

MUJER, EMPLEO Y DIRECCIÓN EN CUBA: ALGO MÁS QUE ESTADÍSTICAS.

MSc. Dayma Echevarría León
Centro de Estudios de la Economía Cubana.
Universidad de La Habana

Introducción.

La incorporación de las mujeres al mundo laboral de forma masiva ha sido un fenómeno que comenzó en el siglo pasado y avizora un comportamiento estable y creciente para el presente siglo. Si al principio sus “irrupciones” en el mundo público estuvieron sujetas a coyunturas fundamentalmente económicas (etapas de guerras y postguerras, crisis económicas, etc.) la mujer sin duda hoy es un componente importante dentro de la fuerza de trabajo de cualquier país.

Esta transformación estuvo precedida y acompañada por numerosos cambios sociales y políticos que sirven de marco a la potenciación de esta fuerza de trabajo. Entre ellos, las luchas por los derechos legislativos de las mujeres, el acceso de éstas a la educación, la cierta flexibilización de las estructuras productivas como parte de su tendencia a los servicios, etc. han propiciado que el mundo laboral no sea tanto un lugar extraño y adverso a las mujeres.

Sin embargo, la aspiración de los movimientos de mujeres de las décadas

de los años '60s y 70's de que el acceso al mundo público por parte de las mujeres era una garantía de igualdad, en la práctica ha quedado incumplida. El acceso de las mujeres al trabajo remunerado y al mundo público, al decir de Judith Astelarra (1998: 10), se puede catalogar como *“una presencia condicionada y una ausencia relativa”* ya que mantienen el rol doméstico y acceden al mundo público en diferentes condiciones que los hombres lo que genera una segregación ocupacional.

En Cuba, desde los inicios del proceso revolucionario se han implementado numerosas políticas favorables al acceso de la mujer al trabajo, pero aún queda mucho por recorrer en el camino de la equidad. En este trabajo se muestran, a través de los datos estadísticos, una valoración sobre el comportamiento de las mujeres y el empleo en Cuba así como el proceso para acceder a puestos de dirección. Para comprender el proceso de promoción a los puestos de dirección, se presenta los resultados de un estudio de casos sobre este tema, a través de técnicas cualitativas.

I. Mujer y empleo en Cuba.

A partir del triunfo de la Revolución en 1959, la dirección del país manifestó gran interés en la incorporación de la mujer a los procesos de cambio que ocurrieron a partir de esos años.

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

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

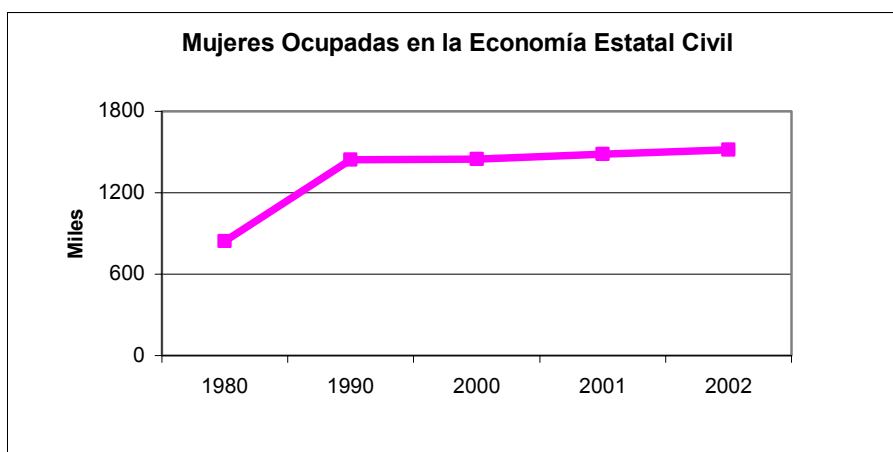
En esa misma época y a lo largo de los siguientes años se aprobaron un conjunto de Leyes que favorecen el acceso de la mujer al empleo¹. Entre ellas se pueden citar:

- Código del Trabajo
- Ley de Maternidad
- Ley de la creación de Círculos Infantiles
- Ley General de la Vivienda.

De forma general la FMC ha implementado un grupo de estrategias y planes para impulsar la formación femenina. Esto llevó a un rápido incremento de la incorporación de la mujer al trabajo remunerado como se puede apreciar en el siguiente gráfico:

Tabla 1. Comportamiento de las Mujeres Ocupadas. 1970-2001.(miles)²

Años	Mujeres Ocupadas (miles)
1970	490.6
1980	843.1
1990	1444.6
2000	1445.6
2001	1484.9
2002	1515.8



¹ Recientemente se han establecido diferentes modificaciones a la Ley de la Maternidad que favorece aún más a la mujer trabajadora.

² Todas las cifras que se utilizan en esta parte del trabajo, a menos que se indique otra fuente, fueron elaboradas por la autora a partir de: (ONE, 2002). (ONE, 1998) (Comité Estatal de Estadísticas, 1984). (JUCEPLAN, 1973).

Fuente: Elaborado por la autora a partir de los Anuarios Estadísticos de Cuba de 1983, 1996, 2000, 2001 y 2002.

La política de pleno empleo, adoptada por el gobierno revolucionario, favoreció el incremento sostenido de la participación de la mujer como fuerza de trabajo, que mantuvo cifras ascendentes hasta mediados de los años 1990. Entre las principales causas de este decrecimiento se encuentran el empeoramiento de la situación económica y social del país, que en no pocos casos significó el retorno de las mujeres al hogar ante la presión del trabajo y la familia.

Durante la década de los años 90's, la profunda crisis económica provocó tasas de desempleo que afectaron de manera significativa a las mujeres. Entre 1990 y 1994 se redujo la ocupación femenina en el sector estatal civil en un 31,5% (FMC, 1996: 27). Durante 1997 y 1998, las mujeres fueron el 45% del personal racionalizado(Díaz, 2000:16).

Después de 1993 se tomaron un grupo de medidas con las cuales se diversifica la estructura económica. El surgimiento y desarrollo del sector cuentapropista y la diversificación de las formas de propiedad y administración³ constituyen opciones alternativas de empleo, que inciden en que las mujeres en edad laboral se incorporen a otras formas de propiedad, además de la estatal civil.

En el 2001⁴ las mujeres representaban el 50.3% del total de la población del país, concentrándose el 70.3% en las edades comprendidas entre 30 y 59 años. Solo el 23.4% del total de mujeres se encuentra entre los 15 y 29 años lo que evidencia un envejecimiento de la población femenina cubana, que también se manifiesta en la población económicamente activa.

El 64.6% del total de la población se encuentra en edad laboral (entre 15 y 59 años), expresión de una población con tendencia al envejecimiento, en la cual las mujeres en edad laboral (entre 15 y 54 años) representan el 52.1%. El peso de las mujeres en edad laboral constituye un componente importante del total de la población femenina ya que representa el 64.7% del total de mujeres.

A continuación se presentan las curvas de participación femenina por grupos de edad, para los años 1996 y 2001:

Tabla 2. Mujeres ocupadas por grupo de edad. (%) 1996, 2001

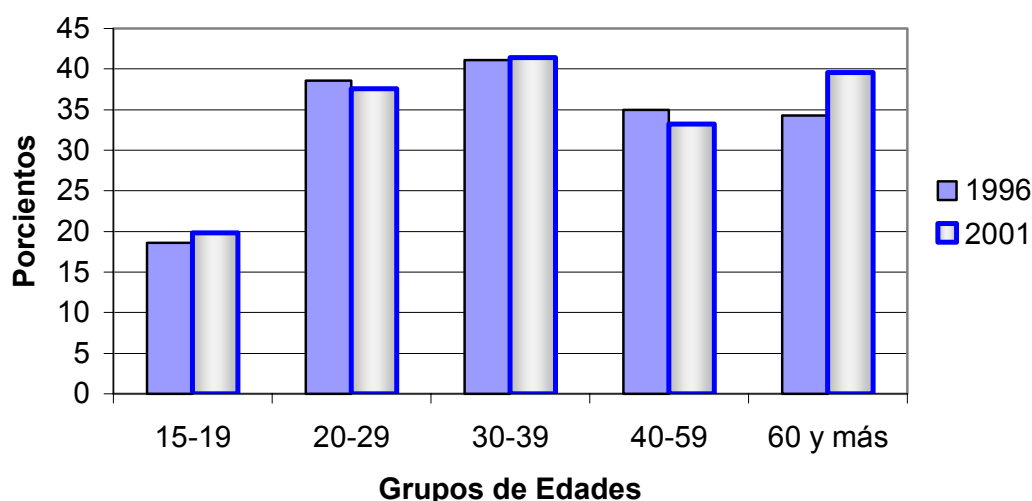
	15-19	20-29	30-39	40-59	60 y más
1996	18.6	38.6	41.1	35	34.3
2001	19.8	37.6	41.4	33.2	39.6

Fuente: Elaborado por la autora a partir de: ONE. **Anuario Estadístico** 1996. Edición 1998 y de ONE. **Anuario Estadístico** 2001. Edición 2002.

³ Se crearon las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC), aumentó el número de empresas mixtas con capital extranjero, etc.

⁴ No se incluyen los datos del 2002 pues en el Anuario de este año, los grupos etéreos difieren de los anteriores por lo que la comparación no sería totalmente válida.

Mujeres ocupadas del total de ocupados por grupo de edad. 1996, 2001



Como se puede apreciar, para todos los grupos de edades y para los dos años analizados, las mujeres representan menos de la mitad de los ocupados por grupos etéreos y tiene un comportamiento relativamente similar. Al analizar los tramos de edades se observa un incremento de las ocupadas de los 15 a los 29 años, etapa en la que las jóvenes terminan sus estudios⁵ y se incorporan al mundo laboral. También en esta etapa coincide con el período reproductivo, en el que por lo general las mujeres tienen su primer hijo. Esta puede ser una de las razones, por las que, aunque continúa creciendo el número de ocupadas, se desacelera el crecimiento, aunque el mayor número de ocupadas se encuentra en el grupo de 30-39 años, que abarcan el 41.1% y el 41.4% en 1996 y el 2001, respectivamente.

A partir de este grupo disminuye la participación femenina en el grupo de 40-59 años, tendencia que se mantiene e incrementa ligeramente en el 2001. Entre las razones para explicar este comportamiento se encuentra que en este grupo etéreo las mujeres tienen el derecho de jubilarse (55 años).

En el último grupo etéreo (60 años y más) se observa un incremento de la participación femenina, más marcado en el 2001. Al comparar las mujeres ocupadas por grupos de edad y categoría ocupacional del 1996 y el 2001, se aprecia que las mujeres de este grupo etéreo se reincorporan o permanecen en todas las categorías ocupacionales. Los principales incrementos se concentran en la categoría técnicas y dirigentes que casi duplican la cifra del año anterior (Tabla 3.). Esta situación puede estar relacionada con factores propios de la situación económica del país que provoque la reincorporación de las jubiladas al trabajo, ya sea la sector estatal civil o a otros como el sector cuentapropista, en la búsqueda de aumentar sus ingresos y por otra parte con factores sicológicos que hagan que las mujeres de la tercera edad se sientan más útiles vinculadas a la actividad

⁵ En el 2002 las mujeres constituyeron el 64.7% de los graduados en la educación superior. Tomado de (ONE, 2003)

económica, fundamentalmente las profesionales y técnicas. Se hace necesario profundizar en las causas de este comportamiento.

Tabla 3. Mujeres ocupadas por grupos de edad y categoría ocupacional. 1996, 2001.

Grupos de edades Años	15-19		20-29		30-39		40-59		60 y más	
	1996	2001	1996	2001	1996	2001	1996	2001	1996	2001
Total	20.3	19.6	391.8	327.5	433.7	526.6	447.2	517	58.1	94.6
Obreros	9.7	5.8	69.3	67.8	75.5	103.2	95.7	120	18.6	27.2
Técnicos	2.2	5.8	171.6	142.6	185.6	233.7	125.2	179	7.8	19
Administrat.	2.7	2.1	43.1	29.1	50.3	46.3	55.0	47.9	5.0	7.8
De servicios	5.2	5.3	94.4	75.3	98.0	106.7	145.3	131	23.9	35.4
Dirigentes	0.5	0.6	13.3	12.7	24.3	36.7	25.9	38.9	2.7	5.2

Fuente: Elaborado por la autora a partir de: ONE. **Anuario Estadístico** 1996. Edición 1998 y de ONE. **Anuario Estadístico** 2001. Edición 2002.

Si bien es cierto que la participación femenina en la economía de forma general ha mantenido un crecimiento estable a lo largo de los últimos 30 años, al analizar al interior de las categorías ocupacionales se puede observar el mantenimiento de una segregación ocupacional, que mantiene estructuras jerárquicas al interior de las organizaciones favorables hacia los hombres.

II. Participación de la mujer: ¿segregación ocupacional?

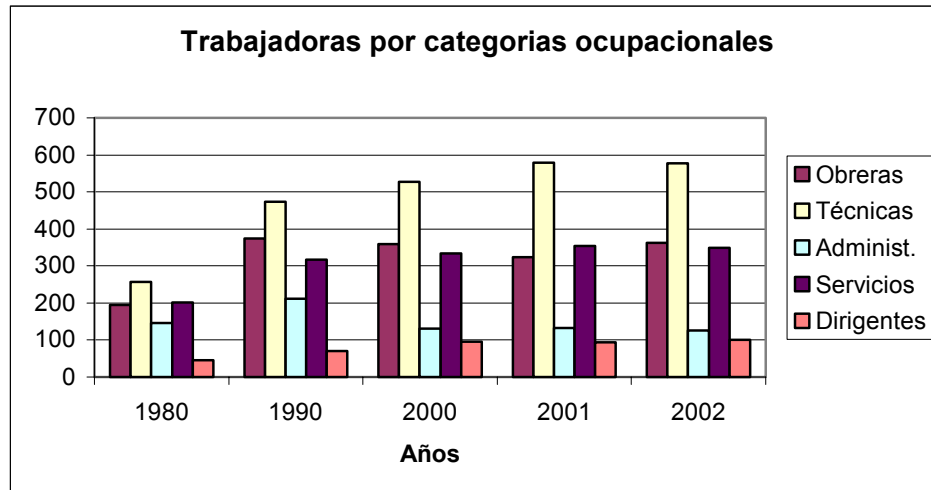
Como ya se ha comentado existe un gran incremento de la participación femenina en la economía, fundamentalmente en la esfera técnica profesional y en la dirección. En el 2001 el número de mujeres técnicas y profesionales era 2.3 veces mayor que en 1980. La categoría “dirigentes” también ha duplicado la cifra alcanzada en 1980. El número de mujeres en la categoría “administrativas”, luego de un incremento hasta 1990, se ha reducido hasta niveles inferiores a los de los años ‘80s. Esto puede estar relacionado con el énfasis en aumentar el nivel educacional de las trabajadoras así como a cambios en la estructura del empleo en Cuba, que aún no se refleja en las categorías expuestas en los anuarios estadísticos.

Si bien es cierto que las mujeres ocupadas han incrementado su participación en 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 dirección. Aunque se han implementado numerosas políticas para incorporar a la mujer al trabajo remunerado, esta incorporación ha mantenido una segregación ocupacional tanto horizontal como vertical. La primera se refiere a la concentración de mujeres en sectores típicamente femeninos y la segregación vertical explica, en un mismo sector u organización, la distribución de la fuerza de trabajo por categoría ocupacional, según sexo, y refleja, por ejemplo, la escasa presencia de mujeres en puestos típicamente masculinos, como la dirección. Sin embargo, a partir de 1990 la categoría de “servicios”, empleo “típico”

de mujeres, no presenta grandes incrementos. Este comportamiento puede

estar relacionado con el tipo de labor que se haya incluido en estos análisis.

Gráfico 4. Trabajadoras por categorías ocupacionales. 1980, 1990, 2000, 2001 y 2002.



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. En 1980, por cada cien hombres ocupados, 10.7 eran dirigentes y de las mujeres ocupadas sólo 5.4 ejercían este rol. Esta brecha ha disminuido ligeramente para el 2002, donde por cada 100 hombres ocupados, 12 ejercen la dirección mientras que 6.7 mujeres se encuentran en igual posición. 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, los hombres dirigentes, en proporción con los hombres ocupados, continúan casi duplicando a las mujeres dirigentes del total de mujeres ocupadas.

Tabla No. 5. Relación entre hombres y mujeres dirigentes sobre el total de ocupados por sexo. 1980, 1990, 2000, 2001.

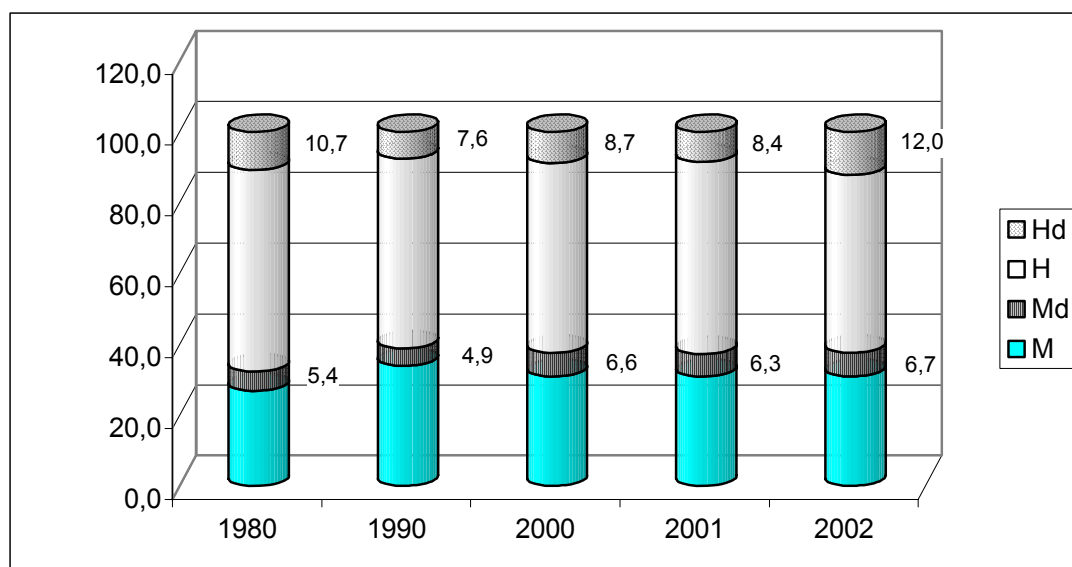
Años	M	H	Md	Hd
1980	32.4	67.6	5.4	10.7
1990	38.9	61.1	4.9	7.6
2000	37.6	62.4	6.6	8.7
2001	37.4	62.6	6.3	8.4
2002	37.7	62.3	6.7	12.0

M = %Mujeres ocupadas del total de trabajadores

Md= %Mujeres dirigentes del total de mujeres trabajadoras

H = % Hombres ocupados del total de trabajadores.

Hd =% Hombres dirigentes del total de hombres trabajadores



Se puede observar que, aunque la participación en la dirección de hombres y mujeres decayó entre 1980 y 1990, en el caso de las mujeres esta disminución fue en menor medida que la de los hombres. Esto puede estar condicionado por una parte, por las empresas que en esos años aplicaron diferentes procesos de cambio, reduciendo el aparato de dirección, por otra parte, las políticas protectoras del empleo femenino pudieron influir en el mantenimiento de éstas en posiciones de dirección⁶. El año 2001 muestra un ligero decrecimiento de ambas cifras, aunque para el 2002 se observa un discreto incremento.

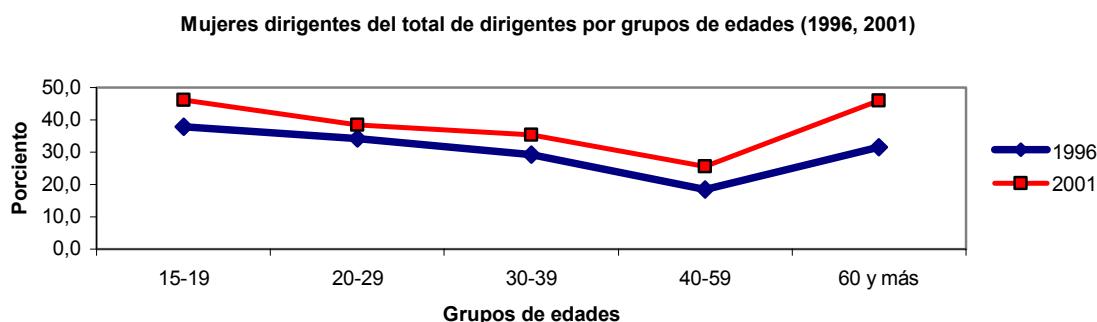
Al analizar el comportamiento de las mujeres dirigentes por grupo de edad, para los años 1996 y 2001, se observa que su comportamiento difiere del total de mujeres ocupadas por grupo de edad hasta los grupos 40-59 y 60 y más.

Tabla No. 6. Mujeres Dirigentes del total de dirigentes por grupos de edad. (%) 1996, 2001

Años	15-19	20-29	30-39	40-59	60 y más
1996	37.8	34.3	29.2	18.5	31.6
2001	46.2	38.5	35.3	25.6	46

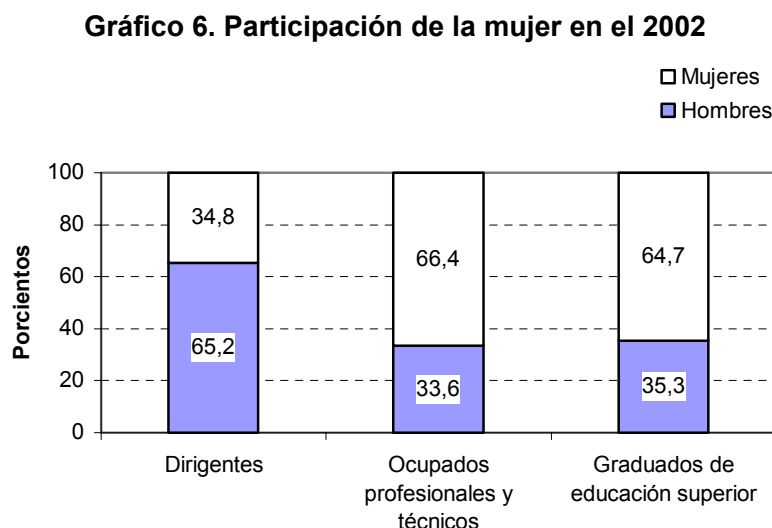
Fuente: Elaborado por la autora a partir de: ONE. **Anuario Estadístico** 1996. Edición 1998 y de ONE. **Anuario Estadístico** 2001. Edición 2002.

⁶ En el año 2002, por acuerdo de la Comisión de Cuadros del Comité Central, se pidió a las empresas que de la reserva de los cuadros de dirección, al menos una tenía que ser mujer.



Como se observa, las mujeres dirigentes en todos los grupos de edad se encuentran por debajo del 50% respecto a sus compañeros en igual posición. Interesante es señalar que las mujeres dirigentes entre los 15 y los 39 años tienen un comportamiento inverso al de la población femenina ocupada en esos grupos de edad, que se incrementa de forma sostenida (Tabla 1). Como se puede apreciar en el gráfico, la mayoría de las mujeres dirigentes se concentran en el grupo de 15-19⁷ y en el de 60 y más, ocurriendo una disminución paulatina que tiene sus niveles más bajos en el grupo entre 40 y 59 años. Esto puede estar relacionado con los factores reproductivos aunque al parecer esta no es la única razón.

Una segunda lectura a estos datos indica la búsqueda de otras respuestas. Al revisar publicaciones tales como el folleto **Panorama Económico y social de Cuba. 2002**, de enero 2003, que en la página 23 muestra las cifras de la participación de la mujer en el 2002 salta la pregunta: ¿qué está sucediendo con las mujeres? A continuación se muestra este gráfico:



⁷ Los Anuarios Estadísticos de estos años no muestran las cifras de trabajadores por sectores desagregadas por sexo, lo que dificulta el análisis de en qué sectores se encuentran estas muchachas dirigiendo.

Fuente: Tomado de: ONE . **Panorama Económico y social de Cuba. 2002.** Enero 2003.p. 23

Las diferencias son evidentes y las preguntas se agolpan en la mente: si en nuestra política de promociones y ascenso, el grado técnico y profesional alcanzado es uno de las principales requisitos para ser ascendido ¿por qué se hace tan grande la diferencia entre las mujeres profesionales y técnicas y las graduadas de educación superior con las que están dirigiendo?

Una revisión cualitativa de lo que ha sucedido con las mujeres dirigentes en Cuba, ayuda a comprender esta situación. Al profundizar a través de estudios de caso y técnicas cualitativas se ha observado que las mujeres en posiciones de dirección por lo general se agrupan como “segundas” (subdirector, vicepresidentas) o en la segunda línea de mando (Jefas de Departamento, jefas de grupos, de brigadas)(González: 2000) (Ríos, 2001) (Echevarría, 2003). Un reducido número llega a posiciones altas de dirección⁸. El acceso de las mujeres a la dirección, puesto típicamente masculino, reproduce la división sexual del trabajo.

Para profundizar en el proceso de promoción a puestos de dirección, a continuación se exponen los resultados de un estudio cualitativo, más allá de los análisis estadísticos, que pertenecen a un estudio de casos en 11 empresas de dos grupos empresariales de Ciudad de la Habana.

III. Resultados de la investigación cualitativa.

La investigación se desarrolló en dos grupos empresariales de más de 25 años de creados. Uno de ellos, el grupo Export-Import, se dedicada a la exportación y a la importación de diferentes materiales, de él se estudiaron siete empresas, 4 dirigidas por mujeres. El grupo Comercial se dedica a la comercialización mayorista y minorista nacional y de él se estudiaron cuatro empresas, dos dirigidas por mujeres (Echevarría, 2003).

Tabla 7. Distribución de los trabajadores por sexo, en las empresas seleccionadas por grupos empresariales.

Empresas seleccionadas	Grupo Comercial (4)			Grupo Export-Import (7)		
	Total	Mujeres	Hombres	Total	Mujeres	Hombres
Total trabajadores	1766	616	1150	698	325	373
Directivos	147	42	105	42	20	22
Reservas	185	84	101	66	35	31

Fuente: Elaborado por la autora a partir de los datos proporcionados por la Dirección de Cuadros del Grupo

La actividad comercial que ambos grupos realizan, es fundamentalmente mayorista, actividad que por lo general ha sido masculina, no así con las ventas minoristas que continúan siendo una actividad típica de mujeres. Esta característica se refleja tanto en la

⁸ Este comportamiento es particularmente interesante en sectores como la salud y la educación, en donde la mayoría de la fuerza profesional y técnica es femenina y sin embargo, al ejercer la dirección se concentran en la dirección de escuelas, círculos infantiles, salas, directoras de policlínicos, Maternos-Infantiles etc.

composición por sexos de la fuerza de trabajo y los dirigentes de las empresas seleccionadas. Para ambos grupos, predominan los trabajadores masculinos, con un predominio marcado en el grupo Comercial. Tanto entre los directivos como en los que son reserva de cuadros, predominan los hombres, con excepción de las reservas del Grupo Export-Import.

La **política de promoción y ascenso** del país se guía por los acuerdos de la Comisión Central de Cuadros y está basada fundamentalmente en la acumulación de méritos, técnicos y profesionales, así como la experiencia en el puesto de trabajo, en competencias y habilidades en el desempeño de ciertos puestos, con lo que se trata de eliminar el efecto de los rasgos sociales de grupos de personas discriminadas (mujeres, negros, homosexuales, etc). Otro de los lineamientos de esta política consiste en tener en cuenta las potencialidades internas para las promociones, antes de traer dirigentes de otras organizaciones. Sin embargo, a nivel de grupo empresarial, los cuadros se consideran parte del nivel central y pueden ser cambiados en función de las necesidades de la organización.

Para llevar a cabo la política de promoción y ascensos en cada organización funciona una Comisión de Cuadros, presidida por el Director General y compuesta por otros miembros de la organización en la que están presentes las organizaciones políticas y de masas.

En los casos estudiados todos los entrevistados fueron promovidos al cargo actual tras un análisis en la Comisión de Cuadros y a propuesta de algún superior ya fuera de la propia empresa o del grupo empresarial.

Todos los hombres que se encuentran en posiciones de dirección o de reserva de cuadros provienen de empresas u organizaciones externas a las que hoy dirigen, con excepción de tres hombres

reserva de cuadros. Todas las mujeres, tanto directoras como reservas de cuadros, provienen de la propia organización, con excepción de una directora y una reserva de cuadros.

Al analizarlo por grupos empresariales, se observa que en el **Grupo Comercial**, sólo una mujer gerente y tres hombres reserva de cuadros fueron promociones internas de la organización. Los tres gerentes restantes tenían cargos de similar responsabilidad en otra entidad del grupo por lo que fue una promoción horizontal. En el **Grupo Export-Import**, sólo un dirigente y dos reservas (hombre y mujer) no pertenecían al grupo. Es interesante señalar que todas las mujeres directivas entrevistadas fueron promociones internas y han llegado a ocupar el puesto actual luego de transitar por varios niveles al interior de la misma organización, las cuatro iniciaron su vida laboral dentro del grupo y sólo una se cambió de empresa. Todos los hombres, directivos y reservas, han llegado a ocupar el puesto actual desde otra organización.

Esto pone de manifiesto una evolución jerárquica diferenciada para hombres y mujeres dentro de las organizaciones pues las mujeres para ser promovidas deben seguir una evolución propia y en esa acumulación de conocimientos y experiencia, llegar a ocupar puestos de alta responsabilidad, mientras que los hombres llegan a las organizaciones a ocupar altos puestos de dirección.

Ampliamente tratado en la literatura feminista, la existencia del “techo de cristal” para el ascenso de las mujeres dentro de las organizaciones es una

realidad, que no por ligeramente invisible se puede ignorar. Aunque este techo está presentando “grietas” por las que algunas mujeres pueden ascender, todavía son sólo pequeñas oportunidades que, traspasarlas, puede tener un alto costo para la mujer y significar el gasto de gran parte de su vida profesional y lesiones a su vida personal.

Un análisis por sexo de los miembros del consejo de dirección de cada empresa, teniendo en cuenta el tiempo promedio de entrada a la empresa y la promoción al cargo actual refleja diferencias entre hombres y mujeres que apoyan los criterios anteriores.

Al comparar ambos grupos empresariales, se hace evidente que aunque de forma general los ascensos

dentro del **Grupo Export-Import** se realizan con menor frecuencia que el en **Grupo Comercial**, las mujeres en particular tienen una lenta movilidad en comparación con los compañeros de su mismo grupo así como con las mujeres y hombres del **Grupo Comercial**.

Es interesante señalar que de las once empresas, en cuatro, los hombres miembros del consejo de dirección se incorporaron a la empresa de forma directa para ocupar los puestos de dirección que hoy desempeñan. En el caso una empresa de reciente creación su constitución ocurrió a partir de la separación de una dirección especializada de una empresa mayor por lo que todos los miembros del Consejo de Dirección pasaron de forma directa a desarrollar los cargos que hoy ocupan.

Tabla 8. Tiempo promedio que transcurre entre la entrada a la empresa de los miembros del Consejo de Dirección y su promoción al cargo actual. Enero 2003 (años.meses)

Grupo Empresarial	Empresas	Mujeres	Hombres	Total
Grupo de Comercialización	A	3.2	2.3	2.9
	B	3	2.5	2.4
	C	2	3.5	3.2
	D	0	0	0
Grupo Export-Import	I	7.02	3.02	5.2
	II	19	8	13.05
	III	0	0	0
	IV	9.6	11.03	10.5
	V	2	0	6 meses
	VI	3.2	0	2
	VII	-	0	0

Fuente: Elaborado por la autora a partir de los datos proporcionados por la Dirección de Recursos Humanos de cada empresa.

La tabla que a continuación se presenta refleja la estabilidad de los consejos de dirección por sexos. Como se observa, dentro del **Grupo Comercial**, la empresa B muestra el mayor

tiempo promedio de sus cuadros en el cargo actual (4.1 años) y al igual que la empresa C los hombres presentan mayor estabilidad relativa respecto a las mujeres. Ocurre a la inversa en las empresas A y D.

Tabla 9. Movilidad de los Consejos de Dirección por sexo. Grupo de Comercialización y Grupo Export-Import. Enero 2003 (años.meses)

<i>Tiempo promedio en el cargo actual (años.meses)</i>				
Grupos	Empresas	Mujeres	Hombres	Total
Grupo de Comercialización	A	1.4	Menos de un año (7 meses)	Menos de un año (11 meses)
	B	3.5	4	4.1
	C	1.3	2.4	2.2
	D	3.4	2.1	2.7
Grupo Export-Import	I	3	2	3.1
	II	5	1	3
	III	8 meses	5 meses	8.7 meses
	IV	2	10	6
	V	5	Menos de un año (8 meses)	1.5
	VI	4.5	3.5	4.6
	VII	-	1.6	1.6

Fuente: Elaborado por la autora a partir de los datos proporcionados por la Dirección de Recursos Humanos de cada empresa.

En el caso del Grupo Export-Import, la empresa IV es la de mayor estabilidad con seis años como promedio y es la única organización en la que las mujeres son menos estables en sus puestos que los hombres.

En los dos grupos empresariales, las mujeres en posiciones de dirección como promedio tienden a ser más estables en sus puestos que los hombres, con excepción de tres empresas. Las causas que están detrás de este comportamiento serán analizadas con posterioridad.

A continuación se presenta la distribución porcentual por grupo de edades de los integrantes de la muestra.

Tabla 10. Distribución porcentual por grupo de edades de los integrantes de la muestra

Dirigentes	20-29	30-39	40-49	50-59	60 y más	Total
Mujeres	12.5	25	50	12.5		100
Hombres	-	46.2	30.7	15.5	7.6	100

Fuente: Elaborado por la autora a partir de los datos proporcionados por la Dirección de Recursos Humanos de cada empresa.

Como puede observarse, para la muestra analizada el comportamiento difiere de las mujeres dirigentes a nivel nacional (Tabla. 6.) También se observa que los hombres están más representados que las mujeres en el grupo etéreo de 30 a 39 años, por lo que han accedido a la dirección a edades más tempranas que las féminas.

De las tres mujeres entrevistadas del **Grupo Comercial**, las dos que ocupan posiciones de gerentes generales se encuentran en plena madurez de su carrera profesional y, aunque han ocupado otros puestos de alta responsabilidad, es en esta oportunidad que la dirección de una organización recae en ellas principalmente. En este momento ellas no tienen grandes demandas familiares que les limiten o conmocionen su rol de madre o esposa, pues en este sentido han ganado en apoyo y comprensión de su familia y sus hijos no dependen de ellas. La mujer reserva de cuadros ha prorrogado su maternidad para poder desarrollar su carrera, aunque en este momento y con 32 años la presión familiar es alta en este aspecto. Ellas reconocen que en este momento no podrían renunciar a su desarrollo profesional para regresar al hogar.

Como se comentó con anterioridad, en el **Grupo Export-Import**, tres mujeres gerentes y una de las reserva tienen al menos un hijo. De ellas, dos tuvieron sus hijos muy jóvenes por lo que hoy esta función no las limita en su actividad. Las otras dos directoras prorrogaron su maternidad hasta hace relativamente poco tiempo y hoy tienen una gran presión al respecto.

En el caso de los hombres entrevistados, todos tienen al menos un hijo, casi todos menores de 15 años, aunque para ellos el cuidado de los hijos no constituye un problema: “de eso se encargan la madre y los abuelos...”.

Al indagar sobre **si la organización es favorable al ascenso de mujeres a cargos de dirección**, los hombres de ambos grupos consideraron que no existen diferencias en este aspecto, y se tienen en cuenta principalmente la preparación del trabajador para el cargo. Sin embargo, la percepción de las mujeres difiere, pues consideran que aunque explícitamente se manifieste el interés por el ascenso de mujeres a los puestos de dirección, en ocasiones y para los puestos de mayor responsabilidad, a la hora de valorar una promoción en la que la propuesta sea una mujer con hijos pequeños o con intereses de tenerlos, se tiende a analizar y promover a otros candidatos, hombres o mujeres que no tienen esos “problemas”. Este comportamiento también marca la composición de la reserva por sexo en el **Grupo Comercial**, donde el trabajar largas jornadas y estar disponible y presente ante cualquier imprevisto⁹ constituyen valores culturales que se asocian a la efectividad de un dirigente y hacen que esta posición no sea deseada por las mujeres. Aquí se relacionan dos aspectos culturales de la organización como son el marcado énfasis en la realización de las tareas, aspecto que no necesariamente las mujeres con hijos pueden cumplir, y la segregación ocupacional vertical, como resultante de los factores culturales que se comentaron con anterioridad.

En el caso de las mujeres directivas del **Grupo Export-Import** que son las más jóvenes dentro de los directivos de los dos grupos, están en la madurez temprana de su vida profesional, que coincide con la etapa final de su madurez biológica para tener hijos. En unos casos

⁹ Estos elementos culturales conforman lo que las organizaciones se les ha dado en llamar como “el presentismo”, es decir, la necesidad de estar presente y disponible cualquier día y a cualquier hora.

tuvieron hijos muy jóvenes y en otros han postergado la maternidad hasta hace muy poco por lo que en este momento dos de ellas tienen hijos pequeños. En todo el proceso de embarazo y maternidad se han mantenido asistiendo a la empresa, situación bien difícil de mantener lo que les ha producido una alta carga de tensión. Las mujeres directivas del **Grupo Comercial** ya pasaron por la etapa donde sus hijos reclamaban mayor atención por lo que en este momento no siente presión en este sentido.

Para los hombres, tanto reservas como directivos de ambos grupos, la paternidad, los hijos pequeños o los deberes de su casa no son limitantes para su gestión y aceptan y promueven “el presentismo” como una necesidad del trabajo mismo.

Al profundizar cualitativamente en el proceso de promoción y aunque existe una política de promoción basada fundamentalmente en méritos acumulados, se evidencia que en el caso de las mujeres otros factores, además de las competencias técnicas y profesionales, han incidido en la selección. Estos factores están asociados tanto a la cultura organizacional en la que funcionan las

comisiones de Cuadros, como a factores propios de los individuos que potencialmente podrían ser promovidos. 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 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.

Por otra parte, como el patrón de éxito del dirigente incluye una alta dedicación al trabajo, incluso en ocasiones por encima de la familia, la socialización genérica de las mujeres entra en contradicción con estas exigencias y hace que ellas prefieran autoexcluirse de las promociones jerárquicas.

Conclusiones.

Las políticas de incorporación de la mujer al trabajo han tenido un impacto positivo en el acceso de las mujeres al mundo público. Las cifras de profesionales y técnicas son una muestra de ello. Sin embargo, al igual que en el resto del mundo, la implementación de políticas propicias a la mujer y su incorporación al mundo laboral son condiciones necesarias pero no suficiente para lograr la equidad.

La segregación ocupacional muestra claramente cuáles son los espacios en los que las mujeres se desempeñan. Al analizar las cifras de las mujeres dirigentes no se observa un comportamiento proporcional respecto a las mujeres ocupadas. Otros aspectos de interés se encuentran al analizar los grupos de edades a los que las mujeres acceden a la dirección.

Por otra parte, los análisis cualitativos ayudan a una mejor comprensión de las causas de este comportamiento, sacando a flote las raíces culturales de la segregación, en particular qué realmente ocurre durante el proceso de promoción de las mujeres y los hombres a los

puestos de dirección y el rol de la cultura patriarcal, que a nivel empresarial se refleja en los valores en los que realmente se basa el proceso de selección. Es en este proceso que se moldean los patrones de eficacia de la dirección que se adecuan más a las características masculinas.

En el proceso de construcción de la equidad, l@s investigador@s sociales tenemos un importante rol en la búsqueda de las causas que condicionan y mantienen los accesos diferenciados a los diferentes espacios. Los análisis en el mundo organizacional desde la perspectiva de género ponen de manifiesto la necesidad de “deconstruir” esta realidad.

Bibliografía

- Astelarra, Judith.(1998). **Sistema de Género. Aspectos Teóricos, Sociales y Políticos**. Departamento de Sociología. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Comité Estatal de Estadísticas.(1984) **Anuario Estadístico de Cuba, 1983**.
- Díaz, Ileana. (2000) **Cuba: ¿igualdad de oportunidades?**. Ponencia presentada para el Evento LASA 2000.
- 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
- FMC (1996). **La Cubana: De Beijing al 2000**. Editorial de la Mujer.
- Graciela. González.(2000) **La dirección femenina en el mundo empresarial**. Tesis para la obtención del grado de Doctora en Ciencias Sociológicas, La Habana, Cuba.
- JUCEPLAN (1973). **Anuario Estadístico de Cuba. 1972**.
- Ministerio del Trabajo. Modificaciones a la Ley de la Maternidad. (s/f)(s/p)
- ONE.(1998) **Anuario Estadístico de Cuba 1996**. Edición 1998.
- ONE. (2002) **Anuario Estadístico de Cuba 2001**. Edición 2002.
- ONE. (2003) **Panorama Económico y social de Cuba. 2002**. Enero 2003.
- 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)