

**VII TALLER CIENTÍFICO INTERNACIONAL
MUJERES EN EL SIGLO XXI**

**TITULO:
LAS MUJERES DIRIGENTES DEL SECTOR AGROPECUARIO**

**AUTORA:
Dra. C. Magda Luisa Arias Rivera, marias@ceted.uh.cu
Centro de Estudios de Técnicas de Dirección
Universidad de La Habana**

LA HABANA, MAYO DE 2009

Introducción

A lo largo de la historia se estableció un modelo de desarrollo social sexista al dividirse el trabajo en función del sexo. Esa división relegó a la mujer al trabajo de subsistencia y reproducción, patrón que por su arraigo cultural ha llegado hasta nuestros días. En el año 2007, la participación de las mujeres que en el mercado laboral a nivel mundial fue el más alto de la historia, pero se mantuvieron más expuestas que los hombres a tener empleos de baja productividad, mal pagados y vulnerables, sin protección social ni derechos, según revela un informe de la Oficina Internacional del Trabajo (OIT). El número de mujeres con empleo aumentó en 200 millones durante la última década hasta alcanzar los 1200 millones en 2007, frente a 1800 millones de hombres. En ese mismo lapso también aumentó el número de mujeres desempleadas, de 70,2 a 81,6 millones.

El lugar de trabajo y el mundo del trabajo son aspectos claves en la búsqueda de soluciones a la desigualdad de género y la falta de progreso de las mujeres, porque las mejoras registradas en la situación en el empleo de las mujeres no disminuyen la brecha de género existente en especial en las regiones más pobres. En el mundo hay menos de 70 mujeres económicamente activas por cada 100 hombres. Con frecuencia, la decisión de no integrarse a la fuerza laboral no es una opción, sino una imposición cultural. La relación empleo-población fue de 49,1 por ciento en 2007, frente a 74,3 por ciento de los hombres. En el 2007, 36,1 por ciento de las mujeres trabajaban en la agricultura y 46,3 por ciento en servicios. En comparación, la proporción de los hombres fue de 34,0 por ciento en agricultura y 40,4 por ciento en servicios.

Aunque se adoptan políticas internacionales y nacionales que promueven el empleo de las mujeres y las posibilidades de acceso a un rango mayor de ocupaciones, la capacidad económica para generar los empleos requeridos y la capacidad social para aceptar ese nuevo papel de las mujeres, es insuficiente.

En Cuba la situación de la mujer es diferente. El avance social y político de las mujeres después del triunfo de la Revolución es indiscutible, lo cual se expresa en la transformación de sus vidas y convicciones, el protagonismo en las más esforzadas y difíciles batallas por el desarrollo socioeconómico del país, en las condiciones materiales y subjetivas creadas desde 1959 hasta la fecha, que con independencia del permanente enfrentamiento al enemigo ha determinado que se considere como una revolución de las mujeres dentro de la revolución socialista.

El grupo social de las mujeres, secularmente ignorado, invisibilizado, discriminado y hasta despreciado durante siglos, en la Cuba colonial y neocolonial pudo contar con el apoyo decidido de la revolución triunfante cuando Castro, F. (1959) dijo: "La mujer es un sector de nuestro país que necesita también ser redimido, porque es víctima de la discriminación en el trabajo y en muchos otros aspectos de la vida"¹.

Desde entonces han sido objetivos estratégicos claves del país y específicamente de la Federación de Mujeres Cubanas para avanzar en este esfuerzo: solucionar el problema de la discriminación y desigualdad de la mujer, transformar los patrones culturales, crear relaciones sociales diferentes, promover nuevos estilos de vida, diseñar políticas, crear mecanismos e instituciones, destinar recursos a la creación de la infraestructura necesaria.

¹ Castro, F. Discurso en Santiago de Cuba, 1ro de enero de 1959 p. 2

Uno de los aspectos donde mejor puede apreciarse el impacto de esos programas y políticas es la participación en el trabajo profesional, el aumento del nivel educacional, técnico y científico, la independencia económica y la creciente incorporación de las mujeres a las tareas de dirección. A medida que han aumentado las garantías en el ejercicio de la igualdad, ha crecido su experiencia como sujetos sociales, ciudadanas plenas, poseedoras de cualidades y conocimientos para encarar con seguridad el porvenir.

Cuba califica como país con una fuerza laboral casi paritaria entre mujeres y hombres, lo cual no se comporta de igual modo cuando se analiza el acceso de la mujer a los puestos de dirección. Debe continuarse trabajando para evadir la hipocresía, los mitos y criterios que refuerzan los viejos patrones culturales tendientes a eternizar la ideología del sexo débil y de su hogar, sustento para legitimar la sumisión, mansedumbre y dependencia de la mujer, que recibió un espaldarazo con el período especial, porque se produjo una revalorización del trabajo doméstico y una reconceptualización de los papeles de género, al redimensionarse el papel de la familia y la división del trabajo en su interior, a partir del lugar decisivo que ocupamos las mujeres en todas las actividades y niveles de acción.

Gracias a que se ha profundizado el debate ideológico sobre el tema, los conceptos tradicionales de lo femenino y lo masculino han continuado evolucionando. No obstante, entre los aspectos que hay que reforzar se encuentra el referido al acceso de las mujeres a responsabilidades de dirección en la vida económica, política y social.

En este trabajo se realiza un análisis cuantitativo y cualitativo del acceso de la mujer a los cargos de dirección económica en el sector agropecuario y se presentan sus principales características respecto al liderazgo, la disciplina individual, la toma de decisiones y la atención a la familia. Para lo cual fue necesario realizar una revisión bibliográfica, actualizar las estadísticas, realizar observaciones, entrevistas y aplicar cuestionarios, así como recurrir el estudio de casos.

La discusión de los resultados muestra la calidad directiva de las mujeres, enfocada en sus aspectos más positivos, las cuestiones sobre las cuales debe continuarse trabajando y permite proponer recomendaciones para continuar favoreciendo el acceso de las mujeres a los puestos de dirección.

Resultados y discusión

Desde el mismo triunfo de la Revolución se planteó la urgencia de "...ayudar a las mujeres campesinas de la cooperativas. Hay que enseñarlas, hay prepararlas..."², incorporarlas a las distintas tareas agrícolas. En fecha tan temprana como diciembre de 1966, en la Plenaria Nacional de la FMC se reconocía que las mujeres que estaban trabajando en el plan agrícola Banao eran más responsables y más disciplinadas que los hombres, se dedican al trabajo con más entusiasmo, pasión y vocación. Ello permitió que por primera vez una mujer fuera designada para dirigir un plan de esa naturaleza en el país, "...no por razones políticas, no para buscar un efecto, sino, sencillamente, porque objetivamente se demostró que tenía plena capacidad para dirigir ese plan..."³

² Castro, F (1959) Discurso en el acto de fundación de la FMC, 23/8/1960. En Mujeres y Revolución, Editorial de la Mujer, La Habana, 2006, p. 38

³ Castro, F (1959) Discurso en la V Plenaria Nacional de la FMC, 9/12/1966. En Mujeres y Revolución, Editorial de la Mujer, La Habana, 2006, p. 114

A partir de mediados de los 60 las mujeres se vinculan de forma creciente a los planes agropecuarios que incluyen además de Banao, a Pinares de Mayarí, viveros de café, viveros forestales, planes hortícolas, centros avícolas, centros cunículas hasta alcanzar una cifra de aproximadamente 50 mil mujeres.

Desde entonces la idea era brindar igualdad de oportunidades y trabajo a las mujeres, campesinas o no, en el sector agropecuario, pero hacerlo sin que fuera de tipo tradicional, en las oficinas. Una gran experiencia respecto a la introducción de nuevas profesiones fue la vinculación al manejo de la técnica y la mecanización con las operadoras de tractores Piccolino en 1968.

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. Hay resultados que reflejan una contracción de la ocupación femenina en un 31,5% entre 1990 y 1994, lo cual poco a poco ha ido superándose posteriormente.

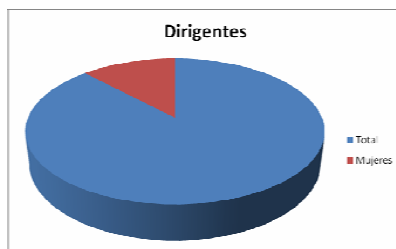
Tabla No. 1: Mujeres por categoría ocupacional en el sector agropecuario.

Categoría ocupacional	Total	Mujeres	%
Dirigentes	62279	8679	14
Profesionales o científicas	11640	4812	41
Técnicos medio	43560	19282	44
Empleados de oficina	13578	10582	78
Servicios, comercio y mercado	41701	15471	37
Agricultores y obreros calificados	540602	56610	10
Otros obreros calificados	33501	3741	11
Operarios de máquinas	56940	1499	3
trabajadores no calificados	97379	15149	16
Total	901180	135825	15

Fuente: ONE (2004) Censo Nacional de Población, 2002 p. 392

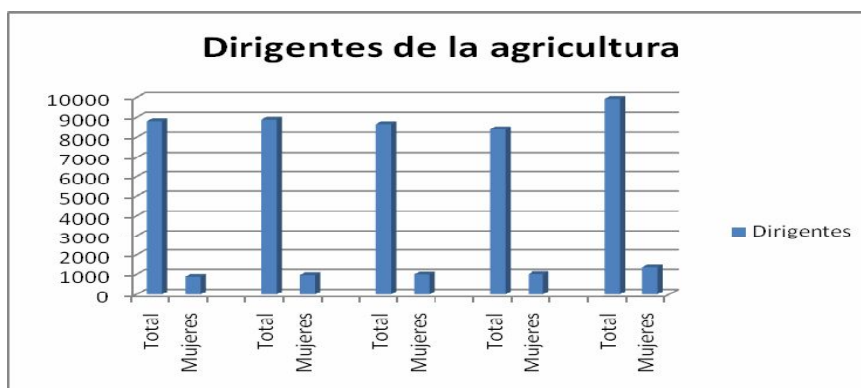
Cuando se analizan los datos se observa que la categoría donde se concentra el mayor número de mujeres es empleados de oficina, seguida por técnicos, profesionales y científicas, servicio, comercio y mercado, lo cual evidencia la presencia de tendencias indeseadas. Cuando el país tiene un 34.8 % de mujeres dirigentes, todavía la agricultura se mantiene en cerca del 14 %.

Gráfica No 1: Cantidad de dirigentes respecto al total de mujeres empleadas en la agricultura.



Fuente: ONE (2004) Censo Nacional de Población, 2002 p. 392

Gráfica No 2: Cantidad de mujeres dirigentes respecto al total de trabajadores (2003-2007).



Fuente: Balance nacional de Cuadros, MINAG.

Como se observa el aumento de la presencia femenina ha sido sostenida, pero todavía es baja. Su ubicación preferente son los niveles intermedios, especialmente en las delegaciones territoriales y las direcciones funcionales.

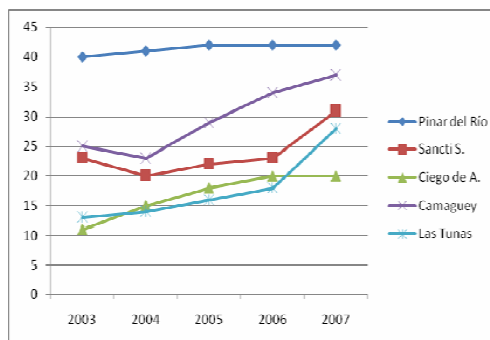
En el Anexo 1 se muestra una tabla que detalla por provincias la cantidad de mujeres dirigentes respecto al total. En ella se evidencian diferencias respecto a la participación femenina y se destacan cinco provincias por tener la representación más baja, aun cuando desde el punto de vista económico el sector es de gran importancia.

Tabla No 2: Provincias de menor incorporación de las mujeres a la dirección (2003-2007)

	2003		2004		2005		2006		2007	
	Total	Mujeres	Total	Mujeres	Total	Mujeres	Total	Mujeres	Total	Mujeres
Pinar del R	558	40	532	41	553	42	573	42	531	42
Sancti S.	302	23	308	20	323	22	338	23	308	31
Ciego de A.	285	11	293	15	297	18	301	20	312	20
Camagüey	329	25	325	23	326	29	331	34	322	37
Las Tunas	233	13	226	14	224	16	208	18	228	28

Fuente: Dirección de Cuadros, MINAG

Gráfica No 3: Provincias con menos mujeres dirigentes (2003-2007)



Fuente: Dirección de Cuadros, MINAG

La tendencia en todos los casos es creciente, con dos momentos importantes de inflexión, el año 2004 y el año 2006, no obstante el ritmo de crecimiento en los años estudiados puede considerarse como bajo.

Tabla No. 3: Cantidad de mujeres dirigentes por niveles de dirección.

Nivel	Total	Mujeres	%
Superior	9	1	11,11
Intermedio	703	101	14,37
Directivos	5393	741	13,74

Fuente: Balance de Cuadros, 2007.

Una revisión cualitativa de los datos anteriores, los estudios de caso y la aplicación de varias técnicas cualitativas evidencian que las mujeres en posiciones de dirección por lo general se ubican como "segundas" (subdirectoras, vicepresidentas) o en la segunda línea de mando (jefas de departamento, jefas de grupos, de brigadas). Solo un muy reducido número llega a posiciones altas de dirección.

El 65,9 % de las mujeres dirigentes y el 67 % de la reserva son blancas, el 17,8 % y el 14 % son negras y el 16,3 % y el 19 % son mestizas. La mayor parte de las mujeres dirigentes tienen entre 36 y 45 años, concentrándose la mayor cantidad de ellas entre 41 y 45 años. La experiencia de dirección es de más de 6 años, mientras la experiencia en el cargo se mueve entre 1 y 3 años. El 59 % de las mujeres dirigentes tienen educación superior y el 39 % es técnico medio, lo que hace que tengan mayor instrucción que los hombres.

Cuando se analizan las medidas disciplinarias aplicadas en el año 2007 se observa que tienen una disciplina superior pues las sanciones son menos en cantidad y de menor connotación. El 3 % de las mujeres dirigentes recibieron amonestaciones públicas, el 2,7 % multas, 1,1 % fueron demovidas temporalmente, 0,5 % fueron demovidas definitivamente y 0,7 fueron separadas definitivamente.

El perfil de las dirigentes de la agricultura es: Dirigente intermedia o de base, blanca, profesional, con una edad entre 36 y 45 años, con más de 6 años de experiencia de dirección y un año de experiencia en el cargo, miembro de la reserva de cuadros y lista para ser promovida.

Las mujeres dirigentes en este sector tienen una manera de dirigir diferente a la de los hombres. Pueden considerarse como transformacionales, más participativas y por lo general más democráticas. Se observan comprometidas con la gente, facilitan la iniciativa, integran a las personas hacia las metas, buscan que todos los trabajadores estén unidos, facilitan el desarrollo individual de los trabajadores y logran buenos niveles de desempeño.

El estilo de liderazgo antes descrito y que coincide con el reportado Brush C., D. Wong & E. Sullivan. (1999); Buttner H. (1999); Bender S. (2000); Payan J. y S. Sánchez (2000); Perelman A. (2000); Chirikowa A. (2001); Echevarría, D. (2004), es comúnmente utilizado por las mujeres y permite mejores resultados porque se basa en la franqueza, confianza, capacitación, permanencia, compasión y comprensión, mientras el cariño esté en equilibrio con la objetividad.

Ellas también exigen disciplina e imponen medidas estrictas, compensadas con la interacción frecuente, la formulación de preguntas, el deseo de que la gente se manifieste y actúe. Por lo

general sirven de ejemplo y buscan el acuerdo para conseguir resultados concretos, y crear un ambiente propicio para la realización personal, laboral y profesional.

Se inclinan a compartir el conocimiento, el poder y la información. Consideran que el desempeño es mejor cuando las personas se sienten bien, crean situaciones que contribuyen a ese sentimiento, fomentan la participación, van a los detalles, tratan de que la gente se sienta parte de la organización, fomentan espacios de participación y envían señales, invitando a la gente a integrarse.

Lo que más satisface a las dirigentes de la agricultura es el respeto de sus compañeros y el conocimiento, tienden a cooperar en lugar de competir, prefieren una relación más igualitaria y organizaciones planas en lugar de jerárquicas.

Contrario a cualquier pronóstico, las mujeres que dirigen asumiendo conductas consistentes con las expectativas culturales de feminidad son más exitosas que las que escogen tener una conducta poco femenina.

Un elemento de mucho valor para la dirección en estos momentos es que por lo general, las mujeres son más conscientes de las necesidades de sus trabajadores, se sienten más comprometidas y trabajan siempre junto con ellos, cumplen múltiples papeles en la organización, tienen una gran capacidad de trabajo y pueden atender varias tareas a la vez. La mayoría describe que existe cierto desbalance en las labores domésticas favoreciendo la actividad laboral. Casi todas tienen apoyo en su hogar para las tareas cotidianas.

Entre los aspectos más sobresalientes de las cualidades de liderazgo de las mujeres están las aptitudes negociadoras, la capacidad de escuchar analíticamente y crear un ambiente favorable de trabajo. Son capaces de reconocer en los demás sus preferencias, problemas y sentimientos, por lo general brindan a los subordinados la oportunidad de opinar y de proponer modificaciones.

Las decisiones que toman las mujeres tienden a incluir la consideración de las consecuencias, los efectos y las secuelas de cada decisión y son más dadas a la introspección y a actuar por intuición.

Consideran que necesitan tener un horario más flexible que les permita atender a la familia. La atención a las actividades domésticas y a la familia se facilita cuando trabajan cerca del hogar, desean disfrutar de la comprensión y apoyo de la sociedad, les gusta recibir consejos de familiares cercanos o miembros de su núcleo familiar. Un aspecto sobre el que debe continuarse investigando es el dilema trabajo/familia de las mujeres dirigentes.

Algunas veces, motivado por el estrés afloran sensaciones de angustia o de incapacidad, pero que una vez vencidas no eran obstáculos para su actividad de dirección. La mayoría perciben el ajetreo innecesario y la rivalidad como desgastante. En ocasiones se sienten inseguras sobre la forma más adecuada de vestir o actuar, la forma de hablar o reaccionar en determinadas situaciones de acoso sexual o paternalismo.

Conclusiones y recomendaciones

Las mujeres cubanas han sido destinatarias y máximas protagonistas de las gestas libradas para conquistar la justicia. El impacto de la Revolución en la vida, el pensamiento y la forma de actuar de las mujeres cubanas y especialmente de las mujeres rurales y campesinas puede apreciarse fácilmente.

La vinculación de las mujeres al trabajo en el sector agropecuario ha sido la vía fundamental de liberación y desarrollo que ha propiciado el acceso a las tareas de dirección. Ha sido una obra extraordinaria que tiene hoy grandes retos.

Durante los últimos 5 años se observa una tendencia creciente en la incorporación de las mujeres a la dirección en los diferentes niveles, lo cual debe continuarse estimulando y que se trabaje desde la atención a las reservas.

El perfil de las dirigentes de la agricultura es: Dirigente intermedia o de base, blanca, profesional, con una edad entre 36 y 45 años, con más de 6 años de experiencia de dirección y un año de experiencia en el cargo, miembro de la reserva de cuadros y lista para ser promovida. Ejerce un liderazgo democrático, participativo, comprometido y por lo general con buenos niveles de desempeño. Se caracteriza por ser exigente, disciplinada, sensible. Les gusta ser respetada. No dispone del tiempo que desearían dedicar a su hogar y a su familia. Divorciada o en unión consensual, recibe apoyo de sus padres y otros familiares. A veces tiene sensación de angustia. Dispone de poco tiempo libre. Percibe la rivalidad como desgastante. En ocasiones se siente insegura para decidir cómo vestir, actuar, o hablar.

Deben continuarse mejorando las facilidades y condiciones que permitan una mayor incorporación femenina a la dirección, sensibilizando a todos los actores sociales y divulgando el papel de la mujer como dirigentes a lo cual contribuyen los estudios de caso.

Bibliografía

- Arias, M. (2000) Las mujeres dirigentes en la agricultura. Resultado de investigación, UNAH, La Habana p. 12-32
- Bender S. (2000) Seven characteristics of the American women entrepreneur; an hermeneutic approach to developing a universal characteristics model. Doctoral Dissertation- Capella University. United States
- Brush C., D. Wong & E. Sullivan (1999) Women entrepreneurs. The academic of management review. United States. P. 585-586
- Buttner H. (1999). Examining female entrepreneur's management style. An application of a relational frame. Journal of Business Ethics. United States, p 253-269
- Castro, F. (2006) MUJeres y Revolución (1959-2005), FMC, Editorial de la Mujer, La Habana, p. 38, 114
- Chirikowa A. (2001) Women as a company head. Russian Social Science Review. Armonk Russia. July –August, p. 128-152
- Echevarría, D. (2004) Mujer, empleo y dirección en Cuba: algo más que estadísticas. Folletos Gerenciales, CCED, La Habana, p. 25
- OIT (2008) Tendencias Mundiales del Empleo de las Mujeres – marzo 2008, Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra, p. 1
- Payan J. y S. Sánchez (2000) Las diferencias de género al decidir sobre el empleo. Evidencias del México rural. Universidad de Texas, Estados Unidos, p. 619-635

PONENCIAS