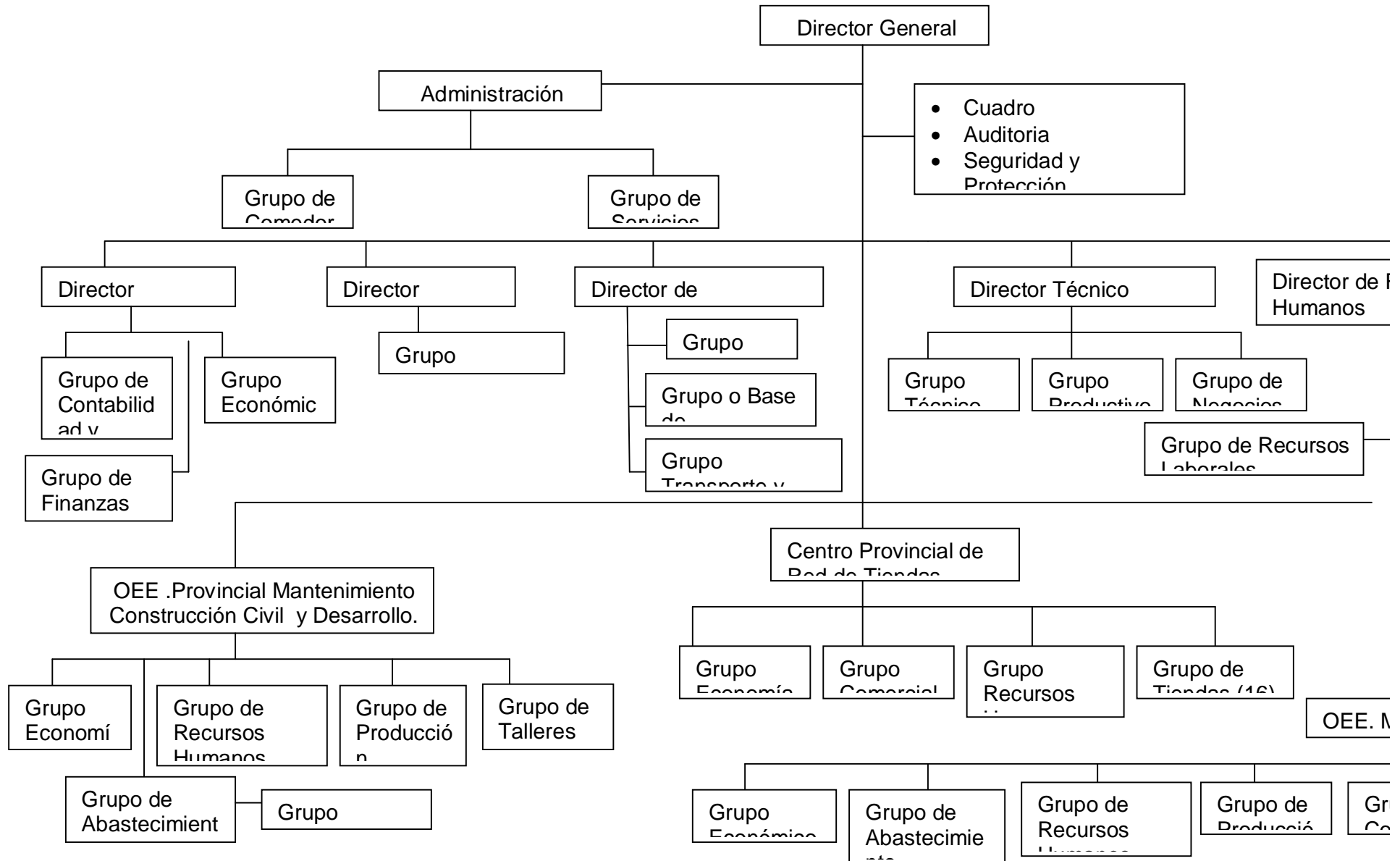
65. _____ (1999) Periódico, 3 enero, p-4, La Habana.
66. Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento (1998). Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial, Ed. Grupo Ejecutivo, La Habana.
67. Gutierrez, www. Gestipolis.com, Thurow, 1992, García y Casanueva (1999).
68. Juliá Méndez, Hilda Esther, González Achón, Laritza Herminia, Fabelo Pérez, Rigoberto (2006) Propuesta Metodológica para la Gestión de Proyectos. Colaboración: Colectivo CIERIC, La Habana, Cuba.
69. Jurán, J. (1990). Jurán y el liderazgo para la calidad. Un manual para directivos. Ed. Díaz de Santos, S.A., México. 363 p.
70. Lapeña, A. (1995). La Formación Continua de los trabajadores. Manual del formador. Ed. Equipo IFES, Madrid. 539 p.
71. Majoli, Marina (1999) Ciencia, tecnología y desarrollo social. La industria biotecnológica cubana: Una aproximación, Tesis de doctorado, FLACSO Programa Cuba, La Habana.
72. Martín, Elvira (1999) El género y la gestión universitaria. Reproducción, CEPES, UH, La Habana.
73. Marrero, C. (1996). Procedimiento de Gestión de la Formación de los Recursos Humanos. Tesis presentada en opción al grado académico de Máster en Gestión de Recursos Humanos. ISPJAE, La Habana, 106 p.
74. _____ (1997|b). La formación de los Recursos Humanos, componente esencial de la Gestión de la Calidad. Ponencia presentada en Qualitas'97, Taller Internacional sobre Calidad y Desarrollo, La Habana.
75. _____ (1998|a). Planeación de la formación de los RR. HH. en la Villa "El Bosque". Ponencia presentada en el I Encuentro Nacional de Gestión de Recursos Humanos, La Habana.
76. _____ (2000|b). Una variable competitiva básica del siglo XXI: La formación de los Recursos Humanos. Folletos Gerenciales. La Habana, Julio/ 2000.
77. _____ (2000|e). Procedimiento para la gestión de la formación de los RR. HH. aplicado a instalaciones turísticas. Ponencia presentada en el I Simposio Internacional de Ingeniería Industrial, La Habana.

78. Martínez, Silvia (2003) Cuba, más allá de los sueños. Editorial José Martí. La Habana.
79. Más, Sara (2003) Crece empleo femenino, Periódico Granma, 16 de septiembre. La Habana.
80. Ministerio del Trabajo. Modificaciones a la Ley de la Maternidad. Lage, Carlos (1999) Declaraciones de Carlos Lage. Periódico Granma, 30 sept., p-4, La Habana.
81. Miyares, Manuel (1999) Informe a la Asamblea Nacional del Poder Popular. Periódico Granma, 28 de dic., p-4, La Habana.
82. Morales, Alfredo (2004) Batalla de Ideas, Empleo y Seguridad Social (I) Periódico Granma, 5 de marzo, p. 3. La Habana.
83. Naciones Unidas. 1995. Informe a la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer. Beijing, 4 al 15 de agosto de 1995.
84. Núñez, Lilia (1997) Más allá del cuentapropismo en Cuba, Revista Temas No 11, julio-septiembre, La Habana.
85. López, Delia (1994) Período especial y democracia en Cuba, En: Revista África América Latina, Cuadernos No. 16, SODEPAZ, pp. 53-76, Madrid.
86. (s/f)(s/p).
87. ONE, Oficina Nacional de Estadísticas (1997) Indicadores sociales y demográficos de Cuba por territorios.
88. _____ (1998) Anuario Estadístico de Cuba 1996. Edición 1998.
89. _____ (2002) Anuario Estadístico de Cuba 2001. Edición 2002.
90. _____ (2003) Panorama Económico y social de Cuba. 2002. enero 2003.
91. _____, PNUD, UNIFEM. Hombres y Mujeres en Cuba. 2004.
92. Pain, A. Cómo evaluar las Acciones de Capacitación. Argentina. Gránica. (1993).
93. Patriotas cubanas, Pinar del Río 1952 Talleres "Heraldo Pinareño" Pág. 105.
94. PNUD (1999) Informe sobre el Desarrollo Humano, Ediciones Mundi-Prensa, Madrid.
95. Programa DelNet – Gender Equality - Centro Internacional de Formación de la OIT. marzo 2002. (Organización Internacional del Trabajo).

96. Programa Nacional de Acción (1997) Cumbre Mundial a favor de la infancia. Sexto informe de seguimiento y evolución, Ediciones Pontón Caribe S.A., La Habana.
97. Propuesta metodológica para la gestión de proyectos 2000. Colaboración colectivo CIERIC.
98. Quirino Castellón, Humberto. Rousseau y el concepto de formación. Revista Educación y Pedagogía. Universidad de Antioquia. No.14-15 (1995).
99. Rios, Danay. (2001) Estudios sobre el liderazgo desde la perspectiva de género en las actuales empresas cubanas. Estudio de casos. Tesis presentada para obtener el título de Licenciada en Sociología. Universidad de La Habana. (Tutora MSc. Dayma Echevarría León).
100. Rodríguez, José Luís (2003) Informe sobre los resultados económicos de 2003 y el plan económico social para el año 2004. Periódico Granma, 25 de diciembre p. 3, La Habana.
101. Rodríguez García, Francisco Enfoques y métodos para la capacitación a dirigentes. Editorial Pueblo y Educación. Ciudad Habana. (1990)
102. Rojas, Reynaldo (1999) ¿Qué tipo de pareja queremos y para qué pareja nos preparamos?, En: Diversidad y complejidad familiar en Cuba, Editado por el Instituto Iberoamericano de Estudios sobre Familia y CEDEM, UH, La Habana.
103. Rosseau Pupo, Buenaventura. (1999) Instrumentos teóricos metodológicos para la gestión cultural. Universidad de Atlántico. Fondo Mixto de promoción de la cultura y las artes del Atlántico. Pág. 20.
104. Sacchetti, Elena. (2004). Un nuevo modelo de desarrollo cubano: el papel de las mujeres empresarias. Ponencia presentada en el Congreso de Antropología Social, Murcia, abril 2004.
105. Steib. N. (1997). ¿Tiene su empresa capacidad para aprender de forma continua? Revista *Harvard Deusto Business Review*. No 76, 1997. Ed. Deusto S.A., pp. 54 –58.
106. UNICEF (1999) Síntesis del Informe anual de 1998, La Habana.
107. UNICEF (1998) El marco conceptual de igualdad y empoderamiento de las mujeres, En: Magdalena León, Poder y empoderamiento de mujeres, UN, Facultad de Ciencias Humanas, T/M Editores, Santa Fe de Bogotá.

108. Valdés, Teresa, Enriquez, Gomariz (coordinadores), (1995) Mujeres Latinoamericanas en Cifras, Tomo Comparativo, Instituto de la Mujer, Ministerio de Asuntos Sociales de España y Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO).
109. Velázquez, R. (2001). Modelo de mejora continua para la Gestión de la Seguridad e Higiene Ocupacional. Aplicaciones en empresas de la industria alimenticia. Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas (Predefensa). ISPJAE, La Habana.
110. webradio@metropolitana.icrt.cu
111. Zayas, P. (2001). ¿Cómo seleccionar el personal con competencias? Ed. Academia, La Habana, 203 p.
112. Zimbalist, A., Brundenius, C. (1998) Crecimiento con equidad: el desarrollo humano en una perspectiva comparada, En: Cuadernos de Nuestra América, Vol. II, N° 13, julio-diciembre, La Habana.

**EMPRESA PROVINCIAL DE INDUSTRIAS LOCALES VARIAS
PINAR DEL RIO
ORGANIGRAMA ACTUAL**



Anexo # 2

Tabla 1.1 Situación en la Provincia de Pinar del Río en cuanto a trabajadores por género en los años 2006 y 2007.

GÉNERO	años		Total
	2006	2007	
§ Mujeres	110 906	114912	225 818
§ Hombres	199 483	196 983	396 466
TOTALES	310 389	311 895	622 284

Fuente: Nancy Páez Basabe. Anuario Estadístico ONE (Oficina Provincial de Estadística) Pinar del Río.

Anexo # 3

Tabla 1.2 Situación en la Provincia de Pinar del Río en cuanto a mujeres trabajadoras por categorías ocupacionales en los años 2006 y 2007.

CATEGORÍAS OCUPACIONALES	años	
	2006	2007
§ Obreros u operarios	32 677	33 559
§ Técnicos	44 867	51 102
§ Administrativos	7 643	6 128
§ Servicios	18 763	17 734
§ Dirigentes	6 956	6 389
§ <i>HOMBRES DIRIGENTES</i>	18 363	17 366
TOTALES	110 906	114 912

Fuente: Nancy Páez Basabe. Anuario Estadístico ONE (Oficina Provincial de Estadística) Pinar del Río.

Anexo # 4

Tabla 2.1. Descripción de la fuerza de trabajo en la Empresa Provincial de Industrias Locales Varias y sus dependencias.

Dependencias	Contratos a domicilio		Total	Contratos determinados		Total	Contratos indeterminados		Total	total	
	M	F		M	F		M	F		M	F
Sandino	8		8	14	1	15	51	57	108	73	58
Mantua	12		12	3		3	32	51	83	47	51
Minas	9	4	13	1		1	18	53	71	28	57
Viñales				17	7	24	31	46	77	48	53
La Palma	8	8	16	3	3	6	31	35	66	42	46
Bahía Honda		9	9	4		4	29	51	80	33	60
Candelaria				4	2	6	22	27	49	26	29
San Cristóbal	2	2	4				49	37	86	51	39
Los Palacios	6		6	4	3	7	40	77	117	50	80
Consolación del Sur	19		19	5	6	11	39	46	85	63	52
Pinar del Río	25	6	31	2	3	5	93	90	183	120	99
San Luís	9	30	39	5	1	6	16	27	43	30	58
San Juan	7		7	1	5	6	21	44	65	29	49
Guane	29	1	30	7	2	9	63	46	109	99	49
Mantenimiento Fabril	6		6	5	2	7	38	14	52	49	16
Cubartesanía				2	7	9	12	45	57	14	52
Oficina Central				2	5	7	73	45	118	75	50
TOTAL GENERAL	140	60	200	79	47	126	658	791	1449	877	898

Anexo # 5

Tabla 2.2 Descripción de los trabajadores por Categoría Ocupacional.

Dependencias	Obreros	Total	Servicios	Total	Técnicos	Total	Administrat,	Total	Dirigentes	Total
--------------	---------	-------	-----------	-------	----------	-------	--------------	-------	------------	-------

Fuente: Elaboración propia.

	M	F		M	F		M	F		M	F		M	F	
Sandino	51	44	95	10	1	11	5	8	13	1	5	6	6	-	6
Mantua	35	38	73	1	3	4	2	5	7	2	2	4	7	3	10
Minas	24	41	65	1	-	1	2	8	10	-	1	1	1	7	8
Viñales	38	44	82	1	-	1	2	4	6	-	1	1	7	4	11
La Palma	31	31	62	1	3	4	4	4	8	-	6	6	6	2	8
Bahía Honda	27	40	67	-	1	1	2	8	10	-	4	4	4	7	11
Candelaria	16	12	28	4	4	8	2	8	10	-	2	2	4	3	7
San Cristóbal	38	22	60	1	2	3	4	9	13	-	3	3	8	3	11
Los Palacios	30	54	84	7	6	13	7	14	21	-	4	4	6	2	8
Consolación del Sur	49	29	78	9	3	12	3	14	17	-	2	2	2	4	6
Pinar del Río	104	56	160	1	3	4	6	22	28	1	12	13	8	6	14
San Luís	23	44	67	2	1	3	1	7	8	-	3	3	4	3	7
San Juan	23	25	48	4	1	5	1	14	15	-	4	4	1	5	6
Guane	78	29	107	8	2	10	5	7	12	-	8	8	8	3	11
Mantenimiento Fabril	38	5	43	4	1	5	2	6	8	-	3	3	5	1	6
Cubarteranía	8	5	13	1	25	26	2	8	10	-	3	3	3	11	14
Oficina Central	24	1	25	28	13	41	14	31	45	-	3	3	9	2	11
TOTAL GENERAL	637	520	1157	83	69	152	64	177	241	4	66	70	89	66	155

Fuente:

Elaboración

propia.

Anexo # 6

GUÍA DE ENTREVISTA A EXPERTOS.

Objetivo:

Determinar los problemas presentes en el proceso de formación y capacitación.

Preguntas:

1. ¿A quiénes van dirigidos los programas de capacitación que su empresa desarrolla?
2. ¿Quiénes son las personas que elaboran dichos programas?
3. ¿Cuál es la frecuencia que tienen los programas de capacitación que desarrollan?
4. ¿Dónde se realizan las actividades de formación que la empresa propone?
5. ¿Considera usted que la capacitación abarca a todos?
6. ¿Qué formación poseen los entrenadores que elaboran los programas de capacitación y de qué rama de las ciencias son egresados?
7. ¿Cuáles son los temas más abordados en los programas de capacitación?
8. ¿Cuántas actividades de capacitación su empresa ha realizado con los dirigentes de los organismos que dirigen tanto metodológica como políticamente la empresa?
9. ¿Las actividades de capacitación que realiza su empresa se ejecutan por plan de necesidades de superación o por actividades espontáneas?
10. ¿Cuál ha sido el impacto de la capacitación que ustedes han realizado?
11. ¿Quisiera usted decir otra cosa que no esté recogida en estas preguntas?

Anexo # 7

ENCUESTA

Esta encuesta es totalmente anónima, y tiene como finalidad realizar un estudio de las características de la actividad de la Gestión de Recursos Humanos con respecto al empoderamiento de la mujer en la Empresa Provincial de Industrias Locales Varias de Pinar del Río y sus dependencias basada en la formación y capacitación de las mismas, lo que formará parte de una Tesis de Maestría que se desarrolla por una Especialista de la empresa, lea las preguntas detenidamente y responda con la mayor sinceridad, de ella depende el resultado real. **GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.**

Lugar de la Encuesta_____

Fecha de la Encuesta_____

Categoría Ocupacional: Técnico____ Directivo____ Obreros_____

I.- Datos generales del encuestado:

Edad: menor de 24 años_____ 25 a 34 _____

35 a 44 años_____ 45 a 54 años_____ mayor de 65 años_____

Género: F____ M_____

1-¿Cómo Ud. Caracterizaría la Gestión de los Recursos Humanos?

Buena_____ Mala_____ Regular_____

2-¿Con qué frecuencia participa UD. en algún tipo de capacitación?

Una vez cada tres meses_____

Una vez por semestre_____

Una vez por año_____

Cada dos años_____

Nunca_____

3-¿Cuenta la empresa con un plan de superación y capacitación?

Si ____ No____ No lo sé_____

4-¿Qué importancia le presta la dirección de la empresa a la capacitación y formación de los trabajadores?

Mucha_____ Poca_____ Ninguna_____

5-¿Ud. tiene información sobre la capacitación y formación para que la mujer ocupe cargos de dirección?

Si_____ No_____

6- ¿Conoce el plan de necesidades de capacitación?

Si ____ No ____

7-¿Cómo considera su necesidad de capacitación ya sea técnica profesional, económica, como política?, etc.

Alta_____ Media_____ Baja_____

8-¿Conoce Ud. el porcentaje de mujeres capacitadas para cargos de dirección?

Si_____ No_____

9-¿Sabes si existe una metodología de evaluación del desempeño para los cuadros y sus reservas?

Si_____ No_____ No lo sé_____

10-¿Todos los cuadros y sus reservas están capacitados o formados según la tarea que enfrentan?

Si_____ No_____ Algunos_____

11-¿Existe una cultura de formación continua a la mujer para ocupar cargos decisorios?

Si_____ No_____

12-¿La cultura de la organización es favorable para que la mujer desempeñe su labor como dirigente?

Si_____ No_____

13- Cuando recibe la capacitación de dónde proceden las personas que lo capacitan.

- _____ La universidad.
- _____ Políticos o escuelas técnicas.
- _____ Entrenadores de la empresa.
- _____ Entrenador del territorio.
- _____ Otros lugares.
- _____ No he recibido capacitación

14- ¿Considera que estás capacitado para desarrollar el trabajo que realiza?

Si___ No ___ Un poco_____

15-¿A qué le atribuye que exista menor número de mujeres directoras que hombres directores?

- _____ Poca promoción
- _____ Mala gestión por parte de la dirección
- _____ Ellas no quieren
- _____ A seguimientos de patrones tradicionales
- _____ Poca capacitación

16- ¿Cuenta la empresa con un área específica para el desarrollo personal, capacitado y la preparación técnica y profesional?

Si _____ No _____

17-¿Conoce Ud. Alguna estrategia o procedimiento que se realice por parte de los directivos para seleccionar y promocionar las mujeres a cargos de dirección?

Si_____ No_____

18-¿Cómo considera el tratamiento a la mujer en cuanto a su promoción?

Bueno_____ Malo_____

19-¿Se les crean condiciones que favorezcan a las compañeras para la ejecución de sus tareas al ser seleccionadas directivas?

Si_____ No_____ Algunas_____

20-¿Cómo Ud. Ve la capacitación o formación, como una inversión o como un costo para la empresa?

Como una inversión_____ Como un costo_____

21- ¿Que métodos son los que más determinan las necesidades de capacitación de la empresa? (Marque con una **X**) la que usted considere.

____Asesoramiento

____Estudio de caso.

____Método de conferencia.

____Estancia laboral.

____Rotación de puesto.

____Capacitación basada en computadora.

____Aprendizaje a distancia y video conferencia.

22- ¿Cuáles son las fuentes de formación o capacitación más utilizada por la empresa?

____Universidad.

____SUM.

____Politécnicos.

____Escuela de superación del PCC.

____Post Grados

____Talleres

23-¿Usted está de acuerdo con que sea una mujer la directora de la empresa?

Si_____ No_____

24-¿Para la toma de decisiones Ud. cree que la mujer supere las barreras que le impide conocer y atacar los problemas en la organización con más audacia que el hombre?

Si _____ No _____ Algunas veces _____

25-¿Le agradaría que una mujer fuera su directora?

Si _____ No _____

26-¿Dónde ves las mayores necesidades de superación para ocupar funciones de Toma de decisiones?

_____ Cultural
_____ De dirección
_____ Políticas e Ideológicas
_____ Económicas

27-¿Qué información tiene sobre el empoderamiento de la mujer?

Poca _____ Mucha _____ Ninguna _____

28-¿Estarías dispuesta (o) a ocupar funciones de dirección a nivel de empresa?

Si _____ No _____

29-¿De ser seleccionada (o) estaría dispuesta a la designación a cargos de dirección?

Si _____ No _____

30-¿Las mujeres sienten interés de capacitarse y formarse para futuras directivas?

Si _____ No _____ Algunas _____

31-¿Las mujeres se sienten afectadas ya sea por salario o motivación?

Si por salario _____ Si por motivación _____ No _____

32- Su motivación por capacitarse es:

Alta_____

Media_____

Baja_____

Anexo # 8

GUÍA DE OBSERVACIÓN PARA LA CONFORMACIÓN DEL DIAGNÓSTICO SOBRE EMPODERAMIENTO DE LA MUJER EN LA EMPRESA PROVINCIAL DE INDUSTRIAS LOCALES VARIAS DE PINAR DEL RÍO.

Objetivo: Constatar las actividades que se realizan sobre el tema.

Aspectos a Evaluar:

- . Tipo de capacitación.
- . Lugar de desarrollo.
- . Papel que juega la dirección ante la problemática de la desproporción entre mujeres y hombres en los cargos de toma de decisiones.
- . Comportamiento de las mujeres ante el trabajo diario.
- . Reconocimiento y motivación hacia las mujeres.
- . Dominio que muestran en la actividad que realiza.
- . Comunicación entre ellas y los directivos.

ANEXO #9

GUÍA DE OBSERVACIÓN A LAS ACTIVIDADES PLANIFICADAS POR EL GRUPO DE EMPODERAMIENTO CREADO EN LA EMPRESA PROVINCIAL DE INDUSTRIAS LOCALES VARIAS DE PINAR DEL RÍO.

Objetivo: Constatar las actividades que realiza el Grupo de empoderamiento.

Aspectos a Evaluar:

- . Tipo de capacitación.
- . Lugar de desarrollo.
- . Papel del grupo meta.
- . Comportamiento de la asistencia.
- . Resultados obtenidos.
- . Dominio que muestran los que están recibiendo la capacitación en el desarrollo de la actividad.
- . Satisfacción del grupo meta con la realización de la capacitación.

ANEXO 10

GUÍA DE ENTREVISTA AL GRUPO META PARA MEDIR EL GRADO DE SATISFACCIÓN CON EL FUNCIONAMIENTO DEL GRUPO DE EMPODERAMIENTO.

Objetivo: Valorar el nivel de satisfacción del grupo meta con respecto a la capacitación planificada por el grupo de empoderamiento implementado en la empresa provincial de Industrias Locales Varias de Pinar del Río.

Preguntas a realizar:

1. ¿Cómo percibe el funcionamiento del grupo de empoderamiento?
2. ¿Cumple con el objetivo base la capacitación que según necesidad de aprendizaje individualmente tienen?
3. ¿Le es provechosa esta capacitación, por qué?
4. ¿Qué tipo de capacitación desarrollan?
5. ¿Qué es el grupo de empoderamiento para la formación cultural integral?
6. ¿Cómo valoran las actividades desarrolladas por el grupo de empoderamiento?
7. Papel del grupo meta en su formación cultural integral.

Anexo # 11

Tabla 3.2 Matriz de Planificación de la metodología.

LÓGICA DE INTERVENCIÓN	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS O HIPÓTESIS
Objetivo General			
Objetivos Específicos			
Resultados esperados			
Actividades	Recursos	Costos	

Fuente: Colaboración colectivo CIERIC. Propuesta metodológica para la gestión de proyectos.

Anexo # 12

Propuesta de trabajo dirigido al Grupo de Empoderamiento.

No.	Nombre del Taller	Contenido fundamental	Dirigido a	Cantidad de horas
	Género y sociedad, fundamentos teóricos Situación de la mujer en Cuba antes del 59 y después de la Rev.	Introducción a los principales conceptos de Género y su tratamiento en la cultura moderna	GE	3
	Situación de la mujer en la empresa de PR, particularidades del sector industrial	Caracterización de la problemática del empoderamiento femenino en PR después del Período especial	GE	3
	Diferentes estilos de dirección, introducción al manejo de los RRHH, Técnicas de negociación, elevación de la autoestima y liderazgo	Identificación de los diferentes estilos de dirección, sobre comportamiento organizacional y cultura organizacional.	GE	3

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo #13

Propuesta de trabajo del Grupo de Empoderamiento.

Fuente: Elaboración Propia.

No.	Nombre del Taller	Contenido fundamental	Dirigido a	Cantidad de horas
1	Género y sociedad, fundamentos teóricos	Introducción a los principales conceptos de Género y su tratamiento en la cultura moderna	Consejo de dirección (Cd) y direcciones políticas y sindicales	2
2	Situación de la mujer en Cuba antes del 59 y después de la Revolución.	Caracterización en cifras de la evolución de la situación de la mujer en el siglo XX en el área	Cd y direcciones políticas y sindicales	2
3	Situación de la mujer en la empresa de la empresa provincial de Industrias Locales Varias de Pinar del Río y sus dependencias.	Caracterización de la problemática del empoderamiento femenino en PR después del Período especial	Cd y direcciones políticas y sindicales	1
4	Curso mujer y contemporaneidad Técnicas de negociación Comunicación interpersonal	Desarrollar habilidades, enriquecer y actualizar el conocimiento.	Grupo meta.	

Anexo # 14

Tabla 3.3 Análisis periódico de Ejecución de Actividades.

Resultados esperados	Actividades planificadas	Resultados obtenidos	Actividades realizadas	Discrepancia	Causa		Medidas tomadas
					Inter.	Exter.	

Fuente: Colaboración colectivo CIERIC. Propuesta metodológica para la gestión de proyectos.

Anexo # 15.

Cuestionario de autovaloración para la selección de expertos

UNIVERSIDAD DE PINAR DEL RÍO

CENTRO DE ESTUDIO DE GERENCIA, DESAROLO LOCAL Y TURÍSMO

Pinar del Río, 13 octubre de 2009

“Año del 50 aniversario del Triunfo de la Revolución”

Compañero/a:

Mi nombre es Nancy Pino Cuni, especialista en Contabilidad de la Empresa Provincial de Industrias Locales Varias de Pinar del Río, me encuentro en estos momentos en la fase final de mi tesis en opción al título de Máster, cuya temática es **“El empoderamiento de la mujer en la Empresa Provincial de Industrias Locales Varias de Pinar del Río y sus dependencias”**.

Por tal motivo, solicito su colaboración para formar parte del grupo de expertos, que me ayudarán a validar la propuesta de una *“Propuesta metodológica de empoderamiento* basada en la formación y capacitación para el desarrollo de las mujeres en la Empresa Provincial de Industrias Locales Varias de Pinar del Río y sus dependencias.

Si está dispuesto/a a ofrecernos su colaboración, de lo cual le estaríamos inmensamente agradecido, por favor, sírvase enviarnos a vuelta de correo electrónico, los siguientes datos:

- Nombre:
- Grado científico o Título Académico:
- Institución en que labora:
- Cargo que ocupa:
- Años de experiencia vinculados a la temática de empoderamiento de la mujer.

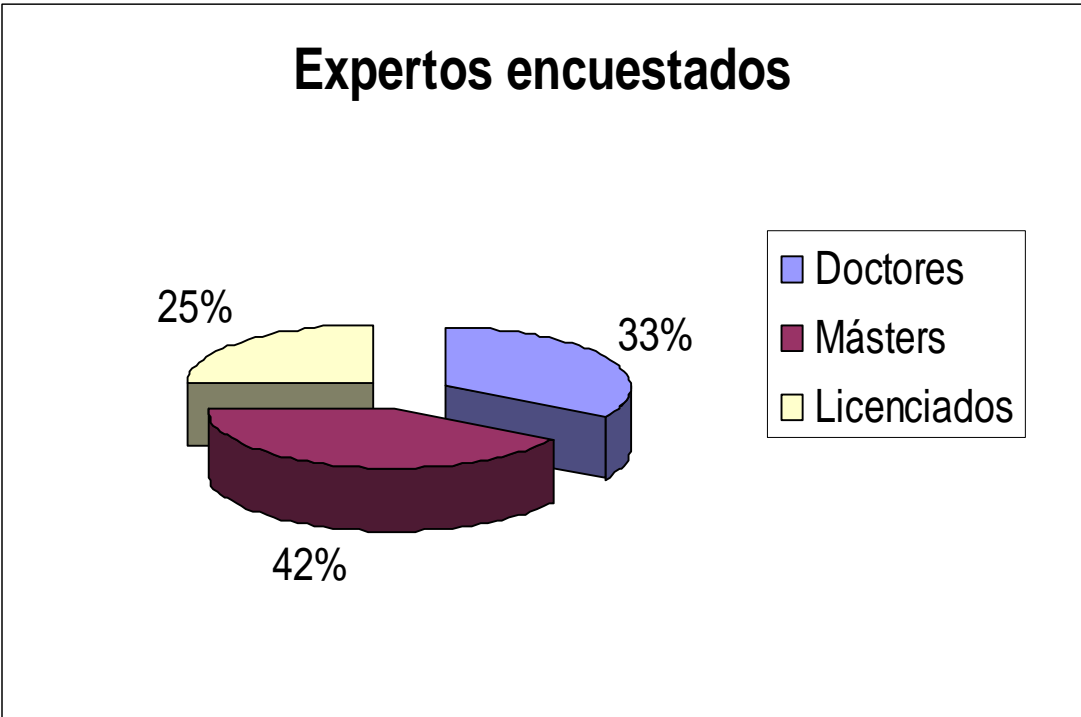
- Según su criterio, marque con una x, en orden creciente, el grado de conocimiento que usted tiene sobre la temática.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- Entre las fuentes que le han posibilitado enriquecer su conocimiento sobre el tema, se someten a consideración algunas de ellas, para que las evalúe en las categorías de: Alto (A), Medio (M) y Bajo (B), colocando una x.

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes		
	A (alto)	M (medio)	B (bajo)
Análisis teóricos realizados por usted			
Su propia experiencia			
Trabajos de autores nacionales			
Trabajos de autores extranjeros			
Su conocimiento del estado del problema en el extranjero			
Su intuición			

ANEXO #16



Fuente: Elaboración propia.

Anexo # 17.

Tabla 3.4 Resultado del procedimiento de autoevaluación de los expertos.

Expertos	Kc	Análisis	Su propia experiencia	T. autores nacionales	T. autores extranjeros	Propio conocimiento	Intuición	Ka	K	Clasificación
E 1	1,0	0,3	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	1,0	1,00	ALTO
E 2	1,0	0,3	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	1,0	1,00	ALTO
E 3	0,7	0,3	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	0,9	0,80	ALTO
E 4	0,9	0,3	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	1,0	0,95	ALTO
E 5	0,9	0,3	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	1,0	0,95	ALTO
E 6	0,8	0,3	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	1,0	0,90	ALTO
E 7	1,0	0,3	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	1,0	1,00	ALTO
E 8	0,7	0,3	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	1,0	0,85	ALTO
E 9	0,7	0,3	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	0,9	0,80	ALTO
E 10	0,7	0,3	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	0,9	0,80	ALTO
E 11	0,7	0,3	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	0,9	0,80	ALTO
E 12	0,9	0,3	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	1,0	0,95	ALTO

Leyenda:

E_n: Experto n-ésimo

Kc: Coeficiente de conocimiento, (resultado del producto de la autovaloración del experto, en una escala de 0 a10 por 0,1).

Ka: Coeficiente de argumentación (resultado de la suma de los puntos alcanzados, a partir de la asociación que se establece entre, la categoría seleccionada por el experto y la puntuación que le corresponde en una tabla patrón preestablecida*, la cual se muestra a continuación).

K: Coeficiente de competencia ($K = \frac{1}{2} (Kc + Ka)$).

Fuente: Elaboración propia, a partir de la autovaloración de los expertos.

(Continuación Anexo # 17.)

* Tabla de valores preestablecidos

Fuentes	Grado de influencia		
	Alto	Medio	Bajo
1. Análisis Teórico	0.3	0.2	0.1
2. Experiencia obtenida	0.5	0.4	0.2
3. Trabajos de autores nacionales	0.05	0.05	0.05
4. Trabajos de autores extranjeros	0.05	0.05	0.05
5. Conocimientos del estado actual del problema en el extranjero	0.05	0.05	0.05
6. Intuición	0.05	0.05	0.05
Total	1	0.8	0.5

Anexo # 18

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA METODOLÓGICA.

Estimado profesional:

Usted ha sido seleccionado como uno de los expertos, para que su opinión sea considerada en la validación de la *“Propuesta metodológica de empoderamiento basada en la formación y capacitación para el desarrollo de las mujeres en la Empresa Provincial de Industrias Locales Varias de Pinar del Río y sus dependencias, propuesta en la tesis de Maestría de la aspirante Lic. Nancy Pino Cuni.*

La estructura de este documento es la siguiente:

- Síntesis de los fundamentos teóricos, que sirven de base a la propuesta metodológica.
- Información sobre la propuesta metodológica a evaluar. Inicialmente se ofrece un resumen en forma de tabla y a continuación se describen todos los detalles de la misma.
- Evaluación de la propuesta. En este punto le solicitamos el llenado de un cuestionario, en el que emitirá sus criterios especializados, que resultan de gran importancia para este trabajo (ver al final).

Por anticipado le agradecemos su colaboración.

Síntesis de los fundamentos teóricos

El objetivo de la concepción del empoderamiento de la mujer es: “Empoderamiento de la mujer significa sensibilización con respecto a tales creencias y prácticas, y su rechazo significa reconocer que la subordinación de la mujer no es parte del orden natural de las cosas, sino que es impuesto por un sistema de discriminación socialmente construido, el cual puede ser cambiado. Empoderamiento de las mujeres no presupone un modelo definitivo de igualdad para todas las sociedades, pero refleja la preocupación de que hombres y mujeres tengan las mismas oportunidades de tomar decisiones y trabajen juntos para lograrlo”.⁶⁰

⁶⁰ UNICEF, 1998:177.

Es, proteger los derechos de las mismas establecidos en el Capítulo VI. Igualdad. Artículo 44 de la Constitución de la República de Cuba donde expresa (...) El Estado garantiza que se ofrezcan a la mujer las mismas oportunidades y posibilidades que el hombre, a fin de lograr su plena participación en el desarrollo del país. (...), teniendo en cuenta lo establecido, es necesario poner en práctica la construcción de modelos que abarquen una teoría llevada a la práctica donde se favorezca a la mujer, el empoderamiento es igualitario para los dos Géneros, en este caso la palabra favorecer la autora la enfatiza debido que aún estando establecida esa igualdad entre mujeres y hombres existe una gran brecha en cuanto a posibilidades y oportunidades.

Este nuevo modelo para el desarrollo del empoderamiento de la mujer en la sociedad, se sustenta en diferentes principios, enunciados por las distintas organizaciones y autores, a partir del análisis de los cuales, la autora considera que existen un conjunto de aspectos que resultan de interés, los mismos se plantean a continuación:

1. El reconocimiento y respeto a la mujer.
2. La igualdad con respecto al género.
3. Eliminación de toda forma de discriminación contra la mujer.
4. La mujer en función de sus necesidades de desarrollo.
5. Reconocer sus contribuciones al proceso de desarrollo.
6. Procurar la potenciación de su papel.
7. Procurar la promoción de su derecho a la participación plena.

Con respecto a lograr un acercamiento al modelo de empoderamiento de la mujer en la Empresa Provincial de Industrias Locales Varias de Pinar del Río y sus dependencias, no basta que se tenga una concepción teórica acerca del mismo, ni que exista una manifiesta voluntad para lograr tal propósito, ni siquiera que se decrete oficialmente su aplicación, sino que es necesario que se genere una conducta individual en los miembros de las organizaciones vinculadas al empoderamiento de las mismas, de manera que su actuación grupal, como cultura de la organización, caracterice el comportamiento requerido para este fin.

A los efectos de la presente tesis, se considera necesario abordar el **empoderamiento** en su dimensión axiológica⁶¹ basado en la formación y capacitación de la mujer, al analizar su contribución a la Gestión de los Recursos Humanos, pudiendo constituir valor de la cultura empresarial y vía que coadyuva a la elevación de los niveles de eficiencia y eficacia de la gestión en la empresa y sus dependencias.

La función de la formación y la capacitación se materializa mediante el Sistema de Gestión de los Recursos Humanos (SGRH), el cual debe tender hacia un sistema único de gestión general de la empresa, que involucre a todos en la organización y en el que el empoderamiento sea una vía para lograr esa integración.

Información sobre la propuesta metodológica a evaluar

1. Resumen de la propuesta metodológica para la formación y capacitación a mujeres directivas y reservas en la Empresa Provincial de Industrias Locales Varias de Pinar del Río y sus dependencias.

Objetivo general de la propuesta metodológica: Contribuir al desarrollo de los valores asociados a la cultura organizacional para el empoderamiento de la mujer.

3.5 Propuesta metodológica para el desarrollo de asumir como valor cultural en la empresa el empoderamiento de la mujer.

Los principales argumentos que justifican la necesidad de aplicar esta propuesta metodológica están en los resultados de los instrumentos utilizados en el diagnóstico, que se describe en el capítulo dos (entrevista, análisis documental y encuesta), los cuales son:

- Presencia de barreras internas significativas, tales como: escasa presencia de la mujer en la cumbre estratégica de la estructura de la organización; desconocimiento de las necesidades de superación de las mujeres; insuficiente conocimiento de los directivos para enfrentar la tarea; deficiente gestión y control para fortalecer la formación y capacitación; y la presencia de rasgos machistas, limitando todo lo que pueda favorecer a la mujer principalmente en el tema de acceder a cargos de toma de decisiones.

⁶¹ Los valores son palabras y el término axiología hace referencia al estudio de estas poderosas palabras; éste proviene del griego axios, que significa lo que es valioso, estimable o digno de ser honrado. También puede significar “eje” alrededor del cual giran elementos esenciales.

- Limitada percepción que los directivos manifiestan tener, acerca del papel que les corresponde en la formación de una cultura organizacional para el empoderamiento de la mujer.
- Insuficiente nivel de conocimientos en los directivos de las entidades vinculadas al tema de la mujer y su potenciación para ocupar cargos de dirección acerca de los fundamentos teóricos sobre el tema.
- La no inclusión en la mayoría de los casos, de valores asociados a la cultura actual y deseada de las organizaciones.

A continuación se presenta una descripción ampliada de la propuesta metodológica.

1. Objetivo general de la propuesta metodológica.

Contribuir al desarrollo de los valores asociados a la cultura organizacional para el empoderamiento de la mujer y en los directivos de la empresa y dependencias subordinadas.

2. Objeto de la propuesta metodológica.

Los directivos de las organizaciones, los cuales con sus métodos y accionar cotidiano, desde su posición de liderazgo, logran transmitir la filosofía de determinados valores, a los colectivos que están bajo su responsabilidad, lo que debe contribuir a la conformación de una cultura organizacional propia, razón por la cual la propuesta que se expone en este apartado, va dirigida al segmento de la mujer.

3. Responsable de la implantación y control de la propuesta metodológica.

El modelo de empoderamiento de la mujer se debe proyectar inicialmente a escala local, es decir en las unidades seleccionadas para la investigación, por lo que toda acción que se instrumente, en función de alcanzar un acercamiento al mismo, tendrá que estar concebida dentro de la estrategia de desarrollo de la localidad. De este modo, el responsable de la implantación y control de la propuesta metodológica, debe ser el la Dirección de Recursos Humanos de la empresa provincial, por ser la máxima autoridad de la metodología propuesta, apoyado en el grupo de empoderamiento, creado para este fin.

En la propuesta metodológica se determinan **tres fases** con los siguientes elementos presentados:

- Definición. Es la enunciación del contenido de la fase.
- Objetivo particular. Es el propósito específico que tributa al objetivo general de la propuesta metodológica.
- Pasos. Se conciben como líneas generales de actuación.
- Acciones y procedimientos. Responden a las interrogantes, qué, cómo y quién.

Sugerencias de la autora: Se realizará una en las acciones descritas en el desarrollo y otras al final de forma general sobre la implementación de la misma.

Fase 1. Identificación de la situación de la mujer en cargos de dirección y sus reservas.

Definición: Entendida como la acción de identificar o identificarse. La fase de *identificación* tiene como fin sensibilizar al colectivo de la empresa en cuanto a la necesidad que se tiene de participar en este proceso, de superar la apatía sociocultural, para crear una valoración positiva y reconocimiento de la capacidad de las mujeres para la toma de decisiones y tareas de dirección.

Objetivo particular: Diagnosticar la situación de las mujeres en cargos de dirección y/o reserva en la empresa y las dependencias objeto de análisis.

Pasos:

1. Diagnóstico integral de la situación de los Recursos Humanos, las estructuras de dirección y reservas válidas en la entidad objeto de análisis.

Acciones y procedimiento.

Determinar la situación de la mujer en cuanto a su formación y capacitación, además conocer la promoción y participación de las mismas en los cargos de toma de decisiones, realizando entrevistas, talleres y cotejos de tablas de Recursos Humanos con las tablas de cuadros y reservas en los últimos cinco años.

Hacer comparaciones con entidades homólogas de otras provincias sobre la presencia de la mujer en cargos decisorios, esto lo ejecutará el grupo de empoderamiento, y este a su vez determinará las variables que más influyen.

2. Establecimiento de la prioridad en el abordaje de la solución de los problemas identificados partiendo del análisis causa-efecto.

Acciones y procedimientos.

Partiendo del estado identificado en el paso anterior se establecerán las prioridades de las acciones, se recomienda comenzar con un taller de sensibilización a los directivos sobre la importancia de reconocer como valor cultural el empoderamiento de la mujer.

Se realizarán conversatorios con los diferentes estratos (obreros y demás trabajadores que no pertenezcan al grupo meta) que permitirán identificar el tipo de conversatorios, talleres y curso de empoderamiento para el grupo meta, además otros cursos que sean propuestos por el grupo de empoderamiento y los expertos consultantes dependiendo de la identificación de la situación existente.

3. Identificación y selección de las posibles alternativas de solución.

Acciones y procedimientos.

Una vez capacitado el grupo de empoderamiento en sesiones de trabajo con los directivos, administrativos y políticos de la entidad propondrá acciones (sin intrusismo) que tribute al fortalecimiento de la presencia de la mujer en los puestos decisorios de la empresa, tanto administrativos, políticos como sindicales.

Algunas de las acciones serán talleres y debates donde participarán el consejo de dirección, el grupo de empoderamiento y expertos consultantes.

Fase 2. Concepción y estructuración de la Metodología.

Definición: Esta fase es esencial para organizar y coordinar todo el proceso y es el momento en el que se define el cronograma de actividades, mediante el cual se diseñan y ordenan las acciones a seguir para garantizar el cumplimiento de los objetivos previstos.

Objetivo particular: Lograr que los directivos de las organizaciones se apropien de las creencias y valores asociados a la nueva cultura organizacional requerida para avanzar hacia la implantación del modelo de empoderamiento de la mujer, mediante un proceso de formación y capacitación; además de la concientización de los directivos sobre este valor cultural en la organización.

Pasos:

1. Diseño de la metodología de intervención (objetivos, resultados, actividades y recursos)

Acciones y procedimientos:

1. Creación del grupo de empoderamiento.

A partir de la creación y funcionamiento del grupo de empoderamiento este garantizará el desarrollo de formas organizativas, que respondan más a las necesidades sentidas de los encuestados así como de su formación; que se sientan comprometidos e implicados con propuestas que se proyecten y con los resultados de las mismas; para lo cual la metodología sería la plataforma idónea que sustentaría de manera flexible y dialógica el desarrollo de todas las iniciativas que surjan desde el trabajo del grupo de empoderamiento.

- Organizará y desarrollará la forma de capacitar sobre aspectos teóricos concerniente al empoderamiento de la mujer.
- Selección y determinación de los agentes facilitadores del proceso de capacitación y formación.⁶²

Sugerencias para la acción:

- En el proceso de desarrollo de esta acción, los implicados deben ser conocedores de la problemática existente y sus causas, ya que pueden existir problemas similares en destinos diferentes.
- Dentro de una de las funciones del grupo de empoderamiento debe estar la creación de la base de datos, para el monitoreo de los criterios de medida.
- Apoyo en los medios de difusión.

El grupo de empoderamiento buscará apoyo en los medios de difusión locales, para la divulgación amplia y diversa de los aspectos relativos al empoderamiento de la mujer como una vía complementaria en el proceso de desarrollo de la cultura organizacional en el destino.

Para cambiar, desarrollar o perfeccionar una cultura organizacional, es preciso desarrollar valores, los que están relacionados con las creencias que el individuo tiene acerca de la conducta a seguir en su desempeño diario.

Por tanto, el punto de partida en el cambio de una determinada cultura organizacional, son las creencias que los individuos deben desarrollar en cuanto a

⁶² Agentes facilitadores del proceso de formación y capacitación: son aquellos especialistas en las distintas temáticas relacionadas con los talleres de capacitación, que se desarrollarán, en correspondencia con las necesidades de los directivos.

las conductas a asumir, ante las diferentes situaciones del quehacer cotidiano dentro de la organización.

Por lo que en este momento de la propuesta, el grupo de empoderamiento orientará el desarrollo de un proceso de determinación grupal de las creencias y valores asociados a la cultura organizacional para el empoderamiento de la mujer, que se requerirá desarrollar en las unidades objeto de estudio.

Para esto se selecciona a uno de los miembros implicados, que por su preparación y experiencia en esta temática, actúe como facilitador.

2. Estrategias e instrumentos.

Acciones y procedimientos.

Los instrumentos que se elijan para esta etapa deben contemplar todos los detalles necesarios para la ejecución de las acciones concretas, siendo esta una fase dinámica y flexible indispensable para poder ejecutar las tareas y permite,

- Diseñar la lógica de intervención ganando en claridad sobre el escenario y los actores involucrados en las acciones.
- Organizar la secuencia lógica de las actividades.
- Definir el tiempo de ejecución de cada actividad y su responsable.
- Identificar las políticas y procedimientos para la ejecución de las actividades.
- Determinar los recursos materiales, humanos y financieros necesarios.
- Identificar los factores externos que se encuentran fuera del alcance del grupo de empoderamiento y que se deben cumplir necesariamente para que se logren los objetivos previstos.

Este momento del proceso de intervención, se orienta hacia la generación de situaciones y condiciones que favorezcan la participación progresiva de los diferentes grupos en la reflexión, toma de decisiones, acciones y actividades en función de su concientización.

Si bien estos son los ámbitos sugeridos, habría que hacer un diagnóstico de necesidades de aprendizaje y sobre esa base estructurar el plan de capacitación, es decir, el propio grupo y su facilitador serán los que lo diseñarán conjuntamente con la participación del área de los Recursos Humanos.

En general será necesario capacitar a los miembros del grupo de empoderamiento en una metodología de una acción capaz de movilizar, dinamizar implicar al grupo meta seleccionado e incidir en toda la entidad con un respaldo teórico adecuado.

Fase 3. Ejecución y seguimiento.

Definición: Se refiere a un proceso sistemático de afianzar los valores que se están desarrollando, asociados a la cultura organizacional para el empoderamiento de la mujer. Es la fase más dinámica del ciclo de vida de la metodología; es poner en marcha todo lo planificado cómo implementar las actividades y gestionar los Recursos Humanos.

Objetivo particular: Garantiza la utilización de herramientas de control que permitan corregir las posibles desviaciones de la metodología con relación a la planificación establecida y así la eficiencia.

El **seguimiento** por su parte es el proceso sistemático de recolección, utilización y análisis de información que se lleva a cabo durante el tiempo que ocupen las acciones de intervención, prevé evitar desviaciones y aplicar las correcciones pertinentes a fin de que este se realice eficazmente.

Pasos:

1. Puesta en marcha de la metodología.

Acciones y procedimientos.

Durante esta fase alcanza su máxima expresión la participación, se obtienen los resultados previstos y resulta fundamental la articulación de todos los actores involucrados para garantizar la eficiencia. Son momentos importantes el seguimiento y los cortes evaluativos o evaluaciones parciales.

Principales condiciones que deben existir para poder iniciar la ejecución de la metodología:

- Acertado cumplimiento de las fases anteriores con una plataforma teórica que soporte el trabajo de intervención identificando:
- Problema a resolver, Objetivo general, objetivos específicos. Clara aceptación de los componentes administrativos y políticos de la importancia, pertinencia y oportunidad de la propuesta de metodología de empoderamiento de la mujer en la Empresa Provincial de Industrias Locales Varias de Pinar del Río y sus dependencias, esclareciendo que el proceso

debe ser visto como una inversión y no un costo y conciliando el cronograma de actividades que no afecte de manera directa la productividad de los implicados tanto en el grupo de empoderamiento como en el grupo meta y los restantes estratos identificados en la entidad.

- ü Plan de acción a desarrollar.
 - ü Recursos Humanos y materiales a movilizar.
 - ü Estrategia de enfrentamiento a riesgos y amenazas.
2. Ejecución de las acciones.

Acciones y procedimientos.

El grupo de empoderamiento, a partir de los controles periódicos, presentará una valoración del nivel de desarrollo que han tenido los talleres, la formación, es decir los objetivos de esta metodología para el empoderamiento de la mujer, en cada organización implicada y según el avance o retroceso de lo implementado se tomará la decisión según sea el caso.

El grupo de empoderamiento llevará a cabo periódicamente, la coordinación de actividades de intercambio de experiencias entre los directivos de empresas similares y propiciar intercambios.

El grupo de empoderamiento, creará las condiciones y fomentará el desarrollo de los intercambios. Talleres de discusión para la socialización de otras experiencias. Los dirigentes de cada organización implicada harán una presentación, en sesión plenaria facilitada por el grupo de empoderamiento, de esta acción y transmitirán sus experiencias al respecto.

Después de cada intercambio, el grupo de empoderamiento convocará a los implicados, a desarrollar talleres de discusión, como una opción para la socialización de las experiencias e incorporación de nuevos elementos al proceso de desarrollo de los valores de la cultura organizacional para el empoderamiento de la mujer.

Desarrollo de actividades de capacitación, en función de satisfacer las necesidades actuales de cada dirigente, respecto al desarrollo de los valores de la cultura organizacional para el empoderamiento de la mujer.

Coordinación de actividades de intercambio de experiencias con otras empresas de similares actividades que tengan como principio el empoderamiento de la mujer.

3. Seguimiento y monitoreo.

Acciones y procedimientos.

Periódicamente se establece un sistema de indicadores que permita cuantificar de manera sistemática la marcha del trabajo según lo previsto por parte del grupo de empoderamiento apoyados por la asesoría de los compañeros de Recursos Humanos que están a cargo de la metodología de empoderamiento.

La determinación colectiva de las necesidades actuales, en correspondencia con el autodiagnóstico y la valoración del grupo del grupo de empoderamiento, respecto al desarrollo de los valores de la cultura organizacional para el empoderamiento de la mujer. Valoración, por parte del grupo de empoderamiento, del nivel de desarrollo de los valores asociados a la cultura organizacional para el empoderamiento de la mujer en cada organización objeto de estudio.

A partir del autodiagnóstico presentado por cada organización y de las valoraciones expuestas por el grupo de empoderamiento, se llevará a cabo periódicamente, la determinación colectiva de las necesidades actuales de preparación de los dirigentes, respecto al desarrollo de los valores de la cultura organizacional para el empoderamiento de la mujer en cada entidad.

Periódicamente, según se acuerde por consenso entre los implicados, el grupo de empoderamiento convocará a los directivos de las organizaciones de la muestra de estudio, para hacer análisis de los avances que se advierten en el desarrollo de los valores y los resultados integrales en los criterios de empoderamiento. Presentación por cada organización el estado anterior y presente, con respecto al desarrollo de los valores de la cultura organizacional para el empoderamiento de la mujer.

Sugerencias de la autora

La propuesta metodológica para el desarrollo del valor cultural sobre el empoderamiento de la mujer debe estar basada en la formación continua con un enfoque permanentemente de mejora, contribuyendo a la eficiencia y eficacia en el

desarrolla de la empresa y monitoreada por el grupo creado, y rectorado por el Sistema de Gestión de los Recursos Humanos.

El grupo de empoderamiento, a partir de los controles periódicos, presentará una valoración del nivel de desarrollo de los valores asociados a la cultura organizacional para el empoderamiento de la mujer en cada organización unidad subordinada a la empresa provincial.

Cuestionario: Para la evaluación de la propuesta.

1. A continuación aparece una tabla, para que ud. evalúe cualitativamente en una de las cuatro categorías (**Alto; Medio; Bajo; Ninguna**), cada una de las tres fases de la propuesta metodológica, tomando en consideración los siguientes criterios:

- Importancia de la fase dentro de la propuesta metodológica.
- Factibilidad de la ejecución de la fase.
- Adaptabilidad de la fase a nuevos entornos y circunstancias.

No	Fases	importancia				Factibilidad				Adaptabilidad			
		A	M	B	N	A	M	B	N	A	M	B	Ni
I	Identificación de la situación de la mujer en cargos de dirección y sus reservas.												
II	Concepción y estructuración de la Metodología.												
III	Ejecución y seguimiento.												

Leyenda: A: Alta; M: Media; B: Baja; N: Ninguna

2. ¿Considera ud. que se debe incluir alguna otra fase?: **Si**___ **No**___

¿Cuál?_____

3. Con respecto al ordenamiento de los pasos, ¿se corresponden con los objetivos de cada fase? **Si**___ **No**___

Sugerencias:

4. Las acciones y procedimientos, ¿son coherentes con los respectivos pasos? **Si**___

No___

Sugerencias:_____

Anexo # 19

Resultados de la aplicación de la metodología de la comparación por pares

Tabla 3.5 Frecuencia absoluta

fases	Criterios a e valuar											
	importancia				Factibilidad				Adaptabilidad			
	A	M	B	Ni	A	M	B	Ni	A	M	B	Ni
F1	12	0	0	0	8	3	1	0	5	5	2	0
F2	12	0	0	0	10	1	1	0	9	3	0	0
F3	12	0	0	0	12	0	0	0	5	4	3	0

Leyenda:

Fn: Fase n-ésima de la propuesta metodológica.

A: Evaluación de Alta.

M: Evaluación de Media.

B: Evaluación de Baja.

Ni: Evaluación Ninguna

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3. 6 Frecuencia absoluta acumulada.

fases	Criterios a evaluar							
	Factibilidad				Adaptabilidad			
	A	M	B	Ni	A	M	B	Ni
F1	8	11	12	12	5	10	12	12
F2	10	11	12	12	9	12	12	12
F3	12	12	12	12	5	9	12	12

Fuente: Elaboración propia.

Anexo # 20

Resultados de la aplicación de la metodología de la comparación por pares.

Continuación

Tabla 3.7 Frecuencia relativa acumulada.

fases	Criterios a e valuar													
	Factibilidad							Adaptabilidad						
	A	M	B	Ni	VT	P	N-P	A	M	B	Ni	VT	P	N-P
F1	0,67	0,91	1	0	2,58	0,86	(-) 0,17	0,42	0,83	1	0	2,25	0,75	(-) 0,15
F2	0,83	0,91	1	0	2,74	0,91	(-) 0,22	0,75	1	1	0	2,75	0,92	(-) 0,32
F3	1	1	1	0	3,00	1	(-) 0,31	0,42	0,75	1	0	2,17	0,72	(-) 0,12
T					8,32							7,17		

Leyenda:

VT: Suma de las evaluaciones concedidas en cada fase.

P: Promedio de las evaluaciones concedidas en cada fase.

N: Es el cociente de la sumatoria de VT, entre el producto de la cantidad de categorías evaluativas por el número de fases.

T: Total

Fuente: Elaboración propia.

(Continuación del anexo # 20)

Tabla 3.8 Puntos de Corte

fases	Criterios a e valuar											
	Factibilidad						Adaptabilidad					
	A	M	B	VT	P	N-P	A	M	B	VT	P	N-P
F1	0,251 4	0,181 4	0,1587	2,58	0,86	(-) 0,17	0,33 72	0,203 3	0,1587	2,25	0,75	(-) 0,15
F2	0,203 3	0,181 4	0,1587	2,74	0,91	(-) 0,22	0,22 66	0,158 7	0,1587	2,75	0,92	(-) 0,32
F3	0,158 7	0,158 7	0,1587	3,00	1	(-) 0,31	0,33 72	0,226 6	0,1587	2,17	0,72	(-) 0,12
PC	0,613 4	0,521 5	0,4761				0,90 1	0,588 6	0,4761			

Leyenda:

PC: Punto de corte. El cociente entre la suma de los valores correspondiente a cada categoría evaluativo entre el total de fases.

Nota: Los valores que aparecen en las columnas, de cada uno de las categorías a evaluar (A, M, B), es el resultado de buscar, según los datos de las mismas en la tabla 3.5, el valor de Z en la distribución normal.

Fuente: Elaboración propia.

Resultado final de los criterios evaluados.

FACTIBILIDAD

Alto: 0,6134

Medio: 0,5215

Bajo: 0,4761

N-P= (-) 0,17 para F1, se puede considerar que está próximo a alto.

N-P= (-) 0,22 para F2, se puede considerar que está próximo a alto.

N-P= (-) 0,31 para F3, se puede considerar que está próximo a alto.

ADAPTABILIDAD

Alto: 0,901

Medio: 0,5886

Bajo: 0,4761

N-P= (-) 0,15 para F1, se puede considerar que está próximo a alto.

N-P= (-) 0,32 para F2, se puede considerar que está próximo a alto.

N-P= (-) 0,12 para F3, se puede considerar que está próximo a alto.

Anexo # 21. Tabla 3.1. Preguntas de apoyo.

PREGUNTAS DE APOYO	INFORMACIÓN QUE SE PRODUCE	FASES DONDE SE GENERA
¿Qué queremos?	Se precisa la finalidad o el propósito general de la metodología.	FASE 1. Resultado de un proceso de diagnóstico.
¿Para qué lo hacemos?	Se identifican los problemas que vamos a solucionar con la metodología.	Identificación. Resultado de un proceso de diagnóstico.
¿Por qué lo hacemos?	Permite argumentar la justificación de la metodología y responde al por qué de los cambios o transformaciones.	IFASE 1. Resultado del árbol de problemas. Análisis de las relaciones causa-efecto del problema central.
¿Cuánto queremos hacer?	Responde a los resultados que esperamos obtener con la metodología.	Es el momento donde se conectan la fase de identificación y la de planificación. Partimos de los objetivos definidos en el árbol de objetivos. Se seleccionan las alternativas de solución.
¿Cómo lo hacemos?	Se diseñan propuesta de la metodología y las actividades para el logro de los resultados previstos.	Fase 2. Como resultado se diseña la lógica de la intervención de la metodología y las estrategias necesarias para apoyar la gestión de la metodología.
¿Con qué lo hacemos?	Se definen los Recursos Humanos, materiales y técnicos asociados a cada actividad y necesarios para garantizar su ejecución.	Fase 3. Como resultado obtenemos la mejora en el proceso de dirección con la inclusión de las mujeres.
¿Quiénes lo hacemos?	Se definirían las personas que participarán en la ejecución de las actividades y los responsables de su coordinación.	FASE 2. Se puede determinar con mayor precisión quienes deben ser los ejecutores de las acciones de la metodología.
¿Cuándo y en que momento?	Se define en qué momento y la duración de las actividades.	FASE 3. Como resultado se construye el Cronograma de actividades de la metodología.
¿Qué debemos observar?	La marcha y ejecución de la metodología.	FASE 3. Como resultado se diseña el Sistema de seguimiento y control para la ejecución de la metodología.
¿Qué necesitamos para detectar fallas o dificultades y logros?	Definir criterios e indicadores que expresan el éxito de lo que hemos realizado, los momentos oportunos para la evaluación y diseñar los instrumentos de recopilación de información necesaria.	FASE 3. Como resultado se obtiene el Sistema de Evaluación.

Fuente: Elaboración propia.