



## ¿FIN DEL TRABAJO Y DE LA CLASE OBRERA ? : PUNTOS PARA UNA REFLEXIÓN

Dr. Mario González Arencibia  
Profesor de Economía Política  
Universidad de Oriente, Santiago de Cuba

En el actual contexto de la globalización como parte del esfuerzo de los ideólogos del fin de la ideología, han emergido con más fuerza criterios que plantean la **tesis del fin del trabajo**, cuyos supuestos a partir de la diversidad de autores que tratan el tema se clasifican en cuatro direcciones fundamentales:<sup>36</sup>

**Tesis 1:** La decadencia de la industria en relación con los servicios y el cambio en la estructura de las ocupaciones con crecimiento relativo de trabajadores calificados, técnicos e ingenieros, cuellos blancos, mujeres y jóvenes y por otro lado la extensión de empleos atípicos y trabajos precarios, por hora, a tiempo parcial eventuales, de mujeres, migrantes y minorías étnicas, así como la persistencia de niveles altos de desempleo en Europa, han incrementado la heterogeneidad de los trabajadores con repercusión en sus normas, valores y actitudes.

**Tesis 2:** El fin del trabajo debe entenderse en términos sociológicos como fin de la centralidad del trabajo en el conjunto de las relaciones sociales, en particular en cuanto a la conformación de identidades colectivas. Se trata de "la fragmentación de los mundos de vida".

**Tesis 3:** La pérdida de la importancia del trabajo se relaciona con su función de generador de valor.

**Tesis 4:** La crisis del trabajo es un problema político, resultado de una lucha que la clase obrera perdió desde los ochenta (debido a los cambios en el régimen de acumulación y a la crisis sindical).

En este marco de criterios ha sido trascendente la obra de Jeremy Rifkin, **EL FIN DEL TRABAJO** quien plantea que con las transformaciones promovidas por la innovación tecnológica, el trabajo humano está siendo sistemáticamente eliminado del proceso de producción, adhiriéndose a **"la idea de que estamos ante el fin de la clase obrera y del trabajo mismo"**.<sup>37</sup> También han sido prolíferas otras versiones, que plantean que con la reestructuración de la producción, la alienación y la degradación del obrero es cosa del pasado, se difunde además la afirmación de que la explotación cede su puesto a la colaboración voluntaria y de iguales derechos entre obreros y capitalistas, y que dentro de los marcos de dicha colaboración los frutos del trabajo se distribuyen de forma justa entre sus participantes, por consiguiente, desaparece el proceso de obtención de plusvalía. El aspecto central de este andamiaje de ideas es que se pretende crear la imagen de que se está disolviendo la contradicción trabajo asalariado capital.

<sup>36</sup> Clasificación realizada por De la Garza Toledo, Enrique. "¿Fin del trabajo o trabajo sin fin", en CASTILLO Juan José (ed.), *El trabajo del futuro*, Complutense, Madrid 1999. Pp. 3-7.

<sup>37</sup> *Jeremy Rifkin*. El fin del trabajo. Nuevas tecnologías contra puestos de trabajo: el nacimiento de una nueva era, Barcelona Paidós 1996 p. 23. El tema planteado por este autor no es nuevo, los primeros textos que abordaron la llamada **crisis de la clase obrera**, se ubican en los escritos de *Alain Toraine*, *La société post-industrielle*, París, Galilée 1969, cuya idea tenía como base que el antagonismo explotador-explotado en el terreno de la producción dejaba de representar la contradicción principal del sistema social, por el ascenso de una nueva capa de técnicos y administradores alienados pero no proletarizados. Toraine recuperaba así una idea ya esbozada en los textos de *Marcuse* (1968) quien destaca la idea de cómo los trabajadores manuales son remplazados por una "clase de técnicos, científicos e ingenieros". *Marcuse Heber*. El fin de la utopía. México Siglo XXI Editores 1968 p. 7. En la década de 80 y de los 90, siguiendo estas ideas se han destacado autores como: *André Gorz*, con su trabajo "Adios al Proletariado" (1982), *Offe*, *Disorganized Capitalism* (1985), así como, *Peter Drucker*, *La Sociedad Postcapitalista* (1994), y *Eric Hobsbawm*, con sus ensayos, *La historia del Siglo XX (1914-1991)* y *The Age of The Extremes* (1996).

### **Puntos a considerar**

Para contrarrestar los criterios antes esbozados es importante reconocer variados puntos, en lo que se debería considerar: Que la constatación de la reducción del empleo en esferas focalizadas, no debe servir de argumento para defender la idea de que las modificaciones en el paradigma tecnológico están produciendo un **mundo sin trabajo, y mucho menos que esté desapareciendo la clase obrera**, es importante en esta dirección valorar variadas cuestiones que -a juicio del autor de esta investigación- contradicen esta tesis entre ellas:

- El empleo de la fuerza de trabajo es el trabajo mismo, lo que significa que independientemente de las modificaciones que se produzcan en el proceso de trabajo será necesaria siempre la fuerza de trabajo en el desempeño de las relaciones sociales de producción. La transformación del dinero en capital está condicionada por la compra de fuerza de trabajo en el mercado de mercancías; es con la transformación de la fuerza de trabajo en mercancía cuando comienza la época de dominación del capital. Por lo que capital y trabajo son una unidad dialéctica, unidos por el objetivo fundamental del sistema: producción de plusvalía. Estas acotaciones sugieren que las nuevas formas de organización del trabajo no eliminan la subordinación del trabajo al capital; el obrero continua vendiendo su fuerza de trabajo.
- Marx demostró que los medios de producción se convierten en capital solo en determinadas condiciones: cuando se emplean como instrumento de apropiación de plusvalía, es decir de trabajo no retribuido de los asalariados. El capital es una relación social de producción que expresa un vínculo entre dos clases: capitalistas y obreros, el cual se valoriza mediante la explotación de fuerza de trabajo. Por consiguiente, el capital representa plusvalía acumulada.
- En términos generales el trabajo, continua siendo la base de la sociedad, lo que no se puede negar es que la sociedad actual está frente a una gran transformación del trabajo en todo el mundo. El proceso de automatización generó la intensificación del trabajo, pero no su desaparición. Ahora se vuelve menos pesado físicamente, pero más intensivo, y además la gente trabaja más horas. Se podría colocar como ejemplo de esto a los países de la triada donde, la cantidad de horas trabajadas en Estados Unidos, Europa, Japón aumentó de 515 a 623 mil millones entre 1970 y 1998, es decir un 21%. Mientras esta cantidad permaneció más o menos constante en Europa (250 mil millones), aumentó mucho en Estados Unidos (150 a 250 mil millones) y sensiblemente en Japón (115 a 123 mil millones).<sup>38</sup>
- Históricamente la innovación tecnológica ha sido fuente de creación de empleos, el empleo de las nuevas tecnologías no conduce al fin del trabajo por el contrario, sus posibilidades abren novedosas fuentes de empleos como el teletrabajo que genera numerosas oportunidades. En este ámbito se transforma profundamente el contenido del trabajo en lo concerniente a su naturaleza, organización y sus relaciones con otras actividades. Es importante reconocer los resultados del teletrabajo el cual con relación al trabajo concreto, se **modifica sustancialmente**, debido a que su esencia no es producir objetos físicos, sino la manipulación de datos, imágenes y símbolos por lo que el contenido del trabajo se vuelve más abstracto.
- Las profundas transformaciones que implican las nuevas tecnologías producen tendencias heterogéneas en relación con la generación de empleo. Se debe considerar que la introducción de nuevas tecnologías conduce a la aparición de nuevas ramas que exigen también de la presencia de nuevos tipos de empleos. Esta experiencia ha sido válida en el caso de la industria de software en los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico durante los años 80'; también en el caso de Japón se ha visto expresada la misma tendencia, donde de 1980 a 1990 el número de empleos pasó de 75 mil puestos de trabajo a 350 mil.<sup>39</sup>
- Estudios realizados en Japón sugieren que la introducción de las tecnologías de la información (TI) creará empleos por una magnitud del 4% de su fuerza de trabajo entre el año 2000 y el 2004, lo que equivale a 2 millones y medio de nuevas plazas laborales. De ellas, un 31% será creado directamente por la industria de la información y comunicaciones, un 27% se originará

<sup>38</sup> Harribey, Jean-Marie. *El fin del trabajo: de la ilusión al objetivo*. Archivo disponible en: <http://www.clacso.edu.ar/~libros/neffa/2harri.pdf>, p. 2.

<sup>39</sup> Citados por Freeman, Christopher y Luc Soete. *Cambio Tecnológico y empleo. Una estrategia de empleo para el siglo XXI*, Madrid 1994 p. 82.

en nuevos productos y servicios en los cuales se utilizan las TI, y un 42% provendrá de la introducción del comercio electrónico.<sup>40</sup> (Ver Anexo 1)

- En EEUU ha ocurrido una tendencia similar, donde el número de empleados en servicios de procesamiento de datos creció de 304 mil en 1980 a 835 mil en 1991.<sup>41</sup> Por consiguiente, la introducción de nuevas tecnologías no implica necesariamente una absoluta reducción del empleo, téngase en cuenta que la introducción de las nuevas tecnologías está dando lugar a nuevos tipos de trabajo ((Ver: Anexo 2).
- Es importante en este marco considerar los posibles efectos de corto y de largo plazo que sobre el mercado laboral puede tener el desempeño del comercio electrónico. Ello se debe a que el uso del comercio electrónico altera dentro de la empresa los procesos de información y comunicación, afectando la organización interna y la posición competitiva respecto de otras empresas, lo que finalmente redundará sobre el mercado laboral. El resultado final será la combinación de los nuevos trabajos que surgirán -producto de este nuevo medio de interacción- y los que desaparecerán a consecuencia del reemplazo de intermediarios y otros agentes en la cadena de distribución. Debido a esto, entender el impacto del comercio electrónico sobre el funcionamiento del mercado laboral supone entender qué industrias lo usarán de forma intensiva, qué tipo de empleos dejará de ser necesario y qué habilidades requiere un trabajador insertado en un nuevo escenario en el que la administración eficiente de la información es determinante.
- En el ámbito de sectores industriales, se debe considerar que la proliferación del comercio electrónico está estrictamente vinculada al desarrollo del sector de la Internet, cuya medición en términos de importancia laboral es aún difícil de precisar. En el caso de Estados Unidos, cerca del 1% de la fuerza laboral se encuentra empleada en la industria de Internet. El impacto directo sobre el empleo, sin embargo, podría no ser proporcional al crecimiento de esta industria, debido a su baja intensidad en el uso de mano de obra.<sup>42</sup>
- Sus impactos indirectos, en cambio, pueden llegar a ser considerables, teniendo en cuenta que afectan transversalmente al resto de la economía. Respecto del perfil y habilidades de la mano de obra en la nueva economía, queda claro que la cantidad demandada por profesionales con formación en Tecnologías de la Información es cada vez mayor. Sin embargo, habilidades para conducir empresas en este escenario nuevo y dinámico son también requeridas. Es decir, en la medida en que el comercio electrónico se masifique la fuerza laboral deberá ser flexible y con múltiples capacidades, las cuales deberán ser mantenidas en el largo plazo.
- Es indiscutible que la mayoría del empleo en las economías desarrolladas está localizado en los servicios y que este sector está ocupando un lugar destacado en los aportes al producto interno bruto de estas economías, sin embargo, ello no significa que las industrias manufactureras estén desapareciendo de modo absoluto. Según Castells se observan dos tendencias, Alemania y Japón hacia servicios avanzados manteniendo una industria poderosa; y la de Inglaterra y EEUU con decadencia industrial, preservando servicios tradicionales e incrementando los avanzados.
- En esta misma línea es necesario advertir además, que la economía de los servicios tiene particular relación con la actividad fabril, es decir son ramas complementarias, lo que explica que es prácticamente imposible la desaparición de trabajo fabril de manera absoluta. En cuanto a los procesos de trabajo, existen servicios que no se diferencian de los procesos fabriles en cuanto a organización del trabajo, tecnologías relaciones laborales o calificaciones. Otros son más parecidos a los procesos artesanales en los que la producción se realiza con equipo o herramientas sencillas y las características del producto dependen de las habilidades del trabajador.<sup>43</sup>

<sup>40</sup> Departamento de Estudios. La Economía digital en Chile., Editorial. Cámara de Comercio de Santiago, Abril del 2000 p. 14.

<sup>41</sup> Citados por Freeman, Christopher y Luc Soete. Cambio Tecnológico y empleo. Una estrategia de empleo para el siglo XXI, op. cit. p. 82.

<sup>42</sup> Departamento de Estudios. La Economía digital en Chile op. cit. p. 15.

<sup>43</sup> Por ejemplo reparar una central telefónica no difiere de reparar un equipo fabril microelectrónico. Campillo, Marcia y Enrique de la Garza. ¿Hacia donde va el trabajo humano?. Nueva Sociedad N. 157 Septiembre-octubre, Caracas 1998 p. 49.

- Si bien se confirma la tendencia al auge del empleo que coloca la atención en la información como puestos ejecutivos, profesionales, y que el trabajador técnico profesional adquiere una mayor importancia estratégica, no debe soslayarse que al mismo tiempo, aumenta la fuerza de trabajo en actividades y servicios inferiores y menos calificados.
- En la evolución del nivel de empleo inciden múltiples factores: la introducción de las nuevas tecnologías, el crecimiento demográfico, la incorporación de la mujer al trabajo, la edad de jubilación, el fenómeno migratorio, la evolución de las familias, la extensión de la jornada laboral. Pero el factor que más influye, es el estado en que se encuentra la economía: ***una etapa expansiva genera empleo, una recesiva provoca desempleo.***
- Los "límites sociales" entre la clase obrera y determinadas partes de los estratos intelectuales se vuelven más fluidos con la Revolución Científico Técnica. Con relación a esto se observan dos tendencias, la primera tiene su expresión en la creación de nuevas profesiones y de nuevas formas de actividad en la producción material (ver anexo 2). Ligado a esto crecen grupos de obreros que con una alta calificación profesional y formación económica, hacen un trabajo principalmente intelectual, por ejemplo, en campos tales como control, mando, vigilancia y mantenimiento de instalaciones técnicas. Estos obreros apenas se diferencian en su calificación de una gran parte de los técnicos e ingenieros activos en la empresa capitalista. La tendencia es que esta masa de obreros aumenta rápidamente con el continuo progreso de la ciencia y la técnica. De esta manera esta porción tiende a representar una dirección importante de las perspectivas del crecimiento cualitativo de la clase obrera.
- Por otra parte, crece el número de técnicos e ingenieros encargados del cuidado y mando directo de instalaciones de producción. Esta parte del personal ingeniero-técnico no se diferencia esencialmente de los obreros de la producción en lo que respecta a su papel en la organización social del trabajo, el ambiente de trabajo, disciplina industrial, ingresos e intereses. El efecto es que de entre la masa de intelectuales, esta se encuentra socio-estructuralmente más cerca de la clase obrera, fundiéndose con esta, y por esencia, se vuelve un grupo social especial dentro de ella.
- La lectura de lo anterior permite pensar en que con la introducción de las nuevas tecnologías ligadas a la automatización se acelera la *proletarización de un creciente sector de los intelectuales activos*. Esto es resultado de lo siguiente: a) con la introducción de nuevas tecnologías se reducen paulatinamente aquellos procesos de trabajo que para un esfuerzo físico o muy pesado, solo contienen un reducido componente intelectual; b) crece la parte de trabajo intelectual dentro de aquellas actividades que son caracterizadas como físicas; c) Crecen aquellos procesos de trabajo que requieren un trabajo principalmente intelectual.
- Para los defensores de la ideología neoliberal el concepto de clase obrera está ligado a aquellos hombres que son activos manualmente, la consecuencia es según sus conclusiones que el aumento del trabajo intelectual en la producción material significa el *adiós a la clase obrera*. Es necesario partir de la valoración de que los criterios para la determinación de las diferencias entre la clase obrera y la intelectualidad, no pueden ser deducidos de las diferencias entre el trabajo físico e intelectual. Se podría entender por intelectualidad, el conjunto de trabajadores que hace principalmente un trabajo intelectual y dispone de la correspondiente calificación, por regla general un título universitario o escuela técnica. Sin embargo, la formulación inversa en la que se oculta el verdadero problema, no es evidentemente exacta: la clase obrera no es simplemente el conjunto de seres humanos que trabajan principalmente con su cuerpo.
- Toda secuencia de trabajo como proceso metabólico entre humano y naturaleza, está ligada en sí al desgaste de energía muscular y nerviosa. Lo que se quiere esbozar es que la equiparación usual durante mucho tiempo, de la clase obrera con el conjunto de asalariados corporalmente activos fue realmente una simplificación. Sin embargo, con esto no se afirmaba que la clase obrera no desarrollara ningún tipo de trabajo intelectual. El trabajo físico en esta definición es una condición necesaria, pero no suficiente para la pertenencia a la clase obrera. Por lo que, la simplificadora equiparación de la clase obrera con el conjunto de trabajadores que hace principalmente trabajo físico no es correcta. Se puede comprobar que

con el desarrollo tecnológico crecen múltiples funciones del trabajo, incluso en el proceso de producción que son de naturaleza intelectual.

- El aumento del trabajo intelectual en el proceso de producción directa - en las funciones de control y vigilancia- no es una simple consecuencia de la Revolución Científico Técnica, sino al mismo tiempo una premisa decisiva para dominar esa revolución. Por consiguiente, las consecuencias socio-estructurales que resultan de las diferentes relaciones entre el trabajo físico e intelectual, es el desarrollo superior de la clase obrera misma. Con el aumento en la producción material y el consiguiente crecimiento de los técnicos e ingenieros directamente ligados a la producción material, se aprecia en lo esencial un proceso cualitativamente nuevo en el desarrollo de la clase obrera.
- La separación entre obreros intelectuales y manuales en el capitalismo, no cambia absolutamente en nada en que la relación de cada una de esas personas sea la del obrero asalariado con respecto al capital. El concepto marxista de proletariado asume este como la clase de los desposeídos que no pueden prescindir de vender su fuerza de trabajo al capital para obtener los víveres necesarios para su sustento. El tránsito de los trabajadores a ramas estratégicas como los **“nuevos servicios”**, no niega la identidad de estos como proletarios, tampoco excluye la noción de explotación, allí también aparecen las características del proceso productivo entre el patrón y el asalariado, persistiendo la naturaleza de la plusvalía, ello no niega el carácter social del trabajo, este se expresa en formas más complejas de cooperación, como la computarización de los procesos.
- El crecimiento de los trabajadores del sector de los servicios en la Población Económicamente Activa, no debe verse ligado al fin de la clase obrera; esto es expresión de modificaciones en las características concretas del proceso de trabajo que inciden en la reconstrucción de una **nueva clase obrera**.
- En el contorno de los **“nuevos servicios”** subsisten las características propias del proceso de trabajo con rasgos de tipo capitalistas, es decir, la fuerza de trabajo sigue siendo una mercancía especial, persiste el proceso de obtención de plusvalía, permanece además el carácter cada vez más social del proceso de producción junto al carácter cada vez más privado de apropiación de los resultados del trabajo, lo que significa que el mercado de fuerza de trabajo continua subordinado al proceso de valorización al responder a las necesidades del capital.
- Con la introducción de las nuevas tecnologías el nivel de sometimiento del trabajo al capital se acrecienta, Marx al explicar las consecuencias inmediatas de la industria mecanizada para el obrero, deja ver como la maquinaria al hacer inútil la fuerza del músculo, permite emplear obreros sin fuerza muscular o sin desarrollo físico completo, lo cual posibilitó el empleo de trabajo de la mujer y el niño, siendo el primer grito de la aplicación capitalista de la maquinaria. Con ello Marx deja claro que aquel instrumento gigantesco creado para eliminar trabajo y obreros se convertía inmediatamente en medio de multiplicación del numero de asalariados, colocando a todos los individuos de la familia obrera sin distinción de sexo y edad, bajo la dependencia inmediata del capital. Esto aplicado al objeto de estudio de este trabajo sugiere la idea de que la introducción de las nuevas tecnologías en los procesos productivos amplía no solo el material humano de explotación, sino también su grado de explotación.
- El empleo de las nuevas tecnologías acrecienta nuevos motivos que determinan la prolongación de la jornada de trabajo, a la par que revoluciona los métodos de trabajo y el carácter del organismo social de trabajo, en términos que rompen la resistencia que a esta tendencia se opone, colocando a disposición del capital un mayor número de sectores de la clase obrera.
- Pensar que el trabajo asalariado desaparece mientras que el sistema capitalista basado en la relación salarial seguiría extendiéndose indefinidamente no tiene sentido. La "salida" del sistema salarial no significaría una superación del antagonismo trabajo-capital, sino un debilitamiento de las protecciones sociales conquistadas por los asalariados, y por lo tanto un refuerzo de la relación social alienante.<sup>44</sup>

<sup>44</sup> Harribey, Jean-Marie. *El fin del trabajo: de la ilusión al objetivo*. Archivo disponible en: <http://www.clacso.edu.ar/~libros/neffa/2harri.pdf>. p. 2

- Los representantes del fin del trabajo confunden la reducción, inclusive la desaparición, del trabajo alienante, con la negación del trabajo como principio genérico, imbricado con otros, del género humano. Que el hombre pueda alcanzar un estado de automatización de las actividades económicas que lo dispense casi totalmente de las tareas productivas, y que así pueda dar libre curso a sus capacidades creadoras no significa que desaparezca el trabajo.
- La realidad actual muestra que con el desempeño del acelerado proceso de globalización el trabajo asalariado se extiende a escala mundial y nada permite entrever su desaparición próxima.

### **Epílogo**

El proceso de globalización junto a los avances tecno-económicos ha transformado radicalmente las formas de división social del trabajo, la organización de la producción y las fuentes, calidad y magnitud de las desigualdades sociales, lo que ha hecho emerger una nueva estructura social en el ámbito del proletariado mucho más heterogénea con bases de formación múltiples, y donde las contradicciones entre clases y las relaciones de explotación se expresan de **formas muy variadas y no siempre evidentes, siendo fetichizadas** por las propias relaciones de producción capitalistas.

Básicamente se advierte una modificación de la estructura tradicional de la clase obrera por niveles de calificación, **observándose** pérdida de calificación de los obreros en sus profesiones tradicionales debido a la modernización del parque industrial; cambios en el carácter de su trabajo, y el surgimiento de nuevas profesiones, que exigen de un nuevo tipo de calificación de la fuerza de trabajo. La sumatoria de esto es una polarización de la fuerza laboral con la presencia de obreros altamente calificados con predominio de trabajo mental; obreros altamente calificados con predominio del trabajo físico; obreros semicalificados; y obreros no calificados.

Esto ha significado una **diferenciación** que se expresa en el incremento de la cantidad y variedad de segmentos que integran la estructura de la clase obrera, generando grupos distinguibles, lo que abarca desde su posición en la división social del trabajo hasta la unidad interna que recorre sus relaciones materiales, espirituales e identitarias. De hecho estas son premisas que al mismo tiempo profundizan los niveles de **desigualdad**, la cual caracteriza la medida en que dichos grupos de obreros están segmentados en estratos, es decir, unos en situación más ventajosa que otros en lo relativo al acceso al poder y bienes materiales y espirituales, lo que indudablemente implica una jerarquía.

Al contrario de aquellos autores que defienden la pérdida de la centralidad de la categoría trabajo en la sociedad contemporánea, las tendencias en curso, *bien en dirección a una mayor intelectualización del trabajo fabril o a un incremento del trabajo calificado, bien en dirección a la descualificación o a su subproletarización*, no permiten concluir que hay una pérdida de centralidad en el universo de una sociedad productora de mercancías. Aunque se presencia una reducción cuantitativa (con repercusiones cualitativas) en el mundo productivo, el trabajo mental cumple un papel decisivo en la creación de valores de cambio. La reducción del tiempo físico de trabajo en el proceso productivo, así como la reducción del trabajo manual directo y la ampliación del trabajo más intelectualizado, no niegan la ley del valor, cuando se considera la totalidad del trabajo, la capacidad de trabajo socialmente combinada, el trabajador colectivo como expresión de múltiples actividades combinadas.<sup>45</sup>

En el marco planteado continúa desplegándose la creciente composición orgánica del capital que tiende a reducir de manera relativa el capital variable, aparecen nuevos valores de uso que aunque puedan no ser tangibles proceden del trabajo objetivado. En este nuevo entorno de socialización del consumo, se acrecienta el poder de supeditación del trabajo al capital, el carácter fetichista del consumo asume nuevas formas cada vez más privadas.<sup>46</sup> Con lo que se consolida cada vez más la contradicción económica fundamental del sistema capitalista.

<sup>45</sup> Ver: Ricardo Antunez,, Adeus ao trabalho?, *Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho*, ed. Cortez/ed. Unicamp, San Pablo.1 1995.

<sup>46</sup> Ver: Michael A. Lebowitz. *Beyon Capital*. St. Martin's Press, New York 1992 pps. 31-34, 141-142, ver además de Alain Lipietz. *The Enchanted World..* London: Verso 1982, pp.. 24-40 y 153-154

*El efecto es que los cambios en el proceso de trabajo unidos a la nueva configuración del consumo invierten el tejido social del obrero colectivo, de una base ancha y escasa movilidad vertical, a una base estrecha y de capilaridad restringida.*<sup>47</sup> Tal fenómeno, está asociado a los cambios tecnológicos, los cuales modifican la antigua fábrica a nuevas escalas que rebasan los valores de uso a que estaban sometidos, resultando de ello una clase obrera menos concentrada, con una composición técnica diferenciada, pero subordinada al poder real del capital, en un marco en que se aceleran con mayor intensidad la rotación de los elementos del capital, y en que, el cambio tecnológico no conduce al fin del trabajo productivo.

Las modificaciones en relación con el trabajo han sido significativas en el ámbito de la globalización y mucho más relevantes en las áreas del capitalismo atrasado. En este marco la **flexibilidad laboral** reflejada en múltiples formas e impulsada por las nuevas formas de competencia mundial, y concretada en aspectos jurídicos que eliminan la protección al trabajador, es una de las manifestaciones más recientes que asume la relación trabajo-capital. El efecto es que las nuevas formas de organización del trabajo, abren nuevas incertidumbre para el obrero, lo cual se expresa en la precarización del empleo, bajo la tendencia hacia el trabajo parcial e inseguro; ello de hecho implica una novedosa conflictividad en la relación trabajo capital.

En las nuevas condiciones en que se despliega el capital se profundiza el carácter cada vez más privado de apropiación de los resultados del trabajo, lo que se expresa en las normativas del tratamiento a la inversión extranjera directa, ello tiene su expresión más concreta en la transformación de los recursos que están en manos de naciones en propiedad privada del gran capital, lo cual es el resultado de la mayor libertad de movimiento y del protagonismo que exigen las empresas transnacionales. El efecto es que se produce un traslado de los beneficios que genera el trabajo, desde el interior de naciones hacia las arcas de las grandes empresas transnacionales.

El capital pasa a la ofensiva, basada en una notable reducción de los costos y en un mayor poder de perfeccionamiento de las fuerzas productivas, las relaciones sociales de producción y la superestructura sobre la que se levanta, cuyos aspectos en su conjunto, permiten prolongar la naturaleza orgánica del sistema. En este espacio el ámbito de lucha lo continua siendo la nación y sus agentes de transformación la clase obrera, en lo que el proletariado procedente de los países subdesarrollados constituye el eslabón más débil de esa cadena imperialista, dado el carácter desigual con que se desempeñan en los marcos de la globalización.

En términos políticos los cambios en las relaciones de poder entre el capital y el trabajo, indican una mayor fragmentación de la clase obrera. Cambio que no sólo ha sido posible por la acción de las empresas en el terreno de la economía, estos como en todos los momentos de drásticas transformaciones han estado apoyados por el Estado, por lo que el capital aprovechando la desarticulación y la desorganización del trabajador dentro de la empresa y la sociedad, coloca en su favor el espacio cedido por el Estado.

De los resultados de la relación trabajo-capital se destaca la aparición de un enorme ejército industrial de reserva, que además es de carácter global, lo que si bien brinda un amplio margen de maniobra al capital implica también problemas tanto de gestión de fuerza de trabajo como de absorción suficiente del proceso de reproducción, dándose por ello el fenómeno de crecimiento sin empleo, lo cual es una muestra más de la crisis del sistema de economía capitalista mundial. Es decir, no estamos ante el fin del trabajo sino en un contexto de crisis de las relaciones de producción capitalistas, las cuales no garantizan el proceso de reproducción de la fuerza de trabajo.

La forma en que el capital estructura su estrategia ideológica involucra métodos que no solo buscan una mejor inserción, sino lograr una posición dirigida al desarrollo de formas coercitivas encaminadas a extender la competencia a todos los niveles de la vida social, preservando su objetivo esencial: SU **VALORIZACIÓN MEDIANTE LA SUPEDITACIÓN DE LA CLASE OBRERA Y DE OTROS CAPITALES**, lo que significa, el acrecentamiento de los niveles de obtención de **PLUSVALÍA**. Por otra parte, los representantes del capital no hacen más que transitar hacia una

<sup>47</sup> Edur Velasco Arregui. Cadenas de cuarzo y salario virtual: cambio tecnológico, ciclos largos y clase obrera. En: La tecnología como instrumento de poder. Ediciones Caballito (Coordinadora Ana Esther Ceceña). 1ra edición, México 1998 p. 267.

teoría de la dominación que enmascara la noción de explotación y la subordinación del proceso de producción al de valorización.

La incapacidad de las relaciones capitalistas de producción para proporcionar empleo en condiciones de justicia y equidad, así como, de las políticas para compensar las debilidades del sistema, produjo la elaboración de un concepto de sustitución: **FIN DEL TRABAJO Y DE LA CLASE OBRERA.**

Los aspectos planteados exigen de la participación activa de los gobiernos mediante la instrumentación de políticas, que frenen aquellas tendencias negativas que el capital con su política de libre mercado genera sobre el trabajo. Se requiere de la creación de nuevos modelos de participación del Estado en la economía que administren con cautela los flujos internacionales de capital, mercancías y personas. Se requiere además, del desarrollo de estrategias de cambio estructural de producción hacia las nuevas tecnologías que permita trazar el camino necesario para el reciclaje tecnológico de los trabajadores estimulando la inversión en este terreno. Las potencialidades de las nuevas tecnologías bien dirigidas podrían conducir a una sociedad más justa; es importante pensar en que el futuro del mundo del trabajo todavía puede cambiar, en la actualidad este se mueve sobre la base de la acción del mercado liberalizado, el cual tiende a acentuar la contradicción trabajo-capital.

### **ANEXO 1**

Generación y Pérdida de Empleo de Japón 2000-04 debido al proceso de informatización	
<b>Creación de Empleo</b> (4% de la fuerza de trabajo)	<b>Pérdida de Empleo</b> (2,6% de la fuerza de trabajo)
<b>Causado por:</b> - Industria de la información y comunicaciones 30.5% - Nuevos productos y servicios en el que se utilizan TI 27.3% - Introducción del Comercio Electrónico (CE) 42.2%  <b>TOTAL</b> <b>100.0%</b>	<b>Causado por:</b> - Informatización interna de las firmas 32.5% - Mayor eficiencia por introducción del CE 6.1% - Desintermediación de operaciones por CE 10.4% - Trabajos cuyo contenido será afectado por la introducción del CE 50.9%  <b>TOTAL</b> <b>100.0%</b>

Fuente: Ministerio de Industria y Comercio Exterior de Japón, Andersen Consulting. Citado por Departamento de Estudios. La Economía digital en Chile,. Editorial. Cámara de Comercio de Santiago, Abril del 2000 p. 14.

### **ANEXO No. 2 NUEVOS TIPOS DE TRABAJO<sup>48</sup>**

<sup>48</sup> Cibertrabajo definido como las nuevas tipologías de trabajo a partir del desarrollo de Internet. Es decir, son **nuevos tipos de trabajo**, no nuevas formas, es decir si hoy desapareciera Internet, estos trabajos desaparecerían. Estas nuevas tipologías **trabajan en red y en grupo**, característica común de la nueva economía (todavía en pañales), de la nueva organización del trabajo en el 3milenio, y además común a las nuevas empresas (nuevas o antiguas recicladas). En ellas **el tele trabajo** como trabajo a distancia utilizando las nuevas tecnologías, **se subordina al concepto de e-trabajo**, y a su vez a la necesidad global de la burguesía en esta etapa de la economía capitalista de aumentar drásticamente la productividad del



- 1... Web master
- 2... Data Base administrator.
- 3... Productor de contenidos Web.
- 4... Surfer.
- 5... Operador de red.
- 6... Ingeniero o arquitecto de network.
- 7... Administrador de sistemas en Web
- 8... BenchMarking
- 9... Grafic designer.
10. Programador html/dhtml/xml/3D
11. Ingeniero de Server.
12. Desarrollador de software.
13. Installator trainer.
14. Productor de reuniones virtuales.
15. Web Promoter.
16. Help desk.
17. Ingeniero en seguridad de Internet.
18. Especialista en e-commerce
19. Media broker.
20. Brand Manager.
21. E-Artists
22. E-toys, o desarrolladores de juguetes informáticos virtuales.
23. Tele formadores o E-ducadores.
24. E-luthiers o desarrolladores de nuevos instrumentos musicales virtuales.
25. Owners
26. Writer hipermedia

---

trabajo vía la utilización de la investigación científica como rama productiva directa, y además la alteración de las formas de trabajo, que llamamos la expropiación del "saber hacer", del trabajador y el conocimiento de su oficio. Jorge Halpern. *El Cibertrabajo. aportación para AETForo de Luis Ludueña* [cosmo31@starmedia.com](mailto:cosmo31@starmedia.com), <http://www.aet-es.org/docs/cibertrabajo.htm>.



# **LA PARTICIPACIÓN FEMENINA EN LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA AVÍCOLA CAMAGÜEY. SU INFLUENCIA EN LOS CAMBIOS OPERADOS EN EL MODO DE ACTUACIÓN DE LOS CUADROS DE DIRECCIÓN.**

Ing. Rosa H. Caballero Alard.  
Empresa Avícola Camagüey.

Dra. Esther María Pino Guzmán  
Instituto Superior Pedagógico "José Martí".

## **INTRODUCCION**

El acceso de la mujer a cargos de dirección, resulta hoy internacionalmente, tema de amplio debate, ya que es reconocido el insuficiente acceso de mujeres a puesto de tomas de decisiones, a la disponibilidad y el control de los recursos.

Para las cubanas, no se trata de una aspiración ya que además de un precedente de fuerte movimiento feminista, con los cambios ocurridos con la Revolución desde 1959, se han ido sumando avances a su participación real en la vida pública, económica y social.

No ha sido la Agricultura una rama de la economía con amplia participación femenina, sin embargo, dentro de ella la Avicultura representa la actividad con mayor cantidad de mujeres entre sus obreros, técnicos y dirigentes, lo cual se ha mantenido históricamente a pesar de que sus niveles de producción se han deprimido producto al férreo a que se encuentran sometido el país, y el total de trabajadores que intervienen en

sus proceso productivos ha disminuido, manteniéndose las proporciones de hombres y mujeres en las diferentes categorías ocupacionales.

La Empresa Avícola de Camagüey, que en el año 1983 logró la producción de 183,7 millones de huevos y en 1989 la de 5997 toneladas de carne tiene como objetivos en el 2002 alcanzar 52 millones de huevos, 296.2 toneladas de carne y 22.0 toneladas de pienso. La participación femenina desde su creación así como la estabilidad laboral de las mismas, han permitido un serio y responsable trabajo del llamado sexo débil que las han llevado a escalar peldaños superiores y alcanzar cargos de dirección en actividades aparentemente complejas, donde se muestran resultados iguales y/o superiores a los hombres.

Por tanto el objetivo de este trabajo es demostrar la eficacia y eficiencia de la mujer en la dirección de la Empresa Avícola Camagüey.

## DESARROLLO:

La Agricultura, como sector priorizado, se encuentra en la imperiosa necesidad de producir cambios sustanciales en su sistema empresarial, encaminados a lograr resultados productivos con eficiencia y eficacia.

La Avicultura constituye un pilar determinante de nuestro sector y por tanto la Empresa Avícola Camagüey se encuentra inmersa en estos procesos de CAMBIO, ya que nos toca construir colectiva y mancomunadamente el futuro deseado.

Históricamente la fuerza de trabajo femenina ha sido mayoritaria en la actividad avícola, no así su participación en la dirección de la misma. No es menos cierto que al triunfo de la Revolución solo existían pequeñas y medianas granjas privadas, plantas de incubación y fábricas de pienso, con tecnología muy atrasadas y gran dependencia de los Estados Unidos.

Al crearse el Instituto Nacional de Reforma Agraria y teniendo en cuenta las necesidades del desarrollo pecuario, se decidió a cometer un plan especial de fomento avícola que estableciera las bases de la genética como paso previo para asegurar un desarrollo organizado y productivo y se da una gran importancia a la formación y superación técnica de los trabajadores. Por tanto se aumentan las capacidades e instalaciones de la Escuela Nacional de Superación Avícola "Jesús Menéndez", creada anteriormente y que a partir de este momento imprimió un nuevo impulso con amplio apoyo a las tareas de la capacitación. Posteriormente se crea las Escuelas Provinciales de Superación Avícola para obreros calificados. En esta primera etapa jugó un papel fundamental mediante y a través de una labor sistemática la Federación de Mujeres Cubanas para hacer realidad lo expresado por Fidel en el año 1964: "... Otro problemita que tenemos que ver es que hay una serie de tareas a las cuales se van incorporando las mujeres. Por ejemplo, aquí a veces ponían una nave de pollos, traían un guajiro fuerte, saludable, ¡Pam, a cuidar gallinas allí! Un obrero agrícola menos haciendo un trabajo que después que lo meten allí, quién lo saca. Nosotros hemos planteado eso: este es un trabajo que lo pueden realizar las mujeres perfectamente bien y es un tipo de actividad que puede ser una fuente de trabajo para las mujeres..." (1)

A 38 años de creado el Combinado Avícola Nacional, con 27 349 trabajadores en todo el país, la fuerza de trabajo femenina representa el 40,06 %, lo que es igual a 10 957 mujeres. Comparando esta cifras con las de la Empresa Avícola Camagüey resulta similar proporción entre la fuerza de trabajo total y la femenina, alcanzando el 40 %, siendo significativa la diferencia entre el promedio de mujeres que desarrollan la actividad avícola en la provincia y nación con las vinculadas al total de las actividades agropecuarias en Camagüey que solo alcanza el 21.7 %, tal como señalamos en la tabla No.1

TABLA No. 1 Incorporación Femenina al Trabajo Agropecuario.

Indicadores.	Empresa Avícola Camagüey.	U.E.C.A.N.	MINAG Provincial.
Total de Trabajadores.	1108	27349	61856
Mujeres.	438	10957	13408
%	40.0	40.06	21.7

Al analizar la fuerza calificada actual de los tres sectores estudiados tenemos:

TABLA No.2 Fuerza Calificada Total y Femenina.

Indicadores.	Empresa Avícola Camagüey.	U.E.C.A.N.	MINAG Provincial.
Fuerza Calificada Total.	209	5238	8446
Mujeres.	93	2511	1689
%	44.5	47.9	20.0
Técnicos de Nivel Medio.	146	3704	6473
Mujeres.	66	19.6	1268
%	42.2	51.7	19.6
Técnicos de Nivel Superior.	63	1534	1973
Mujeres.	27	595	421
%	42.8	38.8	21.3

Como puede observarse la fuerza calificada total, de Nivel Medio y de Nivel Superior, tiene igual representatividad femenina que en el total de trabajadores, manteniendo los niveles alcanzados en la Empresa Provincial Avícola, la UECAN y el MINAG Provincial. En este sentido se demuestra una vez más la participación femenina en la producción avícola nacional y en la Provincia de Camagüey en lo particular.

De los 137 dirigentes que tiene la empresa, 60 son mujeres para el 44 % (Gráfico No.1), lo cual se corresponde con los indicadores de participación femenina anteriormente señalados; pero cuando analizamos el nivel de dirección inferimos que ya la misma se afecta, pues solamente el 35 % alcanza la categoría de Administrador de Unidad (GráficoNo.2), ninguna la de Cuadro y solamente el 23 % la de Reserva de Cuadros (Gráfico No.3).

Gráfico No.1: **Clasificación de los Dirigentes por Sexo.**

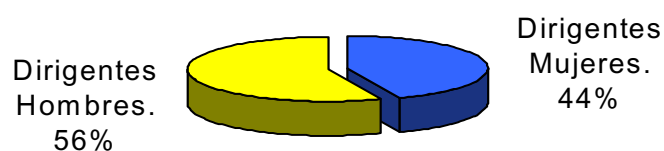


Gráfico No.2: **Clasificación de los Administradores por Sexo.**

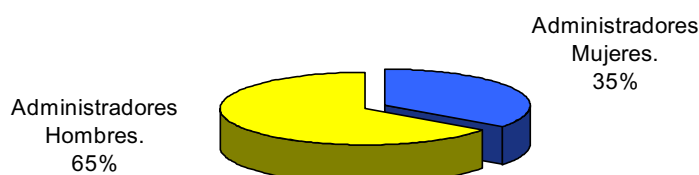
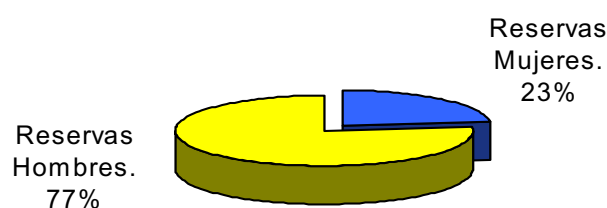


Gráfico No.3: **Clasificación de las Reservas por Sexo.**



En todos los casos se mantienen las relaciones porcentuales descritas anteriormente para la UECAN y el MINAG Provincial.

Partiendo de lo que representa la participación femenina en el proceso productivo avícola así como las posibilidades de superación que se les ha dado, cabe preguntarnos ¿por qué no hay más mujeres Cuadros y Dirigentes en el nivel superior de la Empresa Avícola de Camagüey?.

No se trata de promover a la mujer por un capricho, sino por sus condiciones y capacidades, sin límite para asumir alguna responsabilidad en igualdad de condiciones.

En una encuesta realizada a una muestra tomada al azar de los trabajadores de la empresa, sobre la ejemplaridad de los cuadros, tomamos aleatoriamente 20 hechas a mujeres. Y a la pregunta de: ¿si le dieran la posibilidad de ocupar un cargo de dirección, lo aceptaría?, respondieron: SI    -, NO 12 -, NO SE 8 -. Planteándose como razones por las cuales no la aceptarían:

- Falta de tiempo producto a la sobrecarga doméstica.
- Por falta de recursos necesarios para aliviar la sobrecarga doméstica.

- Por miedo.
- Por no gustarle.

Es decir, que podemos inferir que:

- No existe correspondencia entre la fuerza ocupacional femenina y el total de dirigentes y cuadros de dirección.
- Proporcionalmente la fuerza de trabajo femenina alcanza iguales niveles de educación, lo que señala, esta no es la causa de la poca presencia femenina en cargos de dirección.
- Existen otros factores asociados que se convierten en causa central de la no participación femenina en cargos de dirección:
  - a) La falta de tiempo producto de la sobrecarga doméstica y las limitaciones de recursos para aliviarlas.
  - b) La existencia de pensamiento machista tanto en los cuadros hombres como en las propias mujeres.
  - c) Falta de visión en este sentido en la aplicación de la Política de Cuadros.

Pero, a pesar de estas dificultades reales en cuanto a la composición femenina en cargos de dirección, la mujer demostró en el CAN de Camagüey que ella fue y es un elemento vital en el proceso de cambio introducido en la empresa, pues nos propusimos pasar de lo declarativo a lo concretamente propositivo, teniendo en cuenta que cuando de futuro se trata hay tres clases de personal:

- 1) Los que dejan que ocurra.
- 2) Los que hacen que ocurra.
- 3) Los que se preguntan por qué ocurrió.

Estando la mujer en los que hacen que ocurra.

A partir de la elaboración de la Estrategia de Desarrollo Sostenible hasta el 2003 y el Año 1999, y de su necesaria implementación hasta las Unidades, comienza a producirse el CAMBIO NECESARIO de nuestra empresa que abarca antes que todo el cambio de mentalidad de directivos y trabajadores, y por tanto, de los estilos y métodos de dirección que se manifiestan en una mayor participación, implicación y sentido de pertenencia, lo cual se traduce en el logro de la autodirección que implica al mismo tiempo el autocontrol, basándose en el desarrollo de valores claves para la empresa, como son: la competitividad, la responsabilidad y la disciplina.

Esto se traduce en: la visión de la dirección de la Empresa de que la Estrategia no podía ser solamente un documento teórico para conservar muy bien encuadernado en nuestras oficinas, sino una importante arma de trabajo con la que se identificaran no solo los principales dirigentes sino hasta el último trabajador, célula fundamental para la ejecución de las tareas y el cumplimiento de los objetivos; convirtiendo la preparación de la reserva de cuadros femeninas en eslabón fundamental de la Política de Cuadros.

En la realización de los cambios que se están operando en nuestra empresa influyeron los siguientes factores:

- 1) Indicaciones del Organismo Superior.
- 2) La comprensión por parte de los Cuadros de la Empresa de que la primera responsabilidad del Cuadro de Dirección como agente de cambio era definir la realidad, ser persistente, competente, poseer habilidades para comunicarse, persuadir y

- convencer con argumentos sólidos, desarrollando una Política de Cuadros encaminada a lograr el ascenso de fuerza femenina a cargos de dirección.
- 3) Un desafío para los Cuadros era, ante todo, la necesidad de cambiar él mismo para ser un actor pro-activo principal dado por su papel rector en el proceso productivo.
- 4) La necesidad de desarrollar los negocios atendiendo a las posibilidades y limitaciones que el entorno nos ofrecía, o sea, analizar cada amenaza, oportunidad que se nos presenta .
- 5) Tuvimos en cuenta que los cambios por pequeños que fueran siempre tendrían un impacto positivo.

Como todo nuevo proceso, en nuestro caso surgieron dificultades:

- Todavía en algunos Cuadros y Trabajadores persiste la idea de que las soluciones de ayer resolverán los problemas de hoy y de mañana.
- Algunos priorizan como fundamental la producción solamente, sin tomar en cuenta que en la Dirección entran otros elementos sobre los cuales también hay que accionar y que la mujer puede y debe ocupar cargos de dirección.
- No todos encaran con honestidad y total comprensión sus dificultades.

Las estrategias utilizadas para lograr el cambio hasta el nivel de unidades de producción fueron:

- ◆ Lograr que la competencia para el cambio se convirtiera en un requisito crucial de los cuadros de dirección. Esto se logra con una constante y sistemática capacitación, en la cual priorizamos la reserva femenina.
- ◆ Se designó una responsable o facilitadora (Jefa de Cuadro) con un equipo interno de agentes de cambio o entrenadores (2 mujeres y 1 hombre) para guiar el proceso a partir de la planeación estratégica.
- ◆ Identificación de los valores y procesos esenciales que ayudaran a traducir las lecciones aprendidas durante el cambio en las operaciones diarias. O sea, que todo lo plasmado en una Estrategia fuera trasladado con esa nueva óptica al trabajo diario en la Unidad productiva.
- ◆ Capacitación a todos los que de una forma u otra estarían implicados en el proceso de cambio, teniendo en cuenta que:
  - a) No hay nada como la observación neutral.
  - b) Ir despacio para ir rápido.
  - c) Ver el conflicto como una oportunidad para progresar.
  - d) Ser optimistas y a la vez realistas.
  - e) Aprender de los demás.
  - f) No tenerle miedo al éxito.
  - g) Que el cambio siempre demora más de lo planificado.

A tres años de iniciado el proceso de cambio en la Empresa Avícola Camagüey podemos ya mostrar resultados positivos tanto cuantitativa como cualitativamente. La Empresa con sus Unidades se encuentran agrupadas en torno a un proceso de trabajo crítico:

- a) Los dirigentes y trabajadores de las unidades comparten la responsabilidad de los resultados con la dirección de la empresa, aumentando la presencia femenina en la dirección (Ver Tabla No.3).
- b) Se ha logrado una comunicación abierta y honesta, asumiendo el riesgo y aceptando el cambio, incluido el aumento del personal de dirección y reserva femenina.
- c) Crecimientos en la producción de huevos, misión principal de la misma.
- d) Mayor participación femenina como Administradoras de Unidades y Reservas de Cuadro.

El incremento de la fuerza femenina en los cargos de dirección y las reservas de cuadros ha influido determinadamente en los cambios efectuados y en el modo de actuación de los cuadros de dirección de la empresa, lo que corrobora la afirmación de José Martí "... cuando la mujer se

estremece y ayuda, cuando la mujer, tímida y quieta de su natural, anima y aplaude, cuando la mujer culta y virtuosa unge la obra con la miel de su cariño, la obra es invencible..." (2)

Tabla No. 3 Estaco comparativo de la participación Femenina (Administradores y Reservas) en los años 2000 – 2002.

Indicadores.	2000	2001	2002
Total Reservas.	12	13	13
Mujeres.	2	2	3
%	17	16	23
Total Administradores.	20	20	20
Mujeres.	4	7	8
%	20	35	40

El incremento de la fuerza femenina en la administración se debe fundamentalmente a la toma de conciencia de las posibilidades reales que en cada caso existían, sobreponiéndose a factores subjetivos arraigados en ellas. Se demostró en la práctica que Unidades importantes en la cadena productiva como son las Reproductoras y las Plantas de Incubación pueden ser dirigidas por mujeres y que tanto los resultados técnicos como económicos alcanzan niveles superiores (Tabla No.4), modificándose el modo de actuación de los cuadros de dirección al ver en igualdad de condiciones y de perspectivas a la mujer. A la par, el trabajo de grupo, las relaciones interpersonales, el clima socio – psicológico, la comunicación, se convirtieron en aspectos esenciales donde producto de un intenso movimientos de capacitación la Empresa Avícola Camagüey, ha logrado potenciar un potencial humano estable, preparado, con experiencia y profesionalidad, en el que la mujer se destaca por su arrojo, valentía y creatividad.

Tabla No.4 Comportamiento de los Indicadores Fundamentales durante el Primer Trimestre de los años 2001 y 2002.

Indicadores.	Planta de Incubación 503.		Reproductor Ligero. "Chile Libre"	
	Año 2001 (Hombre)	Año 2002 (Mujer)	Año 2001 (Hombre)	Año 2002 (Mujer)
% Aprovechamiento Huevo.	95.9	97.3		
% Incubación.	76.4	85.5		
Huevo por Aves.			59.40	64.40
Conversión.			222.5	188.6
Hembras por Reproductora.			14.90	18.6

Evidentemente la aspiración de incrementar las mujeres dirigentes (con alta responsabilidad), comenzó a hacerse realidad con éxito, pero también se ha querido ir más allá y garantizar la continuidad de la dirección con una reserva femenina preparada técnicamente y entrenada con este propósito.

Aunque en la Tabla No.3 se observa un aumento en el número de mujeres reservas, e mismo aún es bajo de acuerdo a nuestras aspiraciones, en esto influye el hecho de que la fuerza de trabajo de la empresa y la de cuadros en particular es muy estable, lo que ha provocado pocos ingresos



de técnicos jóvenes a la empresa, y por tanto el trabajo de selección y preparación de esta reserva ha tenido que ser muy cuidadoso y profundo.

De los tres técnicos graduados del nivel superior que hemos recibido en adiestramiento en los últimos cinco años, dos son mujeres y se incorporaron a la reserva con un plan de superación y de preparación específico; en estos momentos son trabajadores fijos de la empresa y se encuentran incorporados a una Maestría en la Universidad de Camagüey, cumpliendo además con el plan de rotación por cargos concebidos.

Es decir que aunque la representación femenina como fuerza dirigente es del 44%, 35 % de la categoría administrador y 23% la reserva de cuadros, estos datos nos demuestran que a pesar de haber avanzado todavía es necesario prestar toda nuestra atención a solucionar la incorporación femenina a cargos de dirección, pues su presencia ha coadyuvado a la realización de los cambios que se operan en la empresa, siendo su incorporación como fuerza de trabajo y personal de dirección, manifestación de dichos cambios. Pudiésemos parafrasear diciendo que es un cambio dentro de un proceso de cambios, que no es formal sino estructural y cognoscitivo, que reportará un efecto económico positivo al elevarse los indicadores productivos, y también el efecto social que representa el aumento porcentual de mujeres a cargos de dirección del nivel superior, por lo que estratégicamente la política empresarial para la incorporación de nueva fuerza de trabajo calificada está basada en priorizar la entrada de mujeres.

## **CONCLUSIONES**

- En la Empresa Avícola Camagüey la fuerza calificada total de nivel medio y superior tiene igual representatividad femenina que en el total de trabajadores.
- El porcentaje de dirigentes es 44, inferior al de los hombres, al igual que en los administradores y la reserva de cuadros. Ninguna mujer está en la categoría de cuadros.
- Existen una serie de factores asociados que limitan la posibilidad de fuerza dirigente femenina, subjetivos y objetivos:
  - Falta de tiempo por sobrecarga doméstica.
  - Pensamiento machista.
  - Falta de visión en la aplicación de la Política de Cuadros.
- La mujer vista como personal de dirección ha sido y es un cambio dentro del proceso de cambios de la Empresa Avícola de Camagüey que han influido determinadamente en el modo de actuación de los cuadros de dirección.
- A pesar de haber tenido avances todavía es necesario potenciar la mujer como cuadro de dirección, por lo que en nuestro caso priorizaremos la incorporación de nueva fuerza de trabajo calificada femenina.

## **RECOMENDACIONES**

- Que este trabajo sea analizado y valorado por la Unión de Empresas del CAN para su posible generalización en otras provincias con situación semejante.

## **CITAS BIBLIOGRAFICAS**

- (1) Castro Fidel. Reseña Histórica y Perspectiva a Corto Plazo de la Avicultura en Cuba. Discurso del 13 de Noviembre de 1964.

- (2) Martí José. De Todas las Damas Cubanas. Obras Completas. Tomo 5, Editorial Nacional de Cuba. Habana 1963.

## **BIBLIOGRAFIA**

Balance Anual de los Recursos Humanos. Delegación MINAG. Año 2001.

Balance Anual de los Recursos Humanos. UECAN. Año 2001.

Boletín Económico Empresa Avícola Camagüey. Resultados años 2000 – 2002

Chiavenato Idalberto. Administración de los Recursos Humanos. Editorial. Atlas. 1997

Combinado Avícola Nacional. Breve Reseña Histórica y Perspectiva a Corto Plazo de la Avicultura en Cuba. La Habana, Mayo de 1974.

Kenneth Cloke / Goldsmith Joan. Gracias a Dios que es Lunes. Centro Coordinador de Estudios de Dirección. Habana 1996.

Martí José. De Todas las Damas Cubanas. Obras Completas. Tomo 5. Editorial Nacional de Cuba. Habana 1963.

Mas Sara. ¿Por qué no hay más mujeres dirigentes. Periódico Granma. 11 de Febrero del 2000.



# **EXPERIENCIA EN EL DISEÑO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS EN LA AERONÁUTICA CIVIL CUBANA**

Ing. Gustavo Brito Pérez.

Ing. Armando Jordi Viera.

Lic. Raúl Hernández Ortega.

Ing. Leonel Hernández Darias.

Ing. Juan José Piñero Calderón.

**Colectivo de la Oficina de Investigación y Desarrollo TRAINAIR del Centro de Capacitación Aeronáutica**

## **INTRODUCCIÓN**

En los tiempos actuales la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivo (P. E y DPO), se han establecido como unas de las principales herramientas de dirección, para concebir un futuro deseado para la empresa, y establecer las acciones y medios adecuados para llegar hasta él.

La época actual, matizada por una real incertidumbre, no permite darse el lujo de no tener concebida una determinada actuación para el futuro y paralelamente con esta un determinado accionar para lograrla.

La lucha por la posesión de los mercados, el hegemonismo de las grandes transnacionales, hacen de ella una época muy convulsa en la que la oferta y la demanda y con ella los precios de los productos y materias primas manifiestan una fluctuación constante.

Los esfuerzos entonces por elevar la competencia que no es más que trabajar con eficiencia económica y financiera, sólo es posible si se tiene una clara visión del futuro al que se enfrenta la empresa de hoy.

Partiendo de las características anteriormente citadas del entorno y de las estrategias que nuestro país tuvo que asumir a raíz de la desaparición en los años 90 de nuestro principal socio comercial la Aeronáutica Cubana y su Sistema Empresarial, tuvieron en alto grado que desarrollar el pensamiento competitivo empresarial a la luz de las circunstancias y las concepciones que se habían planteado a la Economía Cubana para ese período, que planteaba, a raíz del desplome del Campo Socialista las condiciones objetivas para participar activamente en el mercado internacional. Buscando resolver las ingentes necesidades materiales creadas por este hecho y elevar nuestros ingresos en divisas.

Teniendo en cuenta que habíamos entrado en un mundo donde imperaban las leyes del mercado y que no estábamos preparados para ello.

En las nuevas condiciones del Programa Turístico, que se constituyó en la locomotora de nuestra economía, había que crear las condiciones que garantizaran que nuestro avance fuera ininterrumpido y con más celeridad. Esto nos llevó a la necesidad de preparar mejor a nuestras empresas para alcanzar esos estadios, lo que sólo es posible introduciendo nuevas técnicas de dirección entre las cuales, La Planificación Estratégica y la DPO constituyen una base primordial para lograrlo. Significaba esto que primero era necesario desarrollar el pensamiento estratégico de

nuestros directivos con vista a lograr alcanzar una adecuada visión del futuro que permitiera planificar y desarrollar acciones, que garantizaran obtener los resultados esperados en los momentos actuales.

## ANTECEDENTES

La Aeronáutica Cubana a partir del año 1993 pasa de la estrategia de la masividad a la selectividad o calidad del proceso de Capacitación; esta situación se mantiene hasta el año 1996 que se produce un hecho trascendental en el desarrollo de la Capacitación en la aeronáutica.

En el año 1996 la Aeronáutica de Cuba se encuentra en una fase expansiva de desarrollo, debido al incremento de la actividad turística y empresarial, con un millón de visitantes al país que se incrementa en un 25% anual, estimándose que se alcance la cifra de los dos millones para el año 2000.

Entre otras medidas de ampliación y mejora de la infraestructura aeroportuaria, modernización de la flota, mejora de los sistemas de aeronavegación y control de tráfico, se toma la decisión de crear la Corporación de la Aviación de Cuba S.A., (CACSA), que dependiendo del Instituto de Aviación Civil de Cuba, IACC, agrupa a las diferentes empresas en unidades de negocio y servicio independientes.

Estas empresas son la Empresa de Aeropuertos y Servicios Aeronáuticos (ECASA), la Empresa Nacional de Servicios Aéreos (ENSA), la Empresa Cubana de Aviación (ECA), la Compañía Aerocaribbean, Aerocatering, Aviaimport, Comercial Take off, Aerovaradero y la Compañía Constructora para Obras de la Aviación. Entre todas constituyen el holding empresarial de la Aviación de Cuba. En este Grupo trabajan alrededor de doce mil trabajadores de los que cerca de mil quinientos son directivos que se encuentran en un momento de cambio y transformación estructural, debiendo gestionar un cambio de modelos organizativos y funcionales.

Durante este período la aeronáutica Civil de Cuba dirigió sus esfuerzos a las siguientes direcciones:

- La modernización de la flota asegurando la reposición paulatina de la técnica rusa, por otra de más confort.
- Se introducen como consecuencia de la aplicación de esta estrategia los aviones DC-10 y ATR-42 para largo y corto alcance y el AIRBUS 320 para mediano alcance.
- En lo que tiene que ver con la infraestructura aeroportuaria, se crea en primer lugar la Empresa de Aeropuertos y Servicios Aeronáuticos, para gestionar la actividad aeroportuaria del país y los Servicios Aeronáuticos sobre el FIR de la República de Cuba.
- Se construyen los Aeropuertos de Holguín, Camaguey, terminal 3 de Boyeros el aeropuerto de Cayo Largo del Sur, y la cocona de Vuelo de Varadero, se remodelan los aeropuertos de Varadero, terminal 1y 2 Boyeros, Cienfuegos, y al cocina de vuelo Habana en una primera etapa.
- Se introducen nuevas técnicas para el servicio a aeronaves y cocina de vuelo así como para el servicio a pasajeros.
- Paralelamente a esto se desarrollan nuevos enfoques de capacitación dirigidos a la formación y al perfeccionamiento de los empleados.

La nueva estructura de las empresas, el carácter corporativo, el aumento de las operaciones aéreas, la ampliación de las oportunidades de negocio, y la modernización en infraestructuras y tecnologías, requerían unos directivos mejor formados en habilidades y técnicas de dirección, capaces de enfrentar los nuevos retos en un proceso de cambio cultural y organizativo, que debían generar, animar y orientar.

El Centro de Capacitación Aeronáutica debía por lo tanto también adaptarse a las nuevas exigencias, convirtiéndose en un Centro capaz de incorporar las más modernas técnicas de