

UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS “JOSÉ MARTÍ PÉREZ”

FACULTAD DE CIENCIAS TÉCNICAS Y EMPRESARIALES

CENTRO DE ESTUDIOS DE TÉCNICAS AVANZADAS DE DIRECCIÓN



**Título: Procedimiento para incluir el enfoque integrado de género
en la estrategia de dirección de la Empresa Pesquera Industrial
EPISAN. Sancti Spiritus**

**TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE MÁSTER EN
DIRECCIÓN**

AUTORA: Lic. Yelenys Rodríguez Hernández

TUTORA: MSc. Isis Neisy Ramos Acevedo

Sancti Spiritus 2018



«La mujer ha encontrado la libertad en el socialismo, pero la libertad no solo significa ausencia de presiones, sino libertad de decidir. El derecho de hombres y mujeres a determinar su vida con libertad incluye el reconocimiento del mismo derecho para todos los demás»

(Vilma Espín, 1984).

Dedicatoria

A la Revolución, por darme la oportunidad de elevar mi desarrollo profesional.

A mis padres, por su fe inquebrantable y el sacrificio que hicieron para que pudiera convertirme en una profesional.

A mi esposo que me ha ayudado tanto en este empeño.

A mi hija, por ser mi fuente de inspiración cada día

Agradecimientos

A mi Tutora: MsC. Isis Neisy Ramos Acevedo por la disposición, profesionalidad y esfuerzo dedicado, su estimulación permanente y su ayuda incondicional. A la coordinadora DrC Adilén Carpio Camacho, por darme la oportunidad de ser parte de esta maestría.

A todo el Claustro de la Facultad de Ciencias Empresariales donde me formé y al de la Maestría en Dirección por todo los conocimiento brindados.

A todos mis amigos que han estado siempre acompañándome en todo momento.

A todos los que han aportado un granito de arena en esta investigación

SÍNTESIS

La creciente presencia de mujeres en el mundo empresarial es el reflejo de una sociedad cada vez más justa y equitativa. Sin embargo, las mujeres aún deben afrontar diversos obstáculos para alcanzar una igualdad de oportunidades efectiva en el ámbito laboral. Así, las cifras demuestran que aún hay poca presencia femenina en los cargos directivos, que persiste la fractura salarial entre mujeres y hombres, que las mujeres se concentran en determinados puestos de trabajo y que existen dificultades importantes para que hombres y mujeres puedan conciliar la vida personal y laboral.

En la presente investigación se desarrolla un procedimiento para incluir el enfoque de género en la estrategia de dirección de la Empresa Pesquera Industrial EPISAN. Sancti Spíritus. El primer paso es analizar cuál es la situación en materia de empoderamiento o de igualdad de la organización, para luego transformar el diseño estratégico, no solo en lo relacionado con el empleo de un lenguaje no sexista, sino en la incorporación y seguimiento a diferentes indicadores de género desde las propias Áreas de Resultado Clave de la organización. Finalmente se aplica una guía para evaluar la gestión de género desde 10 ámbitos, dentro de los cuales se identifica un grupo de indicadores ya logrados o que pueden conquistarse en el corto plazo. El resultado de este propio instrumento constituye una guía para que la organización elabore sus planes de mejora continua, hasta lograr a mediano o largo plazo un mejoramiento significativo en la gestión de género.

ABSTRACT

The growing presence of women in the managerial world is the reflection of a more and more fair and equal society. However, the women should still confront diverse obstacles to reach an effective equality of opportunities in the labor environment. This way, the numbers demonstrate that there is still little feminine presence in the directive positions, that the salary fracture persists among women and men, that the women concentrate on certain work positions and that important difficulties exist so that men and women can reconcile the personal and labor life.

In the present investigation is developed a procedure to include the gender focus in the strategy of the Industrial Fishing Company (EPISAN). Sancti Spíritus. The first step is to analyze which is the situation about the empowerment, or about of equality at the organization, to then transform the strategic design, not alone in the related with the employment of a non sexist language, but in the incorporation and pursuit to different gender indicators from the own Areas of Key Result of the organization. Finally is applied a guide to evaluate the gender management from 10 dimensions, with a group of indicators inside. A group of them are already identified achieved or that they can be conquered in the short term. The results of this own instrument constitutes a guide for the organization, in order of elaborates its plans of continuous improvement, until achieving to medium or release term a significant improvement in the gender management.

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: Fundamentos teóricos de la investigación. Estrategias de género, empoderamiento de la mujer, <i>mainstreaming</i> de género.....	8
1.1 Estrategia. Estrategia de género	9
1.1.1 Estrategias de dirección	9
1.1.2 Estrategias de género.....	10
1.2 Indicadores de Género.....	14
1.2.1 Tipos de indicadores.	16
1.2.2 Aspectos relevantes en la construcción de indicadores.	18
1.3 Empoderamiento de la mujer	19
1.4 <i>Mainstreaming</i> de género.....	22
1.5 Gestión de género	27
1.6 Empresa Pesquera Industrial EPISAN Sancti Spíritus. Constitución, logros y políticas.	27
1.6.1 Política Integrada de la empresa EPISAN	28
1.6.2 Estructura y funciones. Documentos estratégicos de la organización. Objetivos.	29
Conclusiones parciales del Capítulo I:.....	32
CAPÍTULO II: Diseño metodológico del procedimiento para incluir en la estrategia de dirección de Episan el enfoque de género y de la validación de la propuesta.....	33
2.1 Diseño del procedimiento para el diagnóstico sobre el empoderamiento de la mujer y la gestión de género en la actividad empresarial pesquera.	34
2.1.1 Encuestas sobre empoderamiento de la mujer en la actividad empresarial pesquera.....	34
2.1.2 Técnica “Campo de Fuerza”	41
2.1.3 Árbol del problema, sobre el seguimiento y control a las cuestiones de género en la organización	42
2.1.4 Árbol de Objetivos para potenciar el tratamiento a las cuestiones de género en Episan. Sancti Spíritus.....	45
2.2 Misión, visión, valores compartidos de Episan.	47
2.3 Estudio de aspectos de género en las Áreas de Resultados Claves y objetivos de la empresa	50
2.4 Diseño del proceso de validación del procedimiento a partir de la aplicación de una Guía para la evaluación de la gestión de género.....	53
2.4.1 Ámbito 1. Adopción por parte de la dirección de una gestión organizativa que tiene en cuenta la igualdad de oportunidades.....	55

2.4.2	Ámbito 2. Participación e implicación del personal de la empresa en el desarrollo de acciones en favor de la igualdad de oportunidades.	55
2.4.3	Ámbito 3. Uso no discriminatorio en el lenguaje y la comunicación corporativa.	55
2.4.4	Ámbito 4. Participación igualitaria de mujeres y hombres en los puestos de trabajo de la empresa.....	56
2.4.5	Ámbito 5. Presencia de mujeres en cargos directivos o de responsabilidad.....	57
2.4.6	Ámbito 6. Medidas implantadas para mejorar la compatibilidad de la vida personal y laboral.	57
2.4.7	Ámbito 7. Adopción de medidas de prevención de salud y riesgos laborales con perspectiva de género.	57
2.4.8	Ámbito 8. Igualdad retributiva entre mujeres y hombres.	58
2.4.9	Ámbito 9. Condiciones laborales igualitarias para mujeres y hombres.....	58
2.4.10	Ámbito 10. Promoción de medidas de gestión de la movilidad que permitan un acceso igualitario de las mujeres y los hombres en el puesto de trabajo.	58
	Conclusiones parciales del capítulo 2	59
	CAPÍTULO III: Procedimiento para incluir en la estrategia de dirección de Episan el enfoque de género y validación de la propuesta.	60
3.1	Resultados del diagnóstico sobre el empoderamiento de la mujer y gestión de género en Episan.	61
3.1.1	Encuestas sobre empoderamiento de la mujer de la mujer de Episan en la provincia Sancti Spíritus.....	61
3.1.2	Resultados de la aplicación de la técnica “Campo de Fuerza”	66
3.1.3	Árbol del problema, sobre el seguimiento y control a las cuestiones de género en Episan.69	
3.1.4	Árbol de Objetivos para potenciar el tratamiento a las cuestiones de género en Episan. Sancti Spíritus.....	71
3.2	Perfeccionamiento de la Misión, visión y valores compartidos.....	75
3.3	Estudio de aspectos de género en las Áreas de Resultados Claves y objetivos de la empresa.	78
3.4	Validación del procedimiento a partir de la aplicación de la Guía para la evaluación de la gestión de género.....	80
	Conclusiones parciales del Capítulo 3	85
	CONCLUSIONES	
	RECOMENDACIONES	
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

Un mundo con igualdad de oportunidades sin distinción de género se convierte hoy en reto para determinadas regiones del planeta o sigue siendo una utopía para otras, hoy se identifica el empoderamiento de la mujer muchas veces como un proceso por medio del cual estas incrementan su capacidad de configurar sus propias vidas y su entorno, una evolución en la concientización sobre sí mismas y su estatus y en su eficiencia en las relaciones sociales. Otra lectura del mismo fenómeno hace énfasis en los procesos cognitivos, psicológicos y económicos que subyacen al empoderamiento. Es decir, que además de conocer los derechos de las mujeres y el ámbito político y sociocultural en el que se debaten, también es necesario reconocer los obstáculos mentales y económicos que dificultan el cambio, por lo que se hace necesario incentivar la reflexión crítica para lograr una acción transformadora. La administración de las empresas debe integrar desde su estrategia indicadores que conduzcan a la igualdad entre hombres y mujeres en cuanto a cuestiones como el sentido de seguridad y visión del futuro, la capacidad para agenciarse ingresos, la capacidad para actuar eficazmente en la esfera pública, la capacidad para la toma de decisiones, acceso a inserción en grupos o espacios de información y apoyo o posibilidades de movilidad y visibilidad.

Esta lucha se ha ido despertando en el desarrollo de los estados, aunque no con la velocidad que la humanidad lo necesita, el mismo cuenta con agentes resistentes, lo cual constituye un desafío en cuanto a salvar y cultivar los mismos, por eso es tan importante su estímulo en el camino del progreso económico y social de los países.

Las diversas conferencias regionales y globales han dejado huellas importantes en sus diferentes acuerdos en cuanto a lograr grandes estándares en la agenda de género, tomando éste como elemento central y transversal en todos sus objetivos, dando fe de ello se celebró la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer en Beijing en 1995 y a nivel regional la octava y novena Conferencias Regionales sobre la Mujer de América Latina y el Caribe, en estas sus orientaciones y acuerdos se sintieron más latentes.

(Izquierdo y Torres 2010), plantean que los déficits en transversalidad son considerables y no todas las políticas sectoriales, estatales, regionales y locales, contribuyen de un modo efectivo a la construcción de la transversalidad de género y del empoderamiento del colectivo de las mujeres, como se desprende de diversos informes procedentes de las propias instituciones comunitarias.

En Cuba este tema se ha seguido muy de cerca desde el triunfo de la Revolución con el fin de llevar a la práctica el enfoque de género con el fin de diseñar estrategias de género que de diferentes maneras se han tratado por personalidades de nuestra historia, Celia Sánchez Manduley, Vilma Espín y nuestro Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz impulsaron y orientaron acciones que han propiciado cambios en nuestra nación.

La Federación de Mujeres Cubanas (FMC) es la organización que ha jugado un rol decisivo en la lucha por la emancipación de la mujer, logrando que en casi todos los sectores de nuestras instituciones se brinden espacios para la implementación de estrategias creadas a partir del enfoque de género, en correspondencia con el contexto histórico-social del papel de la mujer, no debemos olvidar el planteamiento hecho en el 1er Congreso de la FMC) (Castro, 2009: 39-40), planteó: “...a organizar y a poner en actividad el espíritu creador, el entusiasmo de la mujer cubana para que la mujer cubana, en esta etapa revolucionaria, haga desaparecer hasta el último vestigio de discriminación y tenga, la mujer cubana, por sus virtudes y por sus méritos, el lugar que le corresponde en la historia de la Patria”

En un estudio realizado se plantea que para Cuba ha sido de gran importancia, la inserción en espacios como los consensos regionales emanados de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) las Conferencias Regionales sobre la Mujer de América Latina y el Caribe, que sentaron pautas para que Cuba continuara trabajando y avanzando en el cumplimiento de sus compromisos regionales e internacionales para el adelanto de la mujer, y por la correcta aplicación de un adecuado enfoque de género en las políticas y programas nacionales, así como en su diseño y aplicación.

En el sector pesquero desde tiempos remotos la mujer ha sido marginada en cuanto al desempeño de las labores de pesca, ya que desde la edad de piedra esta tarea fue asignada a los hombres por ser un trabajo que se ha considerado de los más rudos, con el triunfo de la Revolución cuando se crearon industrias para procesar los diferentes productos marinos, se abrieron espacios donde se fueron insertando las mujeres a esta actividad. Sin embargo, a pesar que hablamos de igualdad de derechos y posibilidades de la mujer, no empleamos ni gestionamos regularmente en las diferentes áreas de resultados claves indicadores que midan de manera directa los niveles de empoderamiento de la mujer de esta rama.

Una de las cuestiones más encausadas, en la industria pesquera cubana, es el análisis de las estadísticas con diferenciación de géneros, no obstante es insuficiente el cálculo y empleo de indicadores de género, donde las direcciones sean capaces en conjunto con el personal de gestionar y crear una adecuada cultura de igualdad de género.

En la Empresa Pesquera Industrial de Sancti Spíritus (EPISAN), la lucha contra las desigualdades persistentes entre mujeres y hombres en todos los ámbitos de la sociedad constituye un reto desde lo cotidiano, hasta el mediano y largo plazo, puesto que implica cambios estructurales y de comportamiento, así como una nueva definición de los papeles que desempeñan mujeres y hombres. El avance es lento y los desequilibrios persisten por lo que se refiere a las tasas de empleo, el nivel de las retribuciones, el tiempo de trabajo, los puestos de responsabilidad, la proporción de cuidados y tareas del hogar de cada uno (Torres 2005b).

El desarrollo social y económico con enfoques de género que muchos países pretenden alcanzar se ven reflejados en las diversas estrategias formuladas en ellos, Cuba y sus instituciones no están ajenas a perseguirlas y llegar a incluirlas en la política de empresas como la objeto de estudio para lograr un acercamiento cada vez mayor a tan alto estándar.

En la presente investigación se hará énfasis en los indicadores para medir y evaluar sistemáticamente el grado de empoderamiento de la mujer del sector pesquero.

Se toma como punto de partida la recolección de datos válidos y fiables, con el propósito de acreditar y confeccionar juicios de valor que permitan la implementación de acciones que regulen la función de diagnosticar y perfeccionar puntualmente los niveles de empoderamiento de la mujer.

La situación problemática encontrada en la Empresa Pesquera Industrial EPISAN Sancti Spiritus, radica en la existencia de manifestaciones del llamado “Techo de Cristal” caracterizado por limitaciones en la equidad de oportunidades, lo que se manifiesta por ejemplo en diferencias entre hombres y mujeres en cuanto a participación en cargos de dirección. Solamente el 10 % de los cuadros son mujeres; de las mujeres en plantilla (184) solamente 6 son cuadros para un 3 %, mientras que de los hombres en plantilla (546) son cuadros el 11% y de la plantilla cubierta total (730) solamente son cuadros mujeres el 0.8%, mientras los hombres cuadros representan el 7.12%.

Por otra parte es insuficiente aprovechamiento de las potencialidades de la mujer, muestras de insatisfacción de la mujer con su estatus, su autoestima y con su realización personal. Existen limitaciones en la capacitación de las mujeres en diferentes áreas, las acciones tomadas en cuanto a igualdad y equidad de género no constituyen herramientas de dirección, las mismas son expresadas como formalismos y no se toma acciones para fortalecer estas estrategias.

Existen limitaciones con el empleo de un lenguaje no sexista en la comunicación oral y escrita; con la promoción de la mujer a niveles superiores de la organización; con el seguimiento a indicadores de género a pesar de contar con una base estadística sólida que permite su cálculo e interpretación; Existencia de un diseño estratégico carente de mecanismos para controlar la evolución del empoderamiento de la mujer y conducir a la mejora continua en este sentido.

A partir de esto se identifica como **problema de investigación**: ¿cómo contribuir al mejoramiento de la gestión de género en la Empresa Pesquera Industrial EPISAN Sancti Spiritus?

A partir de lo anterior se plantea como **objetivo general** desarrollar un procedimiento para incluir el enfoque de género en la estrategia de dirección de la Empresa Pesquera Industrial EPISAN Sancti Spíritus con vistas a mejorar su gestión de género

Objetivos específicos:

1. Establecer los fundamentos teóricos y metodológicos acerca de estrategias de dirección, gestión de género, estrategia de género, empoderamiento de género, *mainstreaming* de género y empoderamiento de la mujer
2. Diseñar un procedimiento basado en el *mainstreaming* para la inclusión en la estrategia de dirección de empresas pesqueras el enfoque de género.
3. Implementar el procedimiento propuesto, en la Empresa Pesquera Industrial EPISAN Sancti Spiritus.
4. Evaluar en qué medida el procedimiento propuesto contribuye al mejoramiento de la gestión de género en la Empresa Pesquera Industrial EPISAN Sancti Spiritus.

Como **hipótesis** se plantea que a través de un procedimiento para incluir el enfoque de género en la estrategia de dirección Empresa Pesquera Industrial EPISAN Sancti Spiritus basado en el *mainstreaming*, se pueda contribuir al mejoramiento de su gestión de género

De este problema se derivará como **objeto de estudio** las estrategias de dirección y como **campo de acción** las estrategias de dirección con enfoque de género.

Durante el proceso de la investigación se utilizan diferentes métodos propios de la investigación, del nivel teórico, empírico y estadístico.

Los métodos teóricos facilitarán la fundamentación de la tesis en relación con el sistema conceptual que en la misma se expresará, la interpretación de los datos empíricos y la profundización en las relaciones esenciales y cualidades fundamentales de los procesos no observables directamente.

El método histórico-lógico permitirá estudiar el comportamiento del tratamiento de las estrategias de género o con enfoque de género en su devenir histórico, comprender la esencia de su desarrollo a partir de la profundización en sus relaciones causales y las leyes generales de su funcionamiento, en correspondencia con el marco histórico concreto en que se ha desarrollado el mismo, así como sus condicionamientos e implicaciones sociales.

Los métodos de análisis-síntesis e inducción-deducción posibilitarán el procesamiento de la información, la valoración del estado inicial en que se expresa el empoderamiento de las mujeres agrarias cubanas y sus particularidades en la muestra seleccionada, así como la determinación de los factores vinculados al mismo y las relaciones e interrelaciones existentes entre dichos factores.

Resultarán de gran utilidad, además, en la determinación de inferencias y generalizaciones, a partir de las cuales se establecieron regularidades en función de determinar las exigencias de la metodología que se propone.

Los métodos empíricos permitirán descubrir y acumular hechos y datos en relación con el nivel en que se expresa el comportamiento del tratamiento de las estrategias de género o con enfoque de género, como también el esclarecimiento del problema, elemento esencial para responder a la pregunta científica vinculada al diagnóstico, también la determinación de las potencialidades transformadoras de la estrategia con enfoque de género, que se propone.

La entrevista, la observación y la encuesta, posibilitarán la obtención de información acerca del empoderamiento de la mujer en las diferentes etapas de la investigación. El análisis documental se pondrá en práctica en el estudio de los documentos como la planeación estratégica, de la Empresa Pesquera Industrial EPISAN Sancti Spíritus. Documentación de la Dirección de Capital Humano, así como documentos que internacionalmente trazan políticas sobre equidad e igualdad de género, y otros que en el contexto nacional ratifican el compromiso cubano con el tema, incluyendo, los emitidos desde la Federación de Mujeres Cubanas (FMC).

Los métodos matemáticos posibilitarán realizar análisis de frecuencia al procesar la información obtenida de la aplicación de los métodos empíricos.

La significación práctica se concreta en la propuesta de indicadores que concebidos en Áreas de Resultado Clave afines a las de la planeación estratégica de la asociación estudiada, permite seguir de cerca el grado de empoderamiento de las mujeres del sector pesquero, el impacto y pertinencia de las mismas para con la sociedad y de las mujeres directivas que conducen de diversas formas la gestión de procesos industriales.

También son aportes prácticos, el sistema de instrumentos para la obtención de información válida y fiable acerca de la estrategia con enfoque de género propuesta, así como los requisitos y recomendaciones que se ofrecen para instrumentarla. La investigación es correlacional pues se identifica como variable independiente procedimiento basado en el *mainstreaming* para incluir en la estrategia de dirección de empresas pesqueras el enfoque de género y como dependiente el mejoramiento de la gestión de género.

El informe será conformado por una introducción; tres capítulos, dónde el capítulo uno resume el marco teórico de partida desde el cual se fundamentará la investigación. En el capítulo dos se presentará la propuesta metodológica para la realización del diagnóstico sobre empoderamiento de la mujer industrial en la Empresa Pesquera Industrial EPISAN Sancti Spíritus, además se describirá la forma de re expresión de la estrategia de dirección para mostrarla con un enfoque de género y finalmente se describirá el procedimiento seguido para la validación práctica de la propuesta mediante la aplicación de una guía compuesta por 10 ámbitos para evaluar la gestión de género. En el capítulo tres se presentarán los resultados alcanzados. Posteriormente se arribará a las conclusiones, se brindarán recomendaciones y se mostrará las referencias bibliográficas.

CAPÍTULO 1: Fundamentos teóricos de la investigación. Estrategias de género, empoderamiento de la mujer, *mainstreaming* de género.

El desarrollo económico en nuestro país ha atravesado por diferentes etapas, el recrudescimiento del bloqueo económico y político impuesto por los diferentes mandatos de los Estados Unidos y luego el derrumbe del campo socialista de la URSS ha marcado pautas para que aun así, luego de tantas altas y baja nos hayan servido para reafirmar nuestra soberanía, muestra de ello son precisamente los Lineamientos de la Política del Estado y la Revolución que demandan el rumbo hacia la construcción de un socialismo próspero y sostenible.

La presente investigación profundiza en el estudio de categorías como la equidad, de género, o igualdad de derechos del hombre y la mujer, el estudio de estrategias de género diseñadas e implementadas hoy en varios países del mundo, diferentes mecanismos de control para lograr dar un vuelco en la potenciación que necesita el empoderamiento de la mujer.

A continuación en la **Figura 1.1** se presenta el hilo conductor de la presente investigación y seguidamente se profundizará en estos conceptos.



Figura 1.1 Hilo conductor de la investigación.

1.1 Estrategia. Estrategia de género

En este epígrafe se profundiza en categorías como estrategia y sus fases, definiciones de género, estrategias de género, gestión de género. Todos estos aspectos brindan el andamiaje teórico metodológico para diagnosticar, caracterizar la situación del empoderamiento y la gestión de género en la empresa y para fundamentar la propuesta de solución a la problemática. El empoderamiento de género es una herramienta imprescindible para definir estrategias de género, con la idea de no verlas de forma abstracta, sino con vista de implementarlas e incluirlas en la planeación estratégica de las organizaciones y sea presentada con enfoque de género, incorporando indicadores medibles para fortalecerlo.

1.1.1 Estrategias de dirección

En el diccionario Larousse se define **estrategia** como **el arte de dirigir operaciones militares, habilidad para dirigir**. Aquí se confirma la referencia sobre el surgimiento en el campo militar, lo cual se refiere a la manera de derrotar a uno o a varios enemigos en el campo de batalla, sinónimo de rivalidad, o competencia.

Es necesario precisar la utilidad de la dirección estratégica no sólo en su acepción de rivalidad para derrotar oponentes sino también en función de brindar a las organizaciones una guía para lograr un máximo de efectividad en la administración de todos los recursos en el cumplimiento de la misión.

Cualquier empresa que desee tener éxito y busque beneficios debe someterse a un sistema formal de dirección estratégica, es decir, seleccionar y definir perfectamente sus valores dentro de la cadena de valor de la compañía que la hará destacar frente a la competencia.

La dirección estratégica puede ser dividida en tres fases, estas están relacionadas con la definición de objetivos estratégicos, planificación estratégica y la implementación estratégica:

- Definición de objetivos estratégicos:
 - Definir la filosofía y misión de la empresa o unidad de negocio.
 - Establecer objetivos a corto y largo plazo para lograr la misión de la empresa, que define las actividades de negocios presentes y futuras de una organización.
- Planificación estratégica:
 - Formular diversas estrategias posibles y elegir la que será más adecuada para conseguir los objetivos establecidos en la misión de la empresa.
 - Desarrollar una estructura organizativa para conseguir la estrategia.
- Implementación estratégica:
 - Asegurar las actividades necesarias para lograr que la estrategia se cumpla con efectividad.
 - Controlar la eficacia de la estrategia para conseguir los objetivos de la organización.

Aunque la palabra estrategia, a nivel de gestión empresarial, tuvo un importante protagonismo a partir de 1980, sus orígenes se fijan en el término griego *stratego* que significa «general» en el sentido de mando militar. También fueron grandes estrategias militares los chinos, quienes marcaron los importantes pilares sobre los que se asienta gran parte de la estrategia empresarial actual.

Por tanto, el proceso de dirección estratégica requiere una planificación, un proceso continuo de toma de decisiones, decidiendo por adelantado qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer.

1.1.2 Estrategias de género

La desigualdad de género es una realidad social que está presente en la mayoría de las sociedades y tiene alcance en casi todos los ámbitos de la vida, a lo largo de la historia nos encontramos con diferentes formas de trato a las personas basados en raza, edad, sexo y clases sociales

Aunque se ha logrado en mayor o menor medida que los gobiernos e instituciones organizacionales no gubernamentales lleven a cabo nuevas legislaciones y políticas innovadoras donde nos acerquemos a sociedades más equitativas. Con el objetivo de promover la igualdad de género y la autonomía de la mujer se han desarrollado objetivos que van dirigidos al desarrollo de estrategias de género.

La visión de género se fortalece en Centro América, y cuenta con cinco pilares: Integración local, económica, democrática, riesgo y cambio climático. En él el Comité de Ministras de la Mujer, COMMCA, creado en el 2005, trabaja para el desarrollo de los derechos de las mujeres y por concentrar la representación de género en todo el quehacer institucional.

Para Font (2010), se necesita avanzar hacia la democracia cultural que tiene como fin descartar la cultura depredadora de la naturaleza y la cultura de dominio entre las personas, abrazando los nuevos valores de solidaridad, democracia directa y defensa beligerante de los derechos humanos, entre ellos el derecho a la educación y la salud, la vivienda y el empleo. Mientras que según Kester (2009), el abordaje de género debe ser mediante la resolución práctica del nuevo rol de la mujer y el compromiso compartido de los miembros de la familia para el cambio de comportamiento social del hombre en el hogar como escuela de nuevo comportamiento social.

Hablar del término desarrollo con equidad: es, ante todo, Si se habla de este tema en las estrategias de desarrollo una estrategia de desarrollo Vilas (2008) señala que implica conjugar, a través de decisiones de autoridad y prácticas colectivas acordes, crecimiento, cambios y reajustes estructurales en la economía, en las relaciones sociales y en el acceso de diferentes sectores de población a recursos, en una perspectiva de mediano y largo plazo.

Para Aguilar (2006), el concepto de género está dado en “cuando mujeres y hombres, independientemente de sus diferencias biológicas, tienen derecho a acceder con justicia e igualdad al uso, control y beneficio de los mismos bienes y servicios de la sociedad, así como a la toma de decisiones en los ámbitos de la vida social, económica, política, cultural y familiar”.

Dicho autor (Aguilar, 2010) plantea además que “es la aceptación de las diferencias entre hombres y mujeres, y la aceptación también de derechos, buscando el ideal de un equilibrio en el que ninguno de ambos sexos se beneficie de manera injusta en perjuicio del otro.

Los objetivos de desarrollo del tercer milenio se expresan en cuanto a promover la equidad de género y la autonomía de la mujer, logrando desarrollar estrategias de género. Diversas definiciones pueden enunciarse pero una de las más acertadas es de Campano (2005) quien plantea que una estrategia de género “es un documento que permite una intervención coherente, integral, ordenada y fundamentada sobre problemas identificados” y que “es la habilidad para que las organizaciones logren la transversalidad de la perspectiva de género y contribuir al logro de la igualdad entre mujeres y hombres para asegurar el desarrollo sostenible y sustentable”.

La estrategia de género proporciona una dirección y una visión a toda organización y a su vez posibilita monitorear y dar seguimiento a la intervención.

Un instrumento con estas características permitirá:

1. Avanzar en la responsabilidad política con el entorno de equidad, que elaborado y adoptado correctamente, donde se encuentre previamente trabajada y consensuada en todas sus partes. Supone tener un documento formal e institucional, que se convierte en vinculante en el supuesto de ser aprobado, y que hace responsable de su ejecución a todo el personal
2. Se sustenta y es elabora a partir de las contribuciones y del análisis de los problemas definidos en el diagnóstico por todo el personal, y se construye con aportes concretos para la búsqueda de soluciones con el personal de las diferentes áreas.
3. La planificación juega un factor decisivo, ya sea en la propia estrategia o en otro documento que se designe (Plan Operativo). La relación esta en definir actividades, tiempos, presupuestos y responsables de su ejecución.

Es importante que esta estrategia no sea una herramienta estática, debe ser flexible, tanto por el diagnóstico que se realiza, el capital humano con que se cuenta, como los factores externos e internos del entorno donde se desarrollen, con el fin de lograr los objetivos trazados por la institución.

En cuanto al alcance de cada institución implicada podrá desarrollar diferentes tipos de estrategias, los cuales se relacionan como sigue:

1. Estrategia de género completa: Abarca todos los ámbitos de una organización, es decir, desde el nivel programático a aspectos internos de la organización, como la gestión de los recursos humanos o la cultura organizacional, entre otros.
2. Estrategia de género focalizada: Al igual que se mencionó en el diagnóstico, si las circunstancias impiden llevar a cabo una estrategia completa para la organización, la opción es elaborar una estrategia focalizada en uno o varios aspectos, por ejemplo, en un programa, un proyecto, en un área o en un departamento.

En el caso de optar por este modelo, se recomienda mantener el espíritu de visión integral de la anterior e incluir, dentro de cada apartado, el análisis de temas internos, como puede ser la política de contrataciones al interior del área o del programa, o la cultura organizacional existente, etcétera.

3. Es posible que no exista una estrategia independiente, sino que desde el propio diseño estratégico de la empresa existan objetivos e indicadores de género, independientemente de que otro grupo de herramientas respalden su funcionalidad como guías, planes de acción, catálogos, manuales y otros

En este caso es importante que en el diagnóstico se tengan en cuenta los aspectos de género y se derive de la política de género organizacional. Tiene que venir acompañada de un ejercicio exhaustivo de planificación. Se trata de concretar actividades, tiempos, presupuestos y responsables de su ejecución.

Moya (2010) considera que el proceso histórico de empoderamiento de las cubanas es realmente contradictorio y que en los matices está precisamente el ámbito de comprensión de las paradojas. Para Amícola (2007) el empoderamiento de las mujeres, además de determinar el grado de acceso y realización de sus derechos, destaca como factor crucial para la contribución al desarrollo sostenible con justicia social. Las estrategias de género o con enfoque de género son herramientas imprescindibles en la configuración del sujeto y su identidad.

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) considerando esta condición, desde 2005 desarrolló una Estrategia de Género cuya intención principal fue establecer un referente que permitiera implementar los mandatos y políticas sobre género, así como plantear acciones concretas para el avance en la promoción de la equidad entre mujeres y hombres. Otro organismo implicado en el avance de la gestión de género es la Agencia Suiza COSUDE, la que además propone indicadores por dimensiones para poder evaluar este aspecto desde una perspectiva más integradora. Sobre estos se tratará más detalladamente en el próximo capítulo. Por estas razones podemos afirmar que las estrategias de género se resumen en acciones colectivas para el desarrollo de toda institución y que va más allá de convencionalismos y prácticas culturales.

1.2 Indicadores de Género.

Un indicador es un señalador, puede ser una medida, un número, un hecho una opinión o una percepción que señala una situación o una condición específica, mide los cambios de esta situación o condición a través del tiempo, es decir nos proporciona la visión de los resultados de acciones e iniciativas.

Los indicadores siempre representan un determinado fenómeno, mostrando total o parcialmente una realidad, en casos sencillos se trataría únicamente de adiciones y en otros pueden mostrarse ratios y porcentajes. El planteamiento del indicador dará la información para el que está diseñado, pero no otra que pueda ser igualmente importante, y por lo tanto no ayudara a diseñar futuras intervenciones.

En el caso de los indicadores de género según Dávila(2016) su adecuación depende de la capacidad de este en capturar el grueso de información relativa a la realidad que se quiere mostrar, para ello se hace necesario que se cumplan las siguientes características:

VALIDEZ: Se puede decir que un indicador es válido en la medida que muestre verdaderas diferencias de puntuación en las características que se pretenden medir. La validez es la característica principal del que debe de disponer un indicador, pero difícilmente puede decirse que es satisfactoriamente válido, por ello suelen necesitarse indicadores adicionales que completen la información requerida para la toma de decisiones.

FIABILIDAD: Se dice que un indicador es fiable si las diferencias de puntuación que se observan en los distintos momentos que se mide no son consecuencias de casualidades o, en el peor de los casos, de errores de azar. Los resultados serán más consistentes en la medida que estén menos sujetos a la casualidad.

SENSIBILIDAD: Se dice que un indicador es sensible si es capaz de presentar en sus resultados distinciones finas de la magnitud que queramos medir. La sensibilidad no es una característica absoluta y no puede darse fronteras de sensibilidad comunes para todos los indicadores, sino que deben de tomarse en cuenta y detectarse los límites para cada caso que se analice, relacionado con la sensibilidad esta el término de precisión. Un indicador debe de ser preciso y lo será en la medida que su margen de error sea aceptable y el mínimo posible.

COMPENSIBLE: En ocasiones se identifica el indicador como un elemento complejo tanto de obtener como de interpretar. El buen indicador debe ser exactamente lo contrario, debe ante todo, interpretarse con facilidad de manera que ofrezca una información determinada y comprensible para todo el mundo que recibe la información.

ACCESIBILIDAD: La accesibilidad de la información necesaria para la construcción de un indicador no es una condición teórica para la consideración del medidor, sin embargo resulta útil en el proceso de gestión o uso de los indicadores.

Se dice que un indicador es accesible o útil si permite su cálculo de manera económica y ágil, si la recogida de información y tratamiento de la información para generar el indicador fuera demasiado elevada, perdería utilidad. En este sentido la necesidad que se genera de implantar nuevos indicadores que reflejen realidades cambiantes o realidades no captadas por los indicadores tradicionales, requiere identificar cuáles de los indicadores posibles son más necesarios o útiles.

1.2.1 Tipos de indicadores.

Las clasificaciones de los indicadores han sido diversas a lo largo del tiempo, sin embargo, pueden estructurarse en

Indicadores de eficacia: La eficacia es la relación que existe entre los objetivos planteados en un programa o proyecto y los resultados obtenidos. De esta manera, un proyecto será más eficaz que otro si sus resultados se aproximan en mayor medida a lo previsto inicialmente. El aspecto más relevante a la hora de obtener buenos resultados de eficacia es determinar con claridad los objetivos y hacer una definición operativa de los mismos.

El indicador de eficacia deja dos problemas, primero, no da idoneidad del objetivo, este sirve para medir previsión frente al resultado, pero no ofrece ninguna clave sobre si es correcto o no el planteamiento del objetivo, como segundo problema puede proporcionar información sesgada, como se ha dicho el indicador en cuestión, pone de manifiesto la distancia en que existe en lo previsto (objetivo operativo) y lo ejecutado (resultado obtenido).

Indicadores de eficiencia: El termino eficiencia incorpora al concepto de eficacia el aspecto económico, es decir relaciona el resultado de un programa con los costes derivados de la actuación.

Indicadores de efectividad o impacto: La eficiencia pretendía medir el efecto que se ha producido por haber llevado a cabo una actuación (grado de cumplimiento), es decir, analizaba los efectos directos. La efectividad, por su parte, intenta valorar el impacto directo, pero también el indirecto.

Otra clasificación es aquella que identifica los **indicadores según la naturaleza del objeto** a medir:

Indicadores de realización: Se trata de indicadores referido a los recursos puestos a disposición del programa o proyecto y al uso que se les da. Son indicadores utilizados en mayor medida al inicio de la realización del proyecto o en los procesos de seguimiento y que pueden servir de imagen de lo que va a ser el proyecto.

Indicadores de resultado: Se trata de indicadores que comparan cuantitativamente o cualitativamente (o una combinación de ambos) los objetivos planificados y los resultados logrados, por lo tanto, son indicadores que muestran el beneficio inmediato de la implantación del programa o política. En general son indicadores que proporcionan información valiosa y que sirven para obtener datos finales de las actuaciones, pero también dan claves de los problemas que puedan estar surgiendo en los procesos y que se derivan en actuaciones deficitarias.

Indicadores de impacto: Se trata de los indicadores de efectividad del programa. Medirían los éxitos del programa, estos son los más útiles para evaluar el programa de idoneidad de mantenerlo, visibilizar las ausencias, modificarlo o hacerlo desaparecer.

Por último los indicadores pueden tener carácter **cualitativo o cuantitativo**: las tendencias actuales llevan a impulsar una combinación de ambos tipos de indicadores, entendiéndolos como complementarios y no como sustitutivos.

Indicadores cuantitativos: Proporcionan información concreta para demostrar los resultados alcanzados. Suelen ser datos en forma de número, porcentaje, tasa e índice.

Indicadores cualitativos: Estos facilitan la comprensión de los cambios en los procesos, las actitudes, las creencias, los motivos y los comportamientos. Normalmente los indicadores cualitativos se expresan numéricamente para ilustrar los cambios. Suelen analizarse a través de palabras como cumplimiento de, calidad de, alcance de, nivel de...

1.2.2 Aspectos relevantes en la construcción de indicadores.

Involucrar a las personas implicadas. La experiencia ha mostrado que la construcción de un sistema de indicadores es más útil y tiene más capacidad de funcionamiento cuando las personas o entidades implicadas están involucradas en su creación. Usualmente existe la tentación por parte de expertos en la materia de construir un sistema técnicamente ideal de indicadores que difícilmente puede llegar a ser operativo.

Seleccionar los indicadores más relevantes. Cada una de las personas que forman parte de un equipo que diseñe indicadores tiene sus propias responsabilidades, sus propias áreas en la toma de decisiones y su propia necesidad de disponer de un tipo de información, es decir todos los indicadores no tienen la misma utilidad para todos los niveles de decisión.

Sugerir un número limitado de indicadores. En la medida que se involucran más agentes en el programa o proyecto, el número de indicadores demandados para la toma de decisiones conjunta será más amplio. La operatividad para evaluar requiere, sin embargo, elegir una batería de indicadores reducida, aunque algunos indicadores expuestos pueden ser útiles para ser utilizados internamente por cada uno de los colectivos analizados.

Encontrar indicadores generales de impacto. En los procesos de evaluación se hace imprescindible tener indicadores de efecto y/o impacto.

Una manera sencilla de seleccionar este tipo de indicadores puede resumirse en los siguientes cuatro pasos:

- Recopilar toda la información que exista en el proyecto sobre objetivos (descripción general y específica) y sobre el desarrollo y la expectativa real existente sobre el impacto que se prevé que tengan las distintas actuaciones.
- Seleccionar de toda esa documentación aquellos destinados exclusivamente a los efectos e impactos que tiene o puede tener el programa.
- Ordenar los indicadores, dándoles nombres que identifiquen el significado con el indicador, intentando que estos sean pocos y genéricos, sin necesidad de crear instrumentos de medición nuevos.

- Al incluir la igualdad de oportunidades como objetivo transversal al programa o proyecto, deben de recopilarse datos desagregados por sexo y desarrollar indicadores específicos de género.

Determinar el plazo. Los indicadores deberán de tener un análisis temporal o deberá analizarse en qué momento se debe recoger la información. En este sentido, para cada proyecto es preciso calcular el tiempo en el que se observan (o es previsible que se observen) los efectos de las medidas.

1.3 Empoderamiento de la mujer

El empoderamiento de la mujer es un concepto complejo que no resulta fácil de definir, está ligado a una gran variedad de interpretaciones que dependen del contexto o grupo social, pero se encuentra un consenso en que involucra un cambio y que los resultados pueden variar en función del individuo y el grupo social. Generalmente se relaciona con el proceso por el cual las mujeres acceden al control de los recursos (materiales y simbólicos) y se refuerzan sus capacidades y su protagonismo en todos los ámbitos, es decir este proceso implica la obtención del control de sus decisiones y acciones donde se pueda expresar sus necesidades, para a través de ello recibir mayor protagonismo político, social, profesional y cultural

Según López (2017) el empoderamiento como tal circunscribe el tratamiento de elementos psicológicos, sociales, culturales y cognitivos. Para este autor el grado de empoderamiento que alcancen las mujeres depende del deseo, la voluntad y determinación personal de las mismas. Aunque reconoce la existencia de obstáculos los cuales deben superarse.

El termino empoderamiento es aplicado a todos los grupos vulnerables, su desarrollo teórico está muy ligado al estudio del género, pero donde más se ha hecho sentir es en la relación de las mujeres.

La palabra empoderamiento viene del inglés *empowerment* y significa facultarse, habilitarse o autorizarse. Para Lagarde (2015) el empoderamiento consiste en el proceso a través del cual cada mujer se faculta, se habilita y se autoriza. Para esta autora además es el proceso de transformación mediante el cual cada mujer deja de ser el objeto de otros y se convierte en sujeta de su propia vida. Una mujer se encuentra empoderada cuando tiene la capacidad de adquirir poder o autoridad de manera individual y colectiva.

Según Deere y León citados por Robichaux (2016). “La propiedad de bienes económicos se relaciona con la capacidad de las mujeres de actuar de manera autónoma o de poder expresar su propio interés en las negociaciones que afectan su vida”.

Según López (2016) la idea general del empoderamiento es la complementación de los dos tipos ya que para analizar el proceso se necesita saber si existen o no condiciones favorables para un ambiente empoderado y además la forma como los empleados perciben dichas condiciones.

Cuando una persona se potencializa o empodera, está consciente de todas las capacidades e inteligencia que posee, desde el punto de vista del término *empowerment*. Algunos estudiosos de la teoría lo definen con el acceso al poder real rompiendo con toda teoría de dependencia y marginalidad.

El empoderamiento implica...“la habilidad de tomar decisiones en aquellos aspectos que afectan a la vida de las personas”. Rowlands (1995), más adelante lo clasifica en cuatro tipos de poder Rowlands (2001):

- 1) Poder sobre, cuando implica la pérdida de poder de otro;
- 2) Poder para, se utilizan para estimular a otras;
- 3) Poder con, cuando se comparte el poder de forma colectiva; y
- 4) Poder desde dentro, que genera confianza en uno mismo y fomenta la autoestima, ayudando a rechazar las demandas no deseadas.

Un proceso mediante el cual las personas a las que se les ha negado la posibilidad de tomar decisiones la adquieren. Según esta definición, sólo se pueden empoderar las personas que están desempoderadas (Kabeer, 2001)

Partiendo del análisis del empoderamiento que realiza Rowlands (2010), se propone a continuación el estudio del empoderamiento de la mujer a través de los tres niveles más próximos a su desarrollo personal.

a) Individual: la mujer adquiere conciencia del yo como individuo autónomo y libre, confía en sí misma y en sus posibilidades siendo capaz de tomar decisiones por sí sola. Sintiendo fuerza interna y considerando oportuna la mejora de su situación personal, emprende acciones, en este nivel se puede estudiar el impacto de las acciones sobre la confianza, la autoestima y la seguridad de la mujer.

b) Familiar: la mujer es capaz de tomar decisiones, independientes o de mutuo acuerdo sobre el bienestar familiar, cuenta con respeto y apoyo del resto de los miembros del núcleo familiar y puede desarrollarse libremente, en este entorno familiar, son diferentes los roles familiares, donde son implicados el resto de los miembros en las tareas domésticas, o por el contrario se dedica a los roles productivos y reproductivos.

c) Comunitario: en la comunidad y dentro de las normas sociales y culturas específicas la mujer se desenvuelve como ente social, adquiriendo una posición a través de su relación con los demás miembros, trabaja de forma conjunta con el resto del grupo para alcanzar mejoras y participa activamente. Se relaciona y aporta opiniones para que sean valoradas. Estos tres niveles no conviene separarlos, ya que en los cambios que genera el proceso de empoderamiento van a estar presentes en las diferentes áreas de la vida de una mujer.

Cabe afirmar que la formación ideológica y práctica de transformar el empoderamiento se debe cooperar en el perfeccionamiento físico y en el intelectual moral de la mujer, apoyar todas las formas de capacitarlas socialmente, así como su trabajo incansable por la emancipación.

Nuestro Comandante en jefe Fidel Castro expreso ideas similares en multitud de ocasiones, (Castro, 2009: 156), explica que “no puede existir un Partido Comunista Cubano sin la presencia de mujeres en sus cargos de dirección”...

En los Objetivos de Desarrollo del Milenio y el desarrollo sostenible, el Programa de Naciones Unidas (PNUD) se concentra en la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer no sólo como derechos humanos, tratando de conjugar los esfuerzos mundiales y nacionales para integrar la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer como parte de los objetivos de reducción de la pobreza, gobernabilidad democrática, prevención de crisis y recuperación, medio ambiente y el desarrollo sostenible.

Es importante tener seguridad que las mujeres tengan voz y voto en todas las instituciones del gobierno, desde el poder judicial a la función pública, así como en el sector privado y la sociedad civil, para que puedan ser partícipes de igualdad en el diálogo público y la toma de decisiones, e influir en las decisiones que establecerán el futuro más inmediatos de ellas.

1.4 *Mainstreaming* de género

La transversalización o “mainstreaming” del género —término asumido en la Conferencia Mundial de la Mujer de Beijing de 1995— responde a un proceso de evaluación de las implicaciones que cualquier acción política o programa planificado en todas las áreas y en todos los niveles tiene para las mujeres y hombres de forma diferenciada.

Constituye una estrategia para hacer que todas las necesidades y experiencias de mujeres y hombres sean una parte integral del diseño, ejecución, monitoreo y evaluación de políticas, iniciativas y programas, asegurando que mujeres y hombres se benefician de manera equitativa de los procesos del desarrollo. Casas (2017).

En la Cuarta Conferencia Mundial sobre Mujeres de Naciones Unidas el término *Mainstreaming* de género fue asumido explícitamente, en ese momento se requería que los gobiernos y otros actores promocionaran una política activa y visible del *mainstreaming* de género en todas las políticas y programas,

Otros autores afirman que la reorganización institucional y/o la integración del género, se apuesta como parte de una política gubernamental que obliga a asumir el compromiso institucional y las responsabilidades de todos los poderes universitarios por el avance de la igualdad entre mujeres y hombres Flores (2014). Para Izquierdo (2011) las concepciones jurídicas, políticas, institucionales e intervenciones concebidas y dirigidas a reducir y eliminar la fractura social de género y, por tanto, a contribuir al logro del objetivo de la cohesión social no ocultan la asimetría existente entre el discurso europeo predicado y lo verdaderamente materializado en los ámbitos analizados,

El enfoque integrado de género *mainstreaming* o transversalidad de género es una forma de observar la realidad sobre la base de las variables sexo y género y sus manifestaciones en contextos determinados; se basa en el reconocimiento explícito del género como construcción social y cultural de procedencia histórica, que puede y debe ser transformada (Izquierdo 2012b).

En la actualidad el Grupo de expertos del Consejo de Europa expresa un concepto más completo y detallado, este se refiere a que el *Mainstreaming* de género es “la (re)organización, mejora, desarrollo y evaluación de los procesos políticos para incorporar, por parte de los actores involucrados normalmente en dichos procesos, una perspectiva de igualdad de género en todos los niveles y fases de todas las políticas”.

Se ha demostrado que la inversión en medidas para el empleo y la independencia económica de las mujeres, así como en medidas para facilitar el equilibrio entre la vida laboral y la vida privada tanto de las mujeres como de los hombres resulta rentable en términos de desarrollo social y económico (Comisión Europea 2007).

Por parte de las Naciones Unidas (1995), el mismo refiere en fomentar una estrategia “activa y visible de incorporación de una perspectiva de género en todas las políticas y programas, de modo que antes de que se adopten las decisiones se analicen sus efectos para la mujer y el hombre, respectivamente” (Art. 189). Lo cual conduce a la conceptualización de *mainstreaming* de género.

Por su parte, el Consejo de Europa lo juzga como la organización (la reorganización), la mejora, el desarrollo y la evaluación de los procesos políticos, con el fin que se incorpore en todas las políticas la igualdad de género a todos los niveles y en todas las etapas por los actores involucrados en la aceptación de medidas políticas. Como lo expresa su nombre, el *mainstreaming* busca concentrar una perspectiva de género en las políticas vitales de los Estados, como las económicas y financieras, su alcance excede el ámbito de la política social y cultural.

Según Breines, Gierycz, & Reardon (2002) un Grupo de expertos del Consejo de Europa en 1998 destaca cinco elementos fundamentales:

1. Revolucionar el concepto de igualdad de género, adoptando una variedad de estrategias, desde la igualdad de oportunidades a las acciones positivas, al *mainstreaming* y a otros instrumentos, se exige la aplicación de una representación de género y no un enfoque limitado a los problemas de las mujeres, o sea el papel que cada género desempeña en afectar las oportunidades y el estilo de vida de hombres y mujeres. Combatir el sistema patriarcal, incorporándole un enfoque más global.
2. La incorporación de la perspectiva de género en la agenda política dominante. Abordar los problemas de igualdad de género dentro de las tendencias dominantes de las direcciones, las organizaciones y las ideas que crean decisión es sobre política y los recursos que contemplan políticas generales o específicas tales como, por ejemplo, la educación o el transporte.
3. La introducción y la participación de las mujeres en instituciones y procesos de toma de decisiones. El *mainstreaming* de género requiere conseguir la democracia paritaria, que es la igual representación de mujeres y hombres en la toma de decisiones. Un número siempre creciente de provisiones de la Unión Europea sostienen la necesidad de una participación equilibrada de mujeres y hombres en el proceso de toma de decisiones y en los comités y grupos de expertos de la comisión.

4. La prioridad dada a las políticas de igualdad de género y a las que tienen especial relevancia para las mujeres (como por ejemplo las políticas social y familiar), con el objetivo de conseguir la igualdad sustancial. Se necesitan pruebas de que los objetivos de igualdad de género y las políticas que afectan especialmente a las mujeres hayan tenido prioridad sobre otros objetivos importantes (en términos de recursos financieros y humanos, tipo de medidas adoptadas, etc.).

5. Un cambio en las culturas institucional y organizativa. Tres aspectos se pueden destacar en este cambio: a) el proceso político; b) los mecanismos políticos; c) los actores políticos.

a) Un cambio en el proceso político quiere decir que este último se reconstruye para que los actores comúnmente involucrados tengan en cuenta una perspectiva de género y se alcance la meta de la igualdad de género. Como explica el Grupo de expertos del Consejo de Europa, esto puede significar tanto que el proceso de política se reorganice de forma que los actores ordinarios sepan cómo incorporar una perspectiva de género como que la competencia de género (es decir los expertos en este ámbito) se incluya como un requerimiento normal para los que toman decisiones.

b) Un cambio en los mecanismos políticos exige dos condiciones:

1. Una cooperación horizontal en asuntos de género entre todos los ámbitos, departamentos y niveles (nacional, regional y local) políticos. La coordinación interdepartamental se suele enfrentar con obstáculos como la parcelación característica de la estructura burocrática del trabajo institucional, la poca costumbre de trabajar en equipo y de forma coordinada, y el carácter jerárquico, es decir vertical, de la cultura de trabajo existente, mientras que la transversalidad requiere que todo el mundo esté al mismo nivel, es decir horizontalidad.

2. El uso de herramientas y técnicas adecuadas para integrar la variable de género en todas las políticas, hacer un seguimiento y evaluar estas últimas desde la perspectiva de género.

La recogida de datos estadísticos desagregados por género y la realización de encuestas, pronósticos o análisis de costo beneficio desde una perspectiva de género permiten trazar con mayor precisión la situación socioeconómica de ambos sexos y ofrecen información sobre el impacto que puedan tener las decisiones políticas en las diversas condiciones de vida de mujeres y hombres. Los métodos de evaluación del impacto de género permiten analizar las consecuencias que una determinada propuesta política podría tener para la igualdad de género, con el fin de poder remediarlos efectos negativos antes de que se tome la decisión.

c) Un cambio en los actores que participan en el proceso político requiere la ampliación de estos que incluya no solamente los actores ordinarios de la política y de la administración, sino también los expertos en igualdad de género.

Según Boyé (2013) La idea de la transversalidad como política ha ganado extensa aceptación y se dice que es la mayor victoria del feminismo europeo. La prueba está en que ha sido imitada y adoptada por otros movimientos de igualdad, aunque el cambio político necesario para la consecución de la igualdad de género está todavía por realizarse. Los problemas con los que se enfrenta la transversalidad son los mismos con los que se suele encontrar cualquier nueva área de la política que tiene que competir con las tradicionales, pero además a esto hay que añadir las trabas impuestas por aquellos que no quieren cambiar el statu quo. La transversalidad de género requiere de unos recursos y, si tenemos en cuenta que estos suelen estar siempre muy ajustados, el conseguir recursos quiere decir quitárselos a otras áreas, con el consiguiente rechazo que esto producirá por parte de las perjudicadas.

Promulgando el avance de la igualdad de género se ha llegado a la conclusión que debe replantearse las prácticas y procesos políticos, su diseño y aplicación debe ser adaptada a cada política o acción específica.

No anula la necesidad de acciones específicas a favor de las mujeres, sino que persigue políticas de igualdad de oportunidades y acciones positivas.

Por todo lo antes expresado esta autora considera que se hace necesario que se elaboren, divulguen y se apliquen herramientas para lograr una mayor formación y conocimiento de las estructuras creadas alrededor del *mainstreaming* de género, que las mismas cumplan objetivos específicos en la identificación de las desigualdades de género y que permitan ser el avance hacia el desarrollo humano.

1.5 Gestión de género

Gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación.

Para Lamoca y García (2002) se denomina gestión de género al correcto manejo de los recursos de los que dispone una determinada organización, como por ejemplo, empresas, organismos públicos, organismos no gubernamentales, en aras de lograr la equidad de género en la misma. O sea, implica la utilización eficiente de estos recursos, maximizando sus rendimientos y su empleo equitativo por parte de hombres y mujeres.

Mientras Armas (2017) propone la implantación de modelos de sistema de gestión en las organizaciones que incluyan una política de igualdad de género y dónde la planificación del sistema de gestión de género se conciba con mecanismos de evaluación sistemática y un profundo estudio, aprovechamiento y seguimiento de las oportunidades de mejora

1.6 Empresa Pesquera Industrial EPISAN Sancti Spíritus. Constitución, logros y políticas.

La Empresa Pesquera Industrial de Sancti Spíritus EPISAN, con domicilio social en la Calle Centro de desove Camarón, Tunas de Zaza en la ciudad de Sancti Spíritus subordinada al Grupo Empresarial de la Industria Alimentaria (GEIA), perteneciente al Ministerio de la Industria Alimentaria (MINAL).

Fue constituida por la Resolución No 305 de fecha 30 de Noviembre de 2001, dictada por el Ministerio. EPISAN establece, documenta, implementa y mantiene un sistema integrado de gestión y mejora continuamente su eficacia según lo establecido en las normas antes referidas, teniendo en cuenta además lo establecido en el DL-281 Perfeccionamiento Empresarial, se aclara que EPISAN es una empresa que está en perfeccionamiento, y que además en su planificación estratégica ha implementado un sistema de dirección por objetivos, teniendo implantados, certificados y avalados según corresponda en la legislación vigente, encontrándose estos en las diferentes áreas de trabajo que componen la empresa.

1.6.1 Política Integrada de la empresa EPISAN

Uno de los logros principales es la política Integrada de la empresa EPISAN consiste en satisfacer los requisitos, necesidades y expectativas de los clientes internos, externos y otras partes interesadas, a través de la captura, industrialización, servicio de maquila y comercialización de los productos de la plataforma y acuícolas, lo que representa un compromiso de la alta dirección y de todos sus trabajadores, para lo cual se cumplen los requisitos del Sistema Integrado de Gestión basado en la NC ISO 9001:2008 y la NC 136:2007 Sistema de análisis de peligros y de puntos críticos de control (HACCP) y directrices para su aplicación, contándose con un personal que conoce, se identifica y se siente comprometido con la misma, acreedor de una elevada competencia, experiencia y con los recursos necesarios, cumpliendo con las regulaciones medioambientales y de seguridad y salud en el trabajo.

Las políticas en las cuales se enmarca la actuación de la Empresa Pesquera Industrial de Sancti Spíritus, EPISAN, estas son las económicas, precios, inversiones, ciencia, tecnología y medio ambiente, empleo y salarios, industrial y agroalimentaria, energética y transporte todas ellas encaminadas a cumplir sus objetivos como institución y objeto social en ninguna se aprecia una estrategia de dirección enfocada al género.

1.6.2 Estructura y funciones. Documentos estratégicos de la organización. Objetivos.

La descripción detallada del Sistema Integrado de Gestión de la organización y de los requisitos relativos a su gestión, contenido, aplicación y verificación se incluyen fundamentalmente en la documentación que asegura el funcionamiento eficaz y el control de los procesos.

Los procesos han sido tipificados de acuerdo a una clasificación simple atendiendo fundamentalmente a sus funciones en la organización:

- **Procesos Estratégicos:** tiene la función de dirigir la gestión estratégica de la entidad.
- **Procesos Operacionales:** su misión es la ejecución de las actividades que conducen, de manera directa, al cumplimiento del objeto Empresarial de la organización.
- **Procesos de Apoyo:** constituyen el soporte, mediante la gestión de los recursos de cualquier tipo, para el correcto funcionamiento de la empresa.

Todos los procesos han sido identificados de acuerdo a su capacidad de agregar valor, el Sistema Integrado de Gestión abarca los procesos siguientes:

Procesos Estratégicos:

- Proceso de Dirección.
- Proceso Técnico Productivo.

Procesos Operacionales:

- Proceso Extractivo.
- Proceso Industrial.
- Proceso de Comercialización.

Procesos de Apoyo:

- Proceso de Capital Humano.
- Proceso de Logística y Servicios.
- Proceso Técnica naval.
- Proceso Contable –Financiero.

Cada Proceso dispone de su documentación propia y de la interacción con el resto de los Procesos en forma de sistema, estas se describen en cada una de las Ficha de Proceso, los procedimientos mandatarios y sugeridos, los procedimientos operacionales de trabajo del proceso y la Identificación de las competencias laborales de los trabajadores vinculados con el mismo. La referida documentación será aportada por cada Proceso.

Como eslabón primario de esta estructura están, la Identificación de las competencias laborales donde se incluyen entre otros aspectos, las responsabilidades y las tareas que debe desarrollar incluyendo las relacionadas con la calidad, los riesgos laborales asociados al puesto que ocupa, las instrucciones de Seguridad y Salud en el trabajo antes, durante y al término de su labor, los deberes y los derechos de cada trabajador, así como su responsabilidad ante el Sistema Integrado de Gestión.

Proceso de Dirección. Misión y Alcance.

Este proceso es el encargado de coordinar, planificar, ejecutar y controlar la Gestión y organización de la Empresa Pesquera Industrial Sancti Spíritus y que esta se realice con calidad. Define los procedimientos mandatarios, sugeridos, los procedimientos operacionales de trabajo del proceso y Identificación de las competencias laborales. En unión con el resto de los procesos, establece, documenta, Implementa, mantiene y mejora continuamente el Sistema Integrado de Gestión de la Organización. Esta información se recoge a través de las fichas de los procesos definidos en el sistema.

Proceso Técnico Productivo. Misión y Alcance.

Lograr de la Ciencia y la Innovación Tecnológica un eje transversal que prime en la toma de decisiones de los directivos de la empresa. Desarrollar las condiciones técnicas de los diferentes actores de la empresa, logrando que se propicie una producción moderna y competitiva en armonía con el medio ambiente.

Se trata de alcanzar mayores beneficios económicos y sociales, constituyendo la innovación el motor impulsor del desarrollo de los sistemas de metrología, innovación, comunicación y medio ambiente.

Es aplicable a todos los procesos definidos en el Sistema Integrado de Gestión de la organización.

Proceso Extractivo. Misión y Alcance.

Capturar productos pesqueros provenientes de la plataforma del sur de la provincia, es aplicable a todas las actividades que se desarrollan en las U.E.B. Pescasilda y Pescaza.

Proceso Industrial. Misión y Alcance.

Industrializar con altos estándares de calidad productos pesqueros, es aplicable a todos los subprocesos que se realizan en la Industria

Proceso de Comercialización. Misión y Alcance.

Desarrollar actividades de promoción, gestión y venta de los productos registrados en el objeto social de la organización, así como la retroalimentación con los clientes, para garantizar la mejora continua. Este proceso es aplicable a todos los productos y servicios que comercializa la Organización.

PROCESOS DE APOYO:

Proceso de Capital Humano. Misión y Alcance.

Planificar, dirigir y controlar la Gestión del Capital Humano con el objetivo de elevar la competencia de los trabajadores y la eficiencia de la Empresa. Es aplicable a todos los subsistemas de la Gestión del Capital Humano y a todos los procesos de la empresa, considerando la planificación, organización, reclutamiento, selección, formación, evaluación, promoción, desarrollo, retribución, estimulación, seguridad, salud y ambiente de trabajo.

Proceso Técnica Naval. Misión y Alcance.

Reparación y mantenimiento de las embarcaciones, al equipamiento tecnológico, a los equipos auxiliares, civil. Es aplicable a todos los procesos definidos en el Sistema de Gestión Integrado.

Proceso de Logística y Servicios. Misión y Alcance.

Garantizar en la Empresa Pesquera Industrial Sancti Spiritus, los servicios de transporte, atención al hombre, alimentación, seguridad y protección y otros servicios generales

Proceso Contable - Financiero. Misión y Alcance.

Garantizar en la Empresa Pesquera Industrial Sancti Spiritus, La aplicación y cumplimiento de los principios de Contabilidad generalmente aceptados y las normas generales de Contabilidad, así como de las indicaciones y regulaciones que en el ámbito de la gestión económica que sean emitidos por los Organismos competentes y el ministerio de la Industria Alimentaria y es aplicable a todas las direcciones UEB de la Empresa.

Conclusiones parciales del Capítulo I:

- Después de consultar la literatura resulta determinante potenciar el empoderamiento de la mujer en Cuba, aun cuando después del triunfo de la revolución sus posibilidades se han ampliado persisten patrones y estereotipos histórico y culturales que limitan las potencialidades de las mismas.
- Resulta importante para las organizaciones empresariales lograr estrategias de dirección alineadas mediante la técnica del *mainstreaming* con objetivos e indicadores de género.

CAPÍTULO II: Diseño metodológico del procedimiento para incluir en la estrategia de dirección de Episan el enfoque de género y de la validación de la propuesta.

El presente capítulo muestra el diseño metodológico de la investigación, describe la forma en que se realiza el diagnóstico sobre el empoderamiento de la mujer la Empresa Pesquera Industrial de Sancti Spíritus (Episan), haciendo uso de diferentes técnicas como encuestas, árbol del problema, árbol de objetivos, entre otras. Posteriormente se describe la forma en que procede a expresar la estrategia de dirección de la empresa para que se muestre con enfoque de género, y finalmente se describen las herramientas para validar la propuesta.

A continuación se presentan las fases para la re expresión de la estrategia de dirección en Episan, con vistas a que quede transformada a un enfoque de género, para ello se aplica la técnica del *mainstreaming* de género, o sea, se incorporan los indicadores de género a las Áreas de Resultado Clave (ARC) previamente existentes en la estrategia de dirección de la empresa

1. Diagnóstico sobre el tratamiento a las cuestiones de género y el empoderamiento de la mujer en la entidad
2. Análisis de la misión, visión y valores compartidos actualmente formulados.
3. Análisis de las Áreas de Resultado Clave existentes.
4. Análisis de los objetivos propuestos para perfeccionar el tratamiento a las cuestiones de género y el empoderamiento de la mujer, así como su reflejo en el diseño estratégico existente
5. Alineamiento de objetivos de género con las ARC existentes

En el capítulo anterior se definen términos como empoderamiento de la mujer y se insiste en la importancia de que en cada organización existan espacios propicios para concebir estrategias de género y, en la medida de lo posible, se incorporen los indicadores y criterios de medida de ésta, al proceso de planeación estratégica.

A continuación se detalla el diseño propuesto para cada etapa, en el caso específico del diagnóstico, incluye un procedimiento específico.

2.1 Diseño del procedimiento para el diagnóstico sobre el empoderamiento de la mujer y la gestión de género en la actividad empresarial pesquera.

La propuesta en cuestión trata de implementar la idea del alineamiento antes descrita en Episan. Para trazar cualquier estrategia de este tipo es necesario partir de un diagnóstico que describa el estado en el cual se encuentra el grado de empoderamiento de la mujer en la entidad seleccionada.

El punto de partida es estudiar las características de la empresa en cuanto a estructura organizativa y a composición de la plantilla. Para realizar el diagnóstico se sigue un procedimiento específico, compuesto por los siguientes pasos:

- I. Aplicación de encuestas sobre empoderamiento
- II. Aplicación de la Técnica “Campo de Fuerza” para identificar, el estado actual y deseado en cuanto al empoderamiento de la mujer en Episan, así como las fuerzas impulsoras y restrictivas que actúan sobre este tema.
- III. Realización del “Árbol del Problema”, sobre el tratamiento a las cuestiones de género en la organización, en los ámbitos de actuación seleccionados dentro de las fuerzas restrictivas de la técnica anterior.
- IV. Realización del Árbol de objetivos e identificación de las áreas de intervención

2.1.1 Encuestas sobre empoderamiento de la mujer en la actividad empresarial pesquera

Las encuestas son una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con intención de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población

Mediante la encuesta se obtienen datos de interés interrogando a los miembros de un colectivo. En este caso a las mujeres seleccionadas en la muestra para evaluar el empoderamiento: Como características fundamentales de una encuesta, Rojas (2015) destaca:

1. La encuesta es una observación no directa de los hechos sino por medio de lo que manifiestan los interesados.
2. Es un método preparado para la investigación.
3. Permite una aplicación masiva que mediante un sistema de muestreo pueda extenderse a una nación entera.
4. Hace posible que la investigación social llegue a los aspectos subjetivos de los miembros de la sociedad.

Los temas de estudio por las encuestas son de lo más variado, desde temas de educación, población, familia, medio ambiente, etc., hasta mercado de trabajo, sindicatos, ocio, delincuencia, etc., no olvidando los referidos a la política con encuestas sobre elecciones, actitudes políticas, comportamientos político, etc.

Las razones pueden ser:

1. Las encuestas son una de las escasas técnicas de que se dispone para el estudio de las actitudes, valores, creencias motivos. Hay estudios experimentales en que no se conocen inicialmente las variables que intervienen y mediante la encuesta, bien por cuestionarios o por entrevista hacen posible determinar las variables de estudio.
2. Las técnicas de encuesta se adaptan a todo tipo de información a cualquier población.
3. Las encuestas permiten recuperar información sobre sucesos acontecidos a los entrevistados.
4. Las encuestas permiten estandarizar los datos para un análisis posterior, obteniéndose gran cantidad de datos a un precio bajo y en un periodo de tiempo corto.

Existen diferentes tipos de encuestas atendiendo el ámbito que abarcan, a la forma de obtener los datos y al contenido, de la siguiente manera:

- Encuestas exhaustivas y parciales: Se denomina exhaustiva cuando abarca a todas las unidades estadísticas que componen el colectivo, universo, población o conjunto estudiado.

Cuando una encuesta no es exhaustiva, se denomina parcial. En el caso de la encuesta aplicada la consideramos parcial, al ser aplicada a una muestra de mujeres de Episan en la provincia Sancti Spíritus.

- Las encuestas directas e indirectas. Una encuesta es directa cuando la unidad estadística se observa a través de la investigación propuesta registrándose en el cuestionario. Será indirecta cuando los datos obtenidos no corresponden al objetivo principal de la encuesta pretendiendo averiguar algo distinto o bien son deducidos de los resultados de anteriores investigaciones estadísticas. La encuesta aplicada sobre empoderamiento se considera directa.

- Encuestas sobre hechos y encuestas de opinión. Hay un tipo de encuestas cuya misión es averiguar lo que es el público en general piensa acerca de una determinada materia o lo que considera debe hacerse en una circunstancia concreta. Las encuestas aplicadas se consideran de opinión.

Los pasos a seguir para la elaboración de las encuestas son:

1. Definición del problema y discusión del diseño. En el caso de la presente investigación el problema a investigar con la encuesta está asociado a la percepción que se tiene en la organización sobre el grado de empoderamiento de la mujer.
2. Programación de la encuesta, incluyendo los objetivos a alcanzar y la metodología a utilizar, para ello se identifican posibles temas a incluir en el instrumento y que apunten a diferentes formas de evaluar la perspectiva de empoderamiento, teniendo en cuenta la diferenciación entre sexos a la hora de la encuesta.
3. Organización del trabajo con la formación de los grupos a encuestar.
4. Determinar cómo manejar los cuestionarios, elaborar los resultados, tabularlos, verificarlos, etc. La tabulación de los resultados se realiza a través del Microsoft Excel, para analizar además de resultados cuantitativos, aspectos porcentuales.

5. Selección del equipo que aplica el cuestionario; en este caso es aplicado por la autora del trabajo.
6. Borrador del cuestionario, utilizando para ello un fichero de preguntas posibles estudiando la manera de formularlas.
7. Diseñar la muestra.
8. Realizar una prueba con ellos, para eliminar las preguntas dudosas o reformar otras. Esto se llama ensayar el cuestionario o hacer un Pre-test,
9. Una vez modificado el cuestionario se hace definitivo, pasando a imprimirlo.
10. Aplicación del cuestionario, el día para el cual fue convocada la muestra seleccionada.
11. Recopilación de los cuestionarios.
12. Se procesan las encuestas.
13. Se realizan los cálculos en porcentajes y demás para obtener las tablas con los resultados.
14. Se interpretaran las tablas de resultados con comentarios y discusión de los resultados, se prepara un informe y se sacan las conclusiones que se estime conveniente. Específicamente se toma como referente el instrumento propuesto por Hernández & García (2008) adaptado a las características de Episan, y evalúa los siguientes aspectos:
 1. Empoderamiento participativo
 2. Temeridad
 3. Influencias externas
 4. Independencia
 5. Igualdad
 6. Satisfacción social
 7. Seguridad

Para cada aspecto se incluyen varios reactivos como se muestra en la **Tabla 2.1**

Tabla 2.1*Factores y reactivos para evaluar empoderamiento*

Aspecto	Reactivos
Factor de Participación	10, 8, 33, 9, 34, 32 y 20
Temeridad	4, 19, 5, 18, 11
Influencias externas	6, 17, 7, 13, 12, 16
Independencia	1, 15, 29, 2
Igualdad	14, 3, 28, 30
Satisfacción social	31, 26, 23, 27
Seguridad	24, 22, 25, 21

Nota: Adaptado de Hernández & García (2008)

El cuestionario cuenta con dos secciones, la primera concierne a variables socio demográficas y se utiliza principalmente para obtener datos de la persona que contesta el cuestionario y como control para el investigador.

La segunda parte está relacionada con la medición del empoderamiento y consta de 34 reactivos tipo Likert, que exploran los siete factores. Las Instrucciones de aplicación se detallan a continuación:

El Instrumento para la Medición de Empoderamiento en Mujeres (IMEM) consta de 34 reactivos de fácil lectura y puede ser aplicado en forma individual o colectiva. No existe límite de tiempo para su contestación.

Es importante que antes de iniciar la aplicación, se recalque la confidencialidad del proceso y se expliquen los usos que se darán a los resultados.

Para la calificación del Instrumento, se parte del hecho de que el IMEM, es una escala tipo Likert, con características sumativas, es un instrumento sencillo de calificar.

La calificación máxima es de 136 puntos, lo que equivaldría a una mujer totalmente empoderada. La escala cuenta con reactivos tanto positivos como negativos con respecto al empoderamiento. Debido a esto es necesario que para calificar la escala, los valores obtenidos en los reactivos 1, 2, 4, 5, 7, 11, 12, 13, 15, 17, 18, 19, y 29 sean revertidos, de tal forma que los valores sean cambiados tal como muestra la **Tabla 2.2**

Tabla 2.2

Valores y calificación de reactivos negativos

Valor obtenido	Calificación Final
4 =	1
3 =	2
2 =	3
1 =	4

Nota: Adaptado de Hernández & García (2008)

A continuación se profundiza en cada uno de los aspectos evaluados

1. Empoderamiento participativo

Una calificación alta en este reactivo muestra a una mujer cuya percepción de mujer líder es de una persona muy activa, con alta participación en actividades, emprendedora y autosuficiente. Mientras que una calificación baja en este reactivo, muestra a una mujer con una percepción de una líder como mujer pasiva, poco activista, tal vez, tímida.

2. Temeridad

Una calificación alta en este factor, sería característica de una mujer valiente, sin temor a tomar decisiones, segura en sus acciones. Mientras que una calificación baja, significaría una persona con temor, insegura en sus decisiones, con miedo de sus propias acciones.

3. Influencias externas

En este factor una calificación alta es indicativa de que la persona considera que el liderazgo depende en gran medida de ella misma y no a hechos ajenos. Mientras que una calificación baja, indicaría una persona que considera que el liderazgo está en función de situaciones ajenas, probablemente con el efecto del control externo.

4. Independencia

La calificación alta en este factor significa una persona independiente, con la capacidad de tomar sus propias decisiones y decidir por sí misma sin depender de otras personas. En contraste, una calificación baja, representaría a una persona con un alto grado de dependencia, ya sea para con su familia o con los otros.

5. Igualdad

En este reactivo una calificación elevada, será característica de una persona con un sentido muy elevado de igualdad de la mujer con respecto al varón, con una perspectiva de equidad entre ambos sexos, lo que le permite competir y luchar por mejores posiciones. Por el contrario una calificación baja, sería indicativa de una persona que se limita y no persevera para alcanzar mejores posiciones, probablemente con limitaciones psicológicas (techo de cristal) o bien de otro tipo. Esto no implica que sus percepciones no puedan ser ciertas, pero por lo mismo, no lucha para vencerlas.

6. Satisfacción social

Este reactivo se refiere a cómo se percibe la persona con respecto a su entorno social. Una calificación elevada, representa a una persona con un alto grado de confianza con respecto a su entorno social, pues se siente respetada y valorada. Por el contrario, una baja calificación representa a una persona que se siente desvalorada por su entorno, con poco reconocimiento hacia su persona y/o su trabajo.

7. Seguridad

Una calificación alta en este factor representa una persona segura de sí misma, con confianza para realizar acciones y buscar mejores posiciones en cualquier ámbito. Por el contrario, una calificación baja, representa inseguridad, dificultad para tomar decisiones, poca satisfacción consigo misma.

2.1.2 Técnica “Campo de Fuerza”

Para la aplicación de esta técnica se describe en la parte baja de la hoja, pizarra, etc. el ESTADO ACTUAL, de la temática estudiada y en la parte superior se describe el ESTADO DESEADO.

Entre ambos criterios se traza una línea vertical que divida la hoja en dos mitades en las que se situarán los factores: FUERZAS FACILITADORAS O IMPULSORAS Y FUERZAS OBSTACULIZADORAS O RESISTENTES, se identifican todas las fuerzas que favorecen u obstaculizan, se evalúa la intensidad con que actúa cada fuerza de acuerdo a una escala previamente convenida. Se analiza posteriormente como disminuir las fuerzas resistentes y aumentar las fuerzas facilitadoras. La **Figura 2.1** muestra esta estructura.

		Estado Deseado:					
Fuerzas Impulsoras							
Intensidad							
Intensidad							
Fuerzas Obstaculizadoras							
		Estado Actual:					

Figura 2.1 Esquema para la aplicación de la técnica “Campo de fuerza”

2.1.3 Árbol del problema, sobre el seguimiento y control a las cuestiones de género en la organización

Para el desarrollo de esta técnica se promueve una lluvia de ideas para identificar las causas que provocan el problema, que se van escribiendo en las tarjetas y colocándose en las raíces, se irán agrupando por ejemplo como causas económicas, políticas, sociales, que en caso de que se repitan se colocan una sobre otra para apreciar también el grado de coincidencia. Pueden definirse otras categorías según el contexto

También puede mostrarse el grado de dependencia entre unas y otras, colocándolas arriba o abajo para mostrar su relación. Una vez que concluye el análisis y no haya otra causa que agregar, se comenzará a reflexionar sobre cuáles pueden ser las consecuencias que se pueden tener a corto, mediano y largo plazo, de no resolverse el problema, y se colocan en las ramas. De los resultados de esta técnica puede derivarse el árbol de objetivos.

Es una técnica participativa que ayuda a desarrollar ideas creativas para identificar el problema y organizar la información recolectada, generando un modelo de relaciones causales que lo explican.

Esta técnica facilita la identificación y organización de las causas y consecuencias de un problema. Por tanto es complementaria, y no sustituye, a la información de base.

El tronco del árbol es el problema central, las raíces son las causas y la copa los efectos.

La lógica es que cada problema es consecuencia de los que aparecen debajo de él y, a su vez, es causante de los que están encima, reflejando la interrelación entre causas y efectos.

Según (Martínez & Fernández, 2015) para construir el árbol de problemas se debe configurar un esquema de causa-efecto siguiendo los siguientes pasos:

1.- Identificación del Problema Central dentro de los problemas considerados importantes en una organización:

Seleccionar un problema central teniendo en cuenta lo siguiente:

- Se define como una carencia o déficit
- Se presenta como un estado negativo
- Es un situación real no teórica
- Se localiza en un población objetivo bien definida
- No se debe confundir con la falta de un servicio específico

2.- Exploración y verificación de los efectos/consecuencias del Problema Central (la copa del árbol).

Los efectos son una secuencia que va de lo más inmediato o directamente relacionado con el Problema Central, hasta niveles más generales.

La secuencia se detiene en el instante que se han identificado efectos suficientemente importantes como para justificar la intervención que el programa o proyecto imponen.

Cada bloque debe contener sólo un efecto.

3.- Identificación de relaciones entre los distintos efectos que produce el Problema Central como se muestra en la **Figura 2.2**

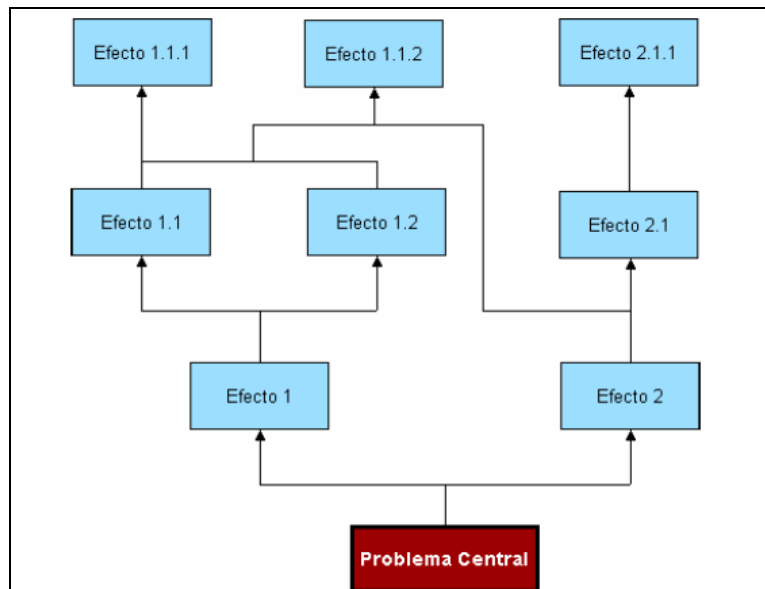


Figura 2.2 Relación de los efectos con el problema central

Si los efectos detectados son importantes, el Problema Central requiere una SOLUCION, lo que exige la identificación de sus CAUSAS.

4.- Identificación de las causas y sus interrelaciones (las raíces).

La secuencia de causas debe iniciarse con las más directamente relacionadas con el Problema Central, que se ubican inmediatamente debajo del mismo. De preferencia se deben identificar unas pocas grandes causas, que luego se van desagregando e interrelacionando.

5.- Diagramar el Árbol de Problemas, verificando la estructura causal.

En resumen el Árbol de Problemas debe elaborarse siguiendo los pasos que, a continuación, se enumeran:

1. Formular el Problema Central
2. Identificar los EFECTOS (verificar la importancia del problema),
3. Analizar las interrelaciones de los efectos
4. Identificar las CAUSAS del problema y sus interrelaciones
5. Diagramar el Árbol de Problemas y verificar la estructura causal.

Es importante recordar que los componentes del Árbol de Problemas deben presentarse de la siguiente manera:

- Sólo un problema por bloque y deben problemas existentes (reales)
- Como una situación negativa, deben ser claros y comprensibles

Una muestra de la estructura de un árbol del problema se presenta en la **Figura 2.4**

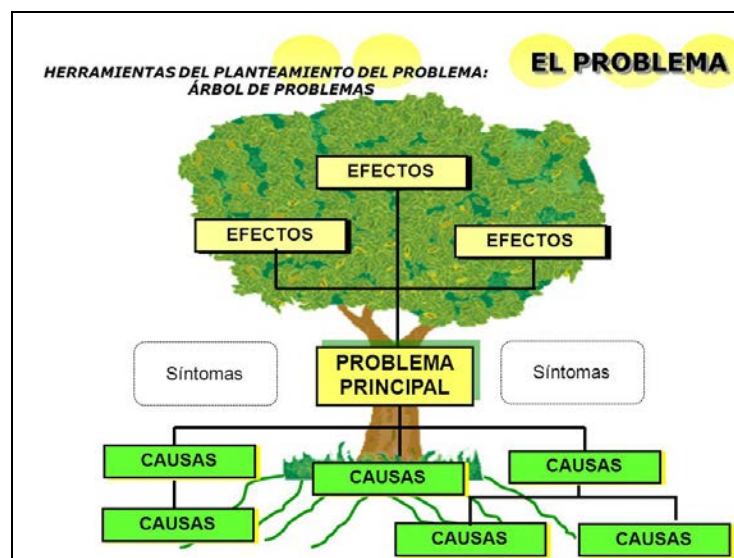


Figura 2.4 Árbol del problema

2.1.4 Árbol de Objetivos para potenciar el tratamiento a las cuestiones de género en Episan. Sancti Spíritus

Para aplicar esta técnica es muy conveniente haber realizado las anteriores, sobre todo la del Árbol del problema, pues con todas ellas se recogen ideas sobre cómo transformar cada estado negativo al estado positivo. De esta forma el problema central se convierte en Objetivo general y da lugar a diversos objetivos específicos

De igual forma los efectos expresados en estado positivo, indican los fines o propósitos a lograr una vez alcanzados los objetivos propuestos.

El Árbol de Objetivos es la versión positiva del Árbol de Problemas. Permite determinar las áreas de intervención que plantea el proyecto.

Para elaborarlo se parte del Árbol de Problemas y el diagnóstico. Es necesario revisar cada problema (negativo) y convertirlo en un objetivo (positivo) realista y deseable. Así, las causas se convierten en **medios** y los efectos en **fines**.

Los pasos a seguir son:

1. Traducir el Problema Central del Árbol de Problemas en el Objetivo Central del proyecto. (un estado positivo al que se desea acceder).

La conversión de problema en objetivo debe tomar en cuenta su viabilidad. Se plantea en términos cualitativos para generar una estructura equivalente (cualitativa).

Ello no implica desconsiderar que el grado de modificación de la realidad es, por definición, cuantitativa.

2. Cambiar todas las **condiciones negativas** (causas y efectos) del Árbol de Problemas en **estados positivos** (medios y fines). El resultado obtenido debe presentar la misma estructura que el Árbol de Problemas.

Cambia el contenido de los bloques pero no su cantidad ni la forma en que se relacionan. Si en este proceso surgen dudas sobre las relaciones existentes, primero se debe revisar el Árbol de Problemas para luego proseguir con el de Objetivos.

3. Identificar los parámetros, que son aquellas causas del problema que no son modificables por el proyecto, ya sea porque son condiciones naturales o porque se encuentran fuera del ámbito de acción del proyecto. Estos parámetros se señalan en el Árbol de Objetivos sin modificar el texto del de Problemas.

Al ubicar un parámetro, es posible sacar de ambos árboles todas sus causas ya que aun cuando alguna sea modificable, no se producirá ningún efecto sobre el problema central.

4. Convertir los efectos del Árbol de Problemas en fines. Al igual que en las causas, por cada efecto se debe considerar sólo un fin.

5. Examinar la estructura siguiendo la lógica medio-fin y realizar las modificaciones que sean necesarias en ambos árboles.

En resumen, el Árbol de Objetivos (Medios-Fines) refleja una situación opuesta al de Problemas, lo que permite orientar las áreas de intervención que debe plantear el proyecto, que deben constituir las soluciones reales y factibles de los problemas que le dieron origen.

Una vez terminada esta técnica es importante definir las áreas de intervención. No siempre en una investigación o proyecto se pueden abarcar todos los objetivos, por eso es recomendable seleccionar sobre cuales incidir para identificar los cursos de acción

Para esto es necesario:

1. Clasificar los medios según su viabilidad y complementariedad, excluyendo los parámetros.

2. Escoger las vías de acción que ameriten una evaluación más profunda.

A partir de estos aspectos se realiza una reflexión en el grupo y posteriormente para determinar objetivamente las áreas de intervención se aplica un Análisis de Pareto, que es una técnica para analizar problemas y poder separar los “ pocos vitales” de los “muchos triviales”. Recibe este nombre por su creador, V. Pareto, economista del siglo XIX que realizó trabajos sobre la renta y otras distribuciones desiguales.

La finalidad del análisis de Pareto es poner de manifiesto las desigualdades y tiene como regla determinar el 20 % de las causas que provocan el 80 % del efecto.

El concepto básico en que se apoya el análisis de Pareto es la jerarquización de los datos y el análisis se presenta generalmente en un diagrama de Pareto que presenta una distribución (como el histograma o el gráfico de barras), en que las barras se ordenan de forma descendente.

El diagrama de Pareto se emplea para llamar la atención sobre las causas que mayor incidencia tiene en los efectos, lo que permite al grupo establecer las prioridades. El diagrama de Pareto puede utilizarse con una línea acumulativa o sin ella. Cuando se usa la línea acumulativa, esta representa la suma de los porcentajes de las barras verticales, como si se fueran sobreponiendo, una sobre otra, de derecha a izquierda.

Para la elaboración del diagrama de Pareto se utiliza el siguiente procedimiento:

- Recopilación de los datos requeridos y ordenamiento de forma que vayan de la causa (o problema) mayor a la más pequeña.
- Cálculo del total y determinación del porcentaje que representa cada causa del total.
- Trazar un eje de coordenadas, graduar la ordenada en porcentajes del 0 al 100 % y construir, de izquierda a derecha, una barra para cada causa (o problema), donde la altura indique la frecuencia, comenzando con la causa mayor y adicionándole el resto en orden descendente.
- Plotear la línea de porcentaje acumulativo.

2.2 Misión, visión, valores compartidos de Episan.

La Empresa Pesquera Industrial de Sancti Spíritus, en forma abreviada “EPISAN”, con personalidad jurídica propia y subordinada al Grupo Empresarial Pesquero Industrial “GEIA”, perteneciente al Ministerio de la Industria Alimenticia, creada por la Resolución No. 305/2001, de 30 de noviembre del año 2001, del Ministro de la Industria Pesquera.

Para que una organización se considere que emplea lenguaje no sexista en su cultura organizacional, debe cumplir un grupo de requisitos como los descritos por en la guía y el glosario propuestos en la presente investigación (Anexo 6). En esta etapa del procedimiento se propone hacer una revisión en la Misión, la Visión y los valores organizacionales con vistas a verificar si están claramente expresados con un enfoque de género, a continuación se presentan estos elementos tal y como los presenta la organización.

Misión

Capturar, industrializar y comercializar con altos estándares de calidad los productos pesqueros, provenientes de la plataforma del sur de nuestra provincia, de forma mayorista para satisfacer demandas del mercado interno y externo, contando con una fuerza de trabajo experimentada, un estilo de dirección participativo y el compromiso con el desarrollo del entorno natural y social, apoyado en un sistema integral de la calidad

Visión

Alcanzar una gestión empresarial eficaz, eficiente y efectiva que permita mediante la oferta de productos y servicios garantizados a través de una gestión integral de la calidad la satisfacción de nuestros clientes. Para ello contamos con colectivos de trabajadores altamente calificados en sus profesiones, dotados de una ética que cumple con las tradiciones y valores arraigados en el sector.

Valores compartidos

Responsabilidad: Nuestro trabajadores siempre están prestos a desarrollar con disciplina, conciencia, eficiencia, calidad y rigor las tareas asignadas, propiciando un clima de compromiso, consagración y nivel de respuesta a las mismas.

Calidad: La alta calidad de las producciones y los servicios constituye un requisito fundamental de nuestra empresa para la mejora continua.

Profesionalidad: Contamos con profesionales competentes y trabajamos continuamente por elevar su preparación y capacitación a todos los niveles.

Honradez: La conducta honrada de nuestros trabajadores asegura que sean dignos de confianza para la labor que realiza cada uno.

Laboriosidad: Se expresa en el máximo aprovechamiento de las actividades laborales sociales que se realizan a partir de la conciencia de que el trabajo es la única fuente de riqueza, un deber social y la vía para la realización de los objetivos sociales y personales.

Valores Deseados

Creatividad: Buscar lo nuevo y útil, innovar en aras de perfeccionar el trabajo, para ser más eficientes, buscando una visión de objetivos más abarcadores.

Ejemplaridad: Alcanzar la calidad de modelo a seguir, basado en el poder de referencia personal e institucional, imbuidos en los ejemplos de nuestros héroes y mártires.

Experiencia: Acumular todas las experiencias individuales y colectivas que permitan tener conocimientos para cumplir con calidad de nuestro encargo estatal.

Factores Claves de Éxito de la Empresa Pesquera Industrial de Sancti Spíritus, EPISAN.

- Contar con una infraestructura que dé respuesta óptima a la demanda creciente del mercado.
- Lograr la capacitación de todo el personal de la entidad en correspondencia con su desempeño.
- Identificar el número de clientes potenciales y sus características.
- Garantizar el completamiento y la capacidad de explotación de los medios técnicos y de transporte.
- Nivel de exigencia y control de los funcionarios de la empresa.
- Superación profesional, política e ideológica de los recursos humanos de la empresa.
- Dirección colectiva y participativa, así como una acertada planeación estratégica.

2.3 Estudio de aspectos de género en las Áreas de Resultados Claves y objetivos de la empresa

La empresa tuvo como premisas en la definición de sus ARC que la organización debe colocar sus mejores recursos, que generalmente son escasos, para producir los mayores resultados. Por tanto, las áreas de resultados claves son aquellos lugares donde se encuentran los factores críticos de éxito, entendiéndose por estos últimos, los pocos puntos de apoyo que permiten mover a la organización en la dirección estratégica correcta.

Resulta importante aclarar que estas Áreas de Resultados Claves no deben confundirse con la estructura de la organización, aunque puedan tener repercusión en la modificación o no de la estructura cuando el trabajo de la estrategia haya avanzado.

Las ARC definidas en la entidad son:

1. Producción
2. Industria
3. Técnica
4. Economía
5. Capital Humano

Dentro de las áreas de resultados clave descritas se debe potenciar el trabajo con la gestión de género de la empresa. Para lo cual se deben estudiar las áreas de intervención identificadas anteriormente y esto facilita la decisión en cuanto a cuál o cuáles de estas áreas deberán ser modificadas.

Una vez analizadas las áreas de resultado clave y las áreas de intervención, se profundiza en el estudio de los objetivos organizacionales, en busca de comprobar si desde ellos de forma explícita se expresan metas relacionadas con el mejoramiento de la gestión de género de la entidad o si de forma implícita se infiere algo relacionado con el tema.

Los objetivos por Áreas de Resultado Clave son:

ARC: Producción

Objetivo Estratégico 1: Incrementar los niveles de captura de las diferentes especies.

Objetivo estratégico 2: Alcanzar un índice de consumo de combustible por kilogramo de captura de 0.62.

Objetivo estratégico 3: Utilizar de manera sostenible los recursos pesqueros de las aguas territoriales asegurando una alta calidad de estos.

ARC: Industria

Objetivo estratégico 1: Lograr resultados industriales en un 0.5% por encima a la media nacional.

Objetivo estratégico 2: Incrementar la calidad de las reparaciones de la Industria de procesos y la refrigeración.

ARC: Técnica

Objetivo estratégico 1: Lograr una disponibilidad técnica en las embarcaciones del 85%.

Objetivo estratégico 2: Lograr una disponibilidad técnica en el transporte automotor del 77%.

ARC: Economía

Objetivo estratégico 1: Maximizar la utilidad y crecer en un 1 % anual en las ventas en divisas y moneda nacional

Objetivo estratégico 2: Reducir los gastos de la empresa y optimizar la gestión económica y financiera.

ARC: Capital Humano

Objetivo estratégico 1: Mejorar el desempeño laboral de todos los trabajadores como punto de partida para incrementar sus competencias laborales.

Objetivo estratégico 2: Mejorar y asegurar la atención y motivación de los trabajadores, prestando especial atención a los pescadores.

Objetivo estratégico 3: Consolidar la gestión empresarial mediante la introducción de mejoras continuas

Una forma de realizar el análisis a estos objetivos y ARC a la luz del tratamiento a las cuestiones de género es a partir de las ideas planteadas para el empleo de este tipo de indicadores por La Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación en Europa del Este, así como los Programas de Ayuda Humanitaria (COSUDE). En los últimos años, esta organización ha desarrollado muchas iniciativas para promover la equidad de género en la mayoría de los países en los que opera. Como parte de este movimiento, los actores del desarrollo están implementando una serie de estrategias para influir en las políticas y programas, así como para modificar los métodos y procedimientos de planificación con el fin de integrar mejor el enfoque de género.

Luego, según el contexto, (necesidades de las mujeres y de los hombres, capacidades y prioridades de las organizaciones, dinámica local etc.), se recurrirá a programas específicos de género y/o a medidas destinadas a institucionalizar el enfoque de género en las organizaciones para reforzar y completar el enfoque de género como tema transversal.

Algunas dimensiones que deben ser consideradas según (Escalante & Peinador, 1999) para establecer los indicadores de género en una gran cantidad de organizaciones regidas por COSUDE en América Latina, ellas son: Trabajo, recursos, educación, salud, relaciones de poder, violencia, relaciones sociales, crecimiento individual y calidad de vida.

Estos indicadores al ser incorporados a la estrategia, aportan los datos que nos permiten darnos cuenta de cómo se encuentran las cosas en relación con temas de género que nos interesa conocer. Los indicadores son, por lo tanto, como señales que nos permiten evaluar en el tiempo los impactos o cambios cualitativos y cuantitativos que producen los proyectos o acciones directamente en los grupos metas o beneficiarios.

Los indicadores sirven para medir cambios en una situación a través del tiempo, revisar los resultados de acciones o para orientar las acciones futuras para lograr mejores resultados.

Es difícil medir las dimensiones cualitativas o más subjetivas de las relaciones de poder entre los géneros; sin embargo, se pueden construir indicadores sobre esta temática siempre y cuando reúnan como características que:

- Señalan los cambios en las relaciones entre hombres y mujeres a través del tiempo.
- Señalan los cambios progresivos en las condiciones de vida y los roles de mujeres y hombres.
- Miden el avance hacia la equidad de género.

2.4 Diseño del proceso de validación del procedimiento a partir de la aplicación de una Guía para la evaluación de la gestión de género.

La Subdirección General de Programas de Igualdad entre mujeres y hombres en el Trabajo en Cataluña propone un grupo de indicadores para evaluar en qué medida se potencia la equidad y el empoderamiento desde la gestión de las empresas.

Para validar el procedimiento se procede a aplicar esta guía práctica diseñada por *Catalunya. Departament de Treball* (2010). Estos indicadores tienen que permitir hacer el diagnóstico previo a la elaboración del plan de igualdad y hacer el seguimiento y la evaluación periódica en materia de equidad de la organización.

Los indicadores que se presentan en este resumen se pueden clasificar de la manera siguiente:

- Valores absolutos: analizan una cifra en valor absoluto (por ejemplo, el número de mujeres en el equipo directivo de una empresa).
- Valores relativos o porcentajes: analizan una cifra en relación con otra (por ejemplo, el porcentaje de mujeres entre los miembros del equipo directivo de una empresa).

Aunque normalmente los valores absolutos no ofrecen una valoración clara, se acostumbra a recoger como un complemento de otros indicadores. Por ejemplo, imaginemos que un indicador hace referencia al porcentaje de mujeres en el equipo directivo de una empresa, y que el resultado es el 0%. Es evidente que las conclusiones que se pueden extraer no son las mismas en caso en que el equipo directivo esté formado por una única persona que cuando en el equipo directivo haya 10 personas. Para analizar un aspecto como éste es deseable conocer, además del porcentaje de mujeres en el equipo directivo, el número absoluto de mujeres y hombres.

En la mayoría de los casos, la valoración de este tipo de indicadores será SÍ/NO o la enumeración de las acciones, mecanismos e instrumentos que existen en la empresa debe haber garantía de neutralidad y de no discriminación en los procesos y políticas. Algunos indicadores prueban captar la opinión o la percepción de la plantilla con relación a diversos temas.

Los indicadores básicos son los imprescindibles para desarrollar la diagnosis. Son indicadores obligatorios o primarios para las empresas que no han comenzado a trabajar la igualdad de oportunidades, pero que lo desean hacer. Por el contrario, los indicadores avanzados son propios de empresas que han comenzado a trabajar en la igualdad de oportunidades, y que tienen experiencia porque ya han realizado acciones de igualdad de oportunidades y desean avanzar y obtener una diagnosis más completa.

Finalmente, en esta compilación también proponemos una serie de orientaciones que ayudarán a medir cada uno de los indicadores propuestos: qué fuente de información o qué técnica se puede utilizar para extraer la información.

Se han clasificado los indicadores en diez ámbitos, cada uno de los cuales se desarrolla en el apartado correspondiente.

Finalmente se evalúan los plazos de consecución del indicador, para lo cual se catalogan en corto, mediano y largo plazo.

Los logrados ya en la entidad como resultado de esta investigación se evalúan como “corto plazo” y luego en el capítulo tres se describen más detalladamente como modo de validación de esta investigación. Estos ámbitos son:

2.4.1 Ámbito 1. Adopción por parte de la dirección de una gestión organizativa que tiene en cuenta la igualdad de oportunidades.

Este ámbito hace referencia a la concienciación, sensibilización y compromiso de la dirección de la empresa con la igualdad de oportunidades.

En la organización estudiada el ámbito uno pretende valorar el reconocimiento interno y externo como empresa impulsora de políticas de equidad. Éste incluye los premios, las distinciones o las acreditaciones que haya obtenido la empresa por parte de una institución externa como la Federación de Mujeres Cubanas, las Cátedras de la Mujer y la Familia u otras similares, o bien si la empresa contribuye a sensibilizar y alcanzar la igualdad de oportunidades en la sociedad a través de su ejemplo con la relación con las empresas proveedoras, las empresas externas o subcontratadas, su clientela y su entorno.

2.4.2 Ámbito 2. Participación e implicación del personal de la empresa en el desarrollo de acciones en favor de la igualdad de oportunidades.

Los indicadores de este ámbito miden el grado de compromiso, participación e implicación en la igualdad real de oportunidades en todo el personal y en todos los niveles de la empresa. Se pretende valorar si la política de igualdad de oportunidades, sus objetivos, principios y valores han sido comunicados a todas las personas de la organización y si todo el personal está correctamente informado de las acciones llevadas a cabo en este ámbito.

2.4.3 Ámbito 3. Uso no discriminatorio en el lenguaje y la comunicación corporativa.

Este ámbito estudia y evalúa la comunicación interna y externa de la empresa en materia de igualdad de oportunidades, con la utilización de un lenguaje no discriminatorio en la documentación escrita y en la comunicación oral.

El objetivo es impulsar una mejor comprensión y conocimiento de los elementos que forman parte del lenguaje cotidiano y de los componentes que fomentan la discriminación, la desigualdad entre los géneros o que promueven los roles y estereotipos tradicionales atribuidos a mujeres y hombres.

Los indicadores de este ámbito miden el grado en que la organización hace visible a las mujeres y su contribución a los resultados y al éxito organizativo. Una de las formas más sutiles de transmitir esta discriminación es a través de la lengua, ya que ésta no es más que el reflejo de los valores, del pensamiento, de la sociedad que la crea y utiliza. Nada de lo que se dice es neutro: todas las palabras tienen una lectura de género. Así, la lengua no sólo refleja sino que también transmite y refuerza los estereotipos y roles considerados adecuados para mujeres y hombres en una sociedad

2.4.4 Ámbito 4. Participación igualitaria de mujeres y hombres en los puestos de trabajo de la empresa.

Con los indicadores que se incluyen en este ámbito se pretende, por un lado, analizar en qué medida las mujeres y los hombres participan de manera igualitaria en todos los puestos de trabajo y niveles de la empresa, considerando que el equilibrio se alcanza cuando los dos sexos tienen una representación entre el 40 y el 60 por ciento del total de las personas trabajadoras. Por otro lado, se analiza si los procesos que la empresa aplica en el momento de cubrir un puesto de trabajo garantizan la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

Para el análisis de este ámbito, hay que tener en cuenta el porcentaje de mujeres entre el conjunto de todas las personas que podrían formar parte de esta unidad.

Se trata de tener presente que parte de las desigualdades que se pueden dar en una empresa, pueden explicarse por las desigualdades existentes en la sociedad.

2.4.5 Ámbito 5. Presencia de mujeres en cargos directivos o de responsabilidad.

Este ámbito pretende analizar la posición que ocupan las mujeres en la organización y la distribución del personal en los diferentes niveles de responsabilidad. Se trata de valorar si la empresa desagrega de forma sistemática la información del personal por sexos y niveles jerárquicos. Y también de comprobar que las mujeres están representadas en todos los niveles y categorías profesionales de la organización.

Se valora la proporción de mujeres que hay en cada uno de los niveles de la empresa y la proporción de mujeres en cargos de dirección, tanto en los cargos directivos e intermedios y en la representación sindical.

2.4.6 Ámbito 6. Medidas implantadas para mejorar la compatibilidad de la vida personal y laboral.

Los indicadores incluidos en este ámbito valoran las medidas que desarrolla la empresa para facilitar la conciliación de la vida personal, familiar y laboral de las trabajadoras y de los trabajadores. El objetivo del ámbito seis es comprobar si las personas en todos los ámbitos, en todas las categorías y en todos los niveles de la empresa tienen la posibilidad de conciliar el trabajo con la vida personal y familiar.

2.4.7 Ámbito 7. Adopción de medidas de prevención de salud y riesgos laborales con perspectiva de género.

El objetivo de los indicadores de este ámbito consiste en valorar el grado en que la empresa ha incorporado la perspectiva de género en la vigilancia y promoción de la salud de sus recursos humanos. El ámbito siete mide hasta qué punto la empresa ha evaluado con perspectiva de género los riesgos de cada puesto de trabajo. Asimismo, analiza si la empresa dispone de un protocolo de vigilancia de la salud y de datos de accidentes y de enfermedades profesionales desagregadas por sexo.

2.4.8 Ámbito 8. Igualdad retributiva entre mujeres y hombres.

Este ámbito pretende valorar la política retributiva de la empresa y si se cumple el principio de igualdad retributiva, que establece que en puestos de trabajo iguales o de igual valor les corresponde igual retribución. Asimismo, trata de comprobar la neutralidad en la denominación y valoración de los puestos de trabajo de la organización, y analiza la correcta asignación de puestos de trabajo en categorías profesionales y en niveles retributivos.

2.4.9 Ámbito 9. Condiciones laborales igualitarias para mujeres y hombres.

Este ámbito hace referencia a las condiciones laborales del personal y trata de detectar si hay discriminación por razón de sexo en el tipo de contrato y de jornada del personal.

También se comprueba si hay discriminación en la asignación de horarios, y si los criterios utilizados son neutros y no producen un efecto negativo sobre alguno de los colectivos de la organización.

2.4.10 Ámbito 10. Promoción de medidas de gestión de la movilidad que permitan un acceso igualitario de las mujeres y los hombres en el puesto de trabajo.

Los indicadores del último ámbito analizan la existencia de medidas relacionadas con la movilidad en la empresa, la existencia de un plan de movilidad y la existencia de medidas que facilitan la accesibilidad en el puesto de trabajo.

Se valora la existencia de datos desglosados por sexo de los medios utilizados para todo el personal para llegar al puesto de trabajo, la distancia recorrida, la duración de los desplazamientos y el coste de transporte que ocasiona, con el fin de conocer si la movilidad puede ser un elemento discriminatorio que dificulta la presencia de mujeres en la empresa.

Por último, una vez evaluados todos los ámbitos se determina en cuales se han logrado más avances y se formula un plan de mejoras con vistas a la próxima aplicación de la herramienta.

Conclusiones parciales del capítulo 2

1. Se diseña un procedimiento para el diagnóstico del empoderamiento de la mujer y para evaluar el enfoque de género en la gestión empresarial aplicable a las empresas pesqueras del país. La encuesta de empoderamiento diseñada incluye aspectos como Empoderamiento participativo, temeridad, influencias externas, independencia, igualdad, satisfacción social y seguridad
2. Otras técnicas empleadas para evaluar el enfoque de género en la gestión a partir de limitaciones en el empoderamiento son el Campo de Fuerza, el Árbol del Problema, el Árbol de Objetivos, para determinar con técnicas como Pareto las áreas de intervención en la propuesta de investigación
3. Se diseña un procedimiento a partir del diagnóstico integrado por fases como el análisis de la misión, visión y valores compartidos actualmente formulados, Análisis de las Áreas de Resultado Clave existentes, de los objetivos propuestos para perfeccionar el tratamiento a las cuestiones de género y el empoderamiento de la mujer, así como su reflejo en el diseño estratégico existente
4. Se diseña como vía de validación de la propuesta, la aplicación de una guía para evaluar la gestión de género en la actividad empresarial, aunque la misma es empleada por la Subdirección General de Programas de Igualdad entre mujeres y hombres en el Trabajo en Cataluña, se contextualiza al entorno empresarial cubano y los resultados que en la práctica se alcancen en la empresa estudiada podrán validar el perfeccionamiento de la gestión de género en la misma

CAPÍTULO III: Procedimiento para incluir en la estrategia de dirección de Episan el enfoque de género y validación de la propuesta.

El presente capítulo describe la implementación de las diferentes etapas del procedimiento para expresar la estrategia de dirección de la empresa con enfoque de género, y finalmente se describen los resultados que desde el punto de vista práctico se han alcanzado en el corto plazo y son empleados para validar la propuesta

A continuación se presenta el resultado de la implementación de las fases para la re expresión de la estrategia de dirección en Episan, con vistas a que quede transformada a un enfoque de género, para ello se aplica la técnica del *mainstreaming* de género, o sea, se incorporan los indicadores de género a las Áreas de Resultado Clave (ARC) previamente existentes en el diseño estratégico de la empresa. Los diferentes epígrafes describen el resultado de cada una de las fases, reflejadas en la siguiente representación gráfica y descrita en el capítulo anterior.

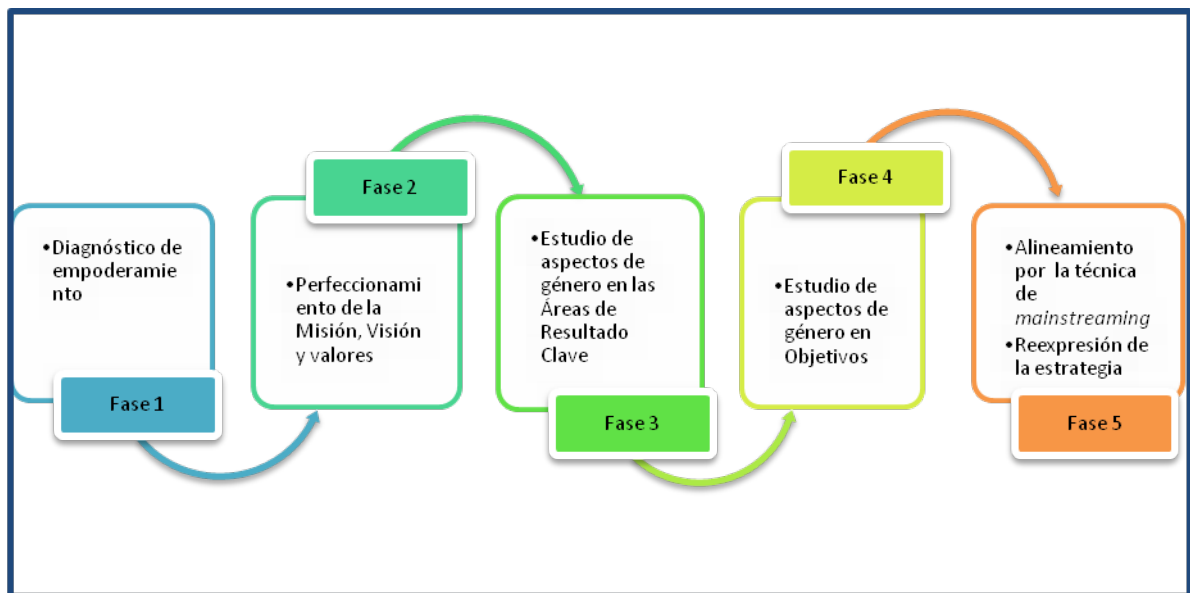


Figura 3.1 Fases del procedimiento para re expresar la estrategia de Episan con enfoque de género.

3.1 Resultados del diagnóstico sobre el empoderamiento de la mujer y gestión de género en Episan.

Al describirse el término empoderamiento de la mujer, se insiste en la importancia de que en cada organización existan espacios propicios para concebir estrategias de género y, en la medida de lo posible, se incorporen los indicadores y criterios de medida de ésta, al proceso de planeación estratégica. El diagnóstico que se realiza describe el estado en el cual se encuentra el grado de empoderamiento de la mujer en la entidad seleccionada. El punto de partida es estudiar las características de Episan, en cuanto a estructura organizativa (Anexo 1) y a composición de la plantilla (Anexo 2). A continuación se sigue para el diagnóstico, el procedimiento específico, descrito en el capítulo anterior y cuya representación gráfica se muestra a continuación.

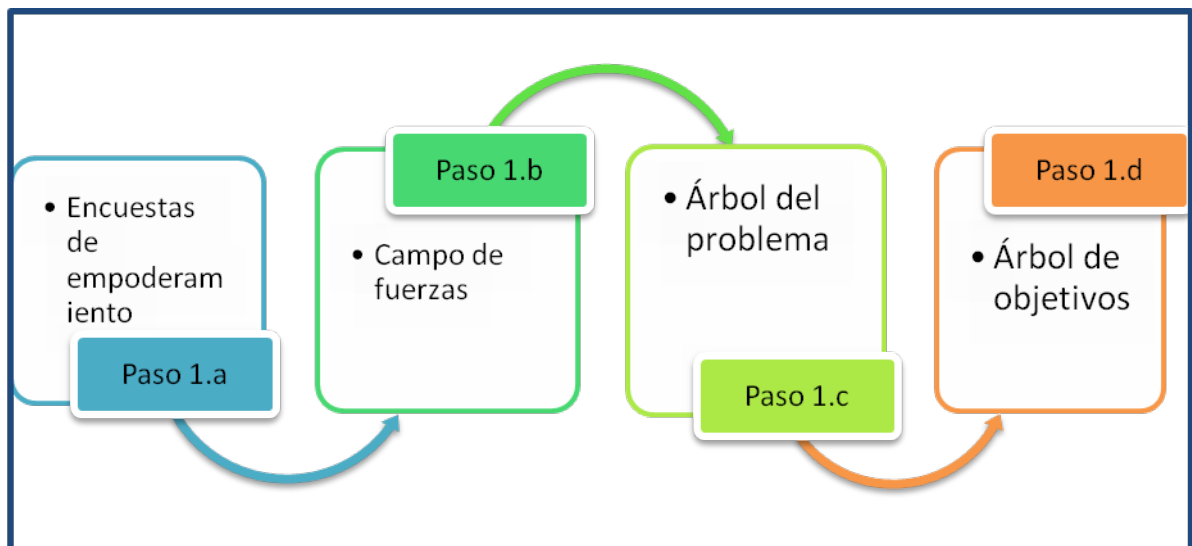


Figura 3.2 Fases del diagnóstico sobre empoderamiento y gestión de género en Episan

3.1.1 Encuestas sobre empoderamiento de la mujer de la mujer de Episan en la provincia Sancti Spiritus

La encuesta aplicada a las mujeres de la Episan se muestra en el Anexo 3, mientras que en el Anexo 4 se muestran las escalas para calificarlas

El instrumento evalúa aspectos como el empoderamiento participativo (P), la temeridad (T), las influencias externas (E), la independencia (I), la igualdad (G), la satisfacción social (SS) y la seguridad (S)

La encuesta es aplicada a una muestra intencional de 15 mujeres, en la cual se incluyen obreras, especialistas y directivas.

El resultado para la muestra de cinco obreras se muestra en la **Tabla 3.1**

Tabla 3.1

Resultados de la evaluación de factores de empoderamiento en obreras

Muestra de cinco obreras							
Mujeres	FACTORES						
	P	T	E	I	G	SS	S
1	26	15	13	8	12	16	16
2	26	15	13	8	12	16	16
3	25	17	18	6	16	16	9
4	26	18	13	9	14	16	16
5	24	17	13	8	12	16	16
Total	127	82	70	39	66	80	73
Media	25	16	14	8	13	16	15
Evaluación	Alto	Alto	Bajo	Medio	Medio	Alto	Alto

Las obreras manifiestan un bajo nivel de empoderamiento en el factor influencias externas lo que significa que consideran que el liderazgo no depende de la persona misma sino que está sujeto a hechos ajenos a ella. Los reactivos estudiados en este factor (6, 17, 7, 13, 12, 16) están relacionados con la

influencia formativa de la familia y la escuela en la mujer para que pueda ocupar cargos de dirección, pues ven muy importantes los conocimientos y el nivel cultural para poder ascender como directiva

Por otra parte los factores de independencia e igualdad muestran resultados medios. El resultado en el factor Independencia representa a una persona con determinados niveles de dependencia, ya sea para con su familia o con los otros. Los reactivos estudiados en este factor (1, 15, 29, 2) están relacionados con la necesidad de hacer saber a los demás el lugar dónde se encuentra a cada momento, el deseo de cumplir con las expectativas que la familia tiene sobre ella, sentirse incómoda por hacer algo que no es aceptado por la familia, sentir que su felicidad está condicionada a la felicidad de las personas del entorno familiar.

Los resultados en el factor igualdad son indicativos de personas que se limitan y no perseveran para alcanzar mejores posiciones, probablemente con limitaciones psicológicas (techo de cristal) o bien de otro tipo. Esto no implica que sus percepciones no puedan ser ciertas, pero por lo mismo, no lucha para vencerlas. Los reactivos de este factor (14, 3, 28, 30) están asociados a la igualdad de oportunidades entre el hombre y la mujer.

El grupo de las obreras en cambio denotan altos niveles en cuanto los factores, participación, temeridad, satisfacción social y seguridad. Esto denota a una mujer cuya percepción de mujer líder es muy activa, con alta participación en actividades, emprendedora y autosuficiente.

Se considera una mujer valiente, sin temor a tomar decisiones, segura en sus acciones. Consideran tener un alto grado de confianza con respecto a su entorno social, pues se siente respetada y valorada.

Es una persona segura de sí misma, con confianza para realizar acciones y buscar mejores posiciones en cualquier ámbito. La **Tabla 3.2** muestra los resultados para las que desempeñan puestos de técnicas

Tabla 3.2

Resultados de la evaluación de factores de empoderamiento en técnicas

Muestra de 5 Técnicas							
	FACTORES						
Mujeres	P	T	E	I	G	SS	S
6	20	16	18	9	16	13	14
7	24	15	15	7	13	14	16
8	23	15	15	8	13	12	13
9	28	19	15	6	15	15	15
10	28	13	18	8	15	16	15
	123	78	81	38	72	70	73
Media	25	16	16	8	14	14	15
Evaluación	Alto	Alto	Medio	Medio	Alto	Medio	Alto

En el caso de las técnicas, ningún factor muestra niveles bajos de empoderamiento, lo cual es favorable con respecto a las obreras, el factor de influencias externas se muestra con un empoderamiento medio, mejora también el resultado del factor Igualdad. Es de significar que el factor de satisfacción social baja de alto a medio.

Para las universitarias el resultado se presenta en la **Tabla 3.3**

Tabla 3.3

Resultados de la evaluación de factores de empoderamiento en universitarias

Muestra de 3 universitarias							
	FACTORES						
Mujeres	P	T	E	I	G	SS	S
11	20	16	14	7	12	12	12
12	23	17	18	8	13	12	12
13	26	15	15	9	16	16	16
Total	69	48	47	24	41	40	40
Media	23	16	16	8	14	13	13
Evaluación	Alto	Alto	Medio	Medio	Alto	Medio	Medio

Las universitarias encuestadas muestran un resultado similar a las técnicas, no obstante llama la atención que en el factor Participación y Seguridad, mientras las técnicas manifestaban niveles altos, las universitarias manifiestan niveles medios.

Los reactivos que evalúan Participación (10, 8, 33, 9, 34, 32 y 20) están asociados con la necesidad de las mujeres de tener independencia propia, pero esta independencia se debe solo al factor económico, y no al psicológico o social, donde todavía se arrastran tabúes muy arraigados, que no se quieren cambiar ya que tiene estas mujeres el pensamiento aun latente de que están atentando contra el lugar que le toca al sexo opuesto en la sociedad, mientras que los que evalúan seguridad (24, 22, 25, 21) responden elementos muy parecidos a los tratados en los reactivos de Participación ya que se cree firmemente en el fin

que las mujeres tiene fuerzas, conocimientos y valores para tomar riendas en su vida pero la dependencia creada a favor del sexo opuesto obstaculiza la seguridad de cada mujer en su actuar cotidiano. El resultado de las directivas encuestadas se muestra en la **Tabla 3.4**

Tabla 3.4

Resultados evaluación en las directivas encuestadas

Muestra de 2 mujeres directivas

Mujeres	FACTORES						
	P	T	E	I	G	SS	S
14	24	17	12	6	16	15	11
15	22	17	14	9	15	13	14
Total	46	34	26	15	31	28	25
Media	23	17	13	8	16	14	13
Evaluación	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto	Medio	Medio

En general la muestra encuestada, solamente manifiesta niveles bajos de empoderamiento en el factor Influencias Externas. Razón que lleva a analizar qué puede hacer la empresa para revertir el resultado de este factor. Tampoco deben perderse de vista los factores Independencia y seguridad

3.1.2 Resultados de la aplicación de la técnica “Campo de Fuerza”

Para la aplicación de esta técnica se sitúa en el centro de la hoja o pizarra la temática estudiada relacionada con el empoderamiento de la mujer en Episan Sancti Spíritus. Posteriormente se construye mediante el trabajo en grupo una descripción del ESTADO ACTUAL de esa temática en la empresa y se sitúa en la parte baja de la hoja.

Estado Actual: Aun no se logra la gestión de la entidad con enfoque de género, no se alcanza la plena equidad entre hombres y mujeres. La dirección da seguimiento desde su diseño estratégico solamente al indicador de la cantidad de mujeres directivas. Subsiste percepción de limitaciones en el empoderamiento de las mujeres, lo cual no se comporta uniformemente en todas las áreas de la empresa

Del mismo modo en la parte superior se describe el ESTADO DESEADO

Estado Deseado: Es una realidad la gestión de la entidad con enfoque de género. La equidad entre hombres y mujeres se materializa en cada área de la empresa. La dirección planifica; organiza, ejecuta y controla su gestión evaluando indicadores de género, desde todas las Áreas de Resultado Clave y se logran avances en el empoderamiento de la mujer y en la percepción que las mismas tienen al respecto.

Entre ambos criterios se traza una línea vertical que divida la hoja en dos mitades en las que se situarán los factores: FUERZAS FACILITADORAS O IMPULSORAS Y FUERZAS OBSTACULIZADORAS O RESISTENTES, se identifican todas las fuerzas que favorecen u obstaculizan, se evalúa la intensidad con que actúa cada fuerza de acuerdo a una escala previamente convenida.

- mucha intensidad: 3
- intensidad media: 2
- poca intensidad: 1

Fuerzas Impulsoras:

- Voluntad para implementar una gestión con enfoque de género
- Cultura organizacional preparada para el cambio y el respeto a la diversidad
- Existencia de leyes laborales que respaldan los derechos de la mujer
- Número de mujeres en puestos de dirección
- Lucha constante en el país por los derechos de la mujer
- Incorporación de todas las mujeres de la empresa a la FMC

Fuerzas Restrictivas

- Limitaciones de la gestión con enfoque de género
- Roles machistas y sexistas con tradición en la sociedad cubana
- Subestimación de las posibilidades de la mujer
- Falta de capacitación sobre temas de género
- Limitaciones en el control a la gestión de género
- Responsabilidad mayoritaria de la mujer con cuidado de niños y adultos mayores
- Percepción de diferencias de oportunidades
- No realización de diagnósticos sobre temas de género o empoderamiento
- Inexistencia de proyectos o programas sobre género donde se inserte la entidad

El resultado final de la técnica se muestra en la **Figura 3.3**

Estado Deseado: Es una realidad la gestión de la entidad con enfoque de género. La equidad entre hombres y mujeres se materializa en cada área de la empresa. La dirección planifica, organiza, ejecuta y controla su gestión evaluando indicadores de género, desde todas las Áreas de Resultado Clave y se logran avances en el empoderamiento de la mujer y en la percepción que las mismas tienen al respecto.										
Fuerzas Impulsoras	Voluntad para implementar una gestión con enfoque de género	Cultura organizacional preparada para el cambio y el respeto a la diversidad	Existencia de leyes laborales que respaldan los derechos de la mujer	Número de mujeres en puestos de dirección	Lucha constante en el país por los derechos de la mujer	Incorporación de todas las mujeres de la empresa a la FMC				
Valor	3	2	2	1	2	2				
Empoderamiento de la mujer en Episan. Sancti Spiritus										
Valor	3	3	2	1	2	3	2	1	2	
Fuerzas Restrictivas	Limitaciones de la gestión con enfoque de género	Roles machistas y sexistas con tradición en la sociedad cubana	Subestimación de las posibilidades de la mujer	Falta de capacitación sobre temas de género	Control a la gestión de género solo desde el indicador de mujeres directivas	Responsabilidad mayoritaria de la mujer con cuidado de niños y adultos mayores	Percepción de diferencias de oportunidades	No realización de diagnósticos sobre temas de género o empoderamiento	Inexistencia de proyectos o programas sobre género donde se inserte la entidad	
Estado Actual: Aun no se logra la gestión de la entidad con enfoque de género, no se alcanza la plena equidad entre hombres y mujeres. La dirección da seguimiento desde su diseño estratégico solamente al indicador de la cantidad de mujeres directivas. Subsiste percepción de limitaciones en el empoderamiento de las mujeres, lo cual no se comprta uniformemente en todas lás áreas de la empresa										

Figura 3.3 Resultados de la Técnica “Campo de Fuerza”

El propósito fundamental de esta técnica es identificar las fuerzas restrictivas, para determinar sobre cuál o cuáles se puede actuar. Algunas soluciones pueden quedar fuera del ámbito de actuación del investigador, en este caso relacionado con temas de administración o dirección. Otras pueden necesitar recursos materiales inaccesibles en el momento, o se muevan en una dimensión sociocultural que demande largos plazos de consecución de resultados. En este caso el grupo identifica que se puede incidir sobre las limitaciones de la gestión con enfoque de género, la falta de capacitación sobre temas de género, fortalecer el control a la gestión de género, o la realización de diagnósticos sobre temas de género o empoderamiento.

Lo cual se resume en la existencia de una gestión organizacional con limitaciones en el enfoque de género, en la siguiente técnica, del árbol del problema, se profundiza en las causas que inciden en esta fuerza restrictiva.

3.1.3 Árbol del problema, sobre el seguimiento y control a las cuestiones de género en Episan.

El trabajo en grupo desarrollado conduce a evaluar las causas la existencia de una gestión organizacional con limitaciones en el enfoque de género.

En el árbol construido, que se presenta en la Figura 3.4 No solo se describen estas causas sino que se muestra el grado de dependencia entre unas y otras, colocándolas arriba o abajo para mostrar su relación. Una vez que concluye el análisis y no haya otra causa que agregar, se comenzará a reflexionar sobre cuáles pueden ser las consecuencias que se pueden tener a corto, mediano y largo plazo, de no resolverse el problema, y se colocan en las ramas. De los resultados de esta técnica puede derivarse el árbol de objetivos. Para la empresa objeto de estudio, esta técnica se muestra en la **Figura 3.4**

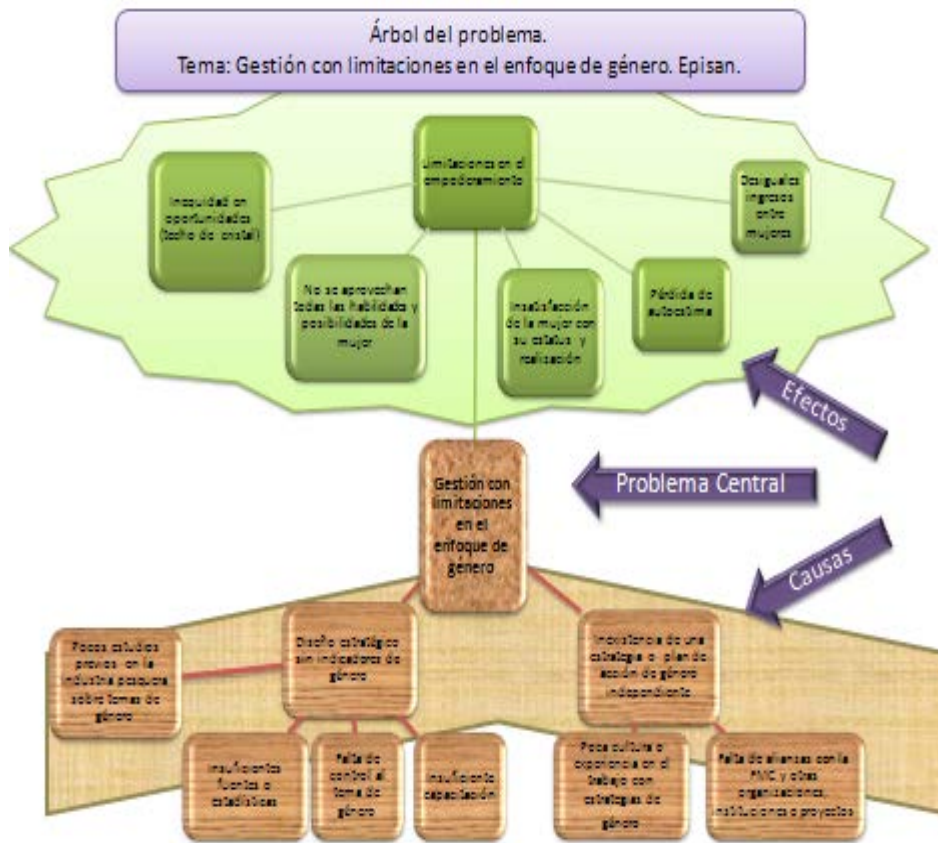


Figura 3.4 Árbol del problema sobre la Gestión con limitaciones en el enfoque de género

La lógica es que cada problema es consecuencia de los que aparecen debajo de él y, a su vez, es causante de los que están encima, reflejando la interrelación entre causas y efectos.

Del mismo modo los efectos son una secuencia que va de lo más inmediato o directamente relacionado con el Problema Central, hasta niveles más generales. Las causas del problema se asocian con que son prácticamente inexistentes los estudios de gestión de género precedentes en la industria pesquera cubana y particularmente espirituana.

Limitaciones en las estadísticas para el cálculo de determinados indicadores, barreras en los temas de superación hasta la no presencia de indicadores de género en el diseño estratégico de la organización, al tiempo que se reconoce falta de alianzas con organizaciones como la FMC y otros proyectos comunitarios o de desarrollo local que incentiven el tema de la gestión de género.

Los efectos descritos están relacionados con limitaciones en el empoderamiento de la mujer en la organización, lo que se evidencia en manifestaciones de inequidad, de uso no óptimo de las potencialidades de la mujer e insatisfacción de las mismas. Otro efecto descrito se relaciona con inequidad salarial entre mujeres de diferentes áreas de la empresa, así por ejemplo las que trabajan en los procesos productivos perciben ingresos que no se corresponden con las de mayor especialización, como las que se desempeñan en las áreas económicas o administrativas, lo que desestimula su interés por la promoción a niveles superiores de dirección y su interés por ascender a mayores niveles de formación profesional.

3.1.4 Árbol de Objetivos para potenciar el tratamiento a las cuestiones de género en Episan. Sancti Spiritus

Una vez aplicadas las técnicas anteriores, sobre todo la del Árbol del problema, se recogen ideas para transformar cada estado negativo al estado positivo. De esta forma el problema central se convierte en Objetivo general y conduce a diversos objetivos específicos, al presentar los efectos expresados en estado positivo, estos indican los fines o propósitos a lograr una vez alcanzados los objetivos propuestos, además facilita la determinación de las áreas de intervención en las que se actuará. El resultado obtenido se presenta en la **Figura 3.5**

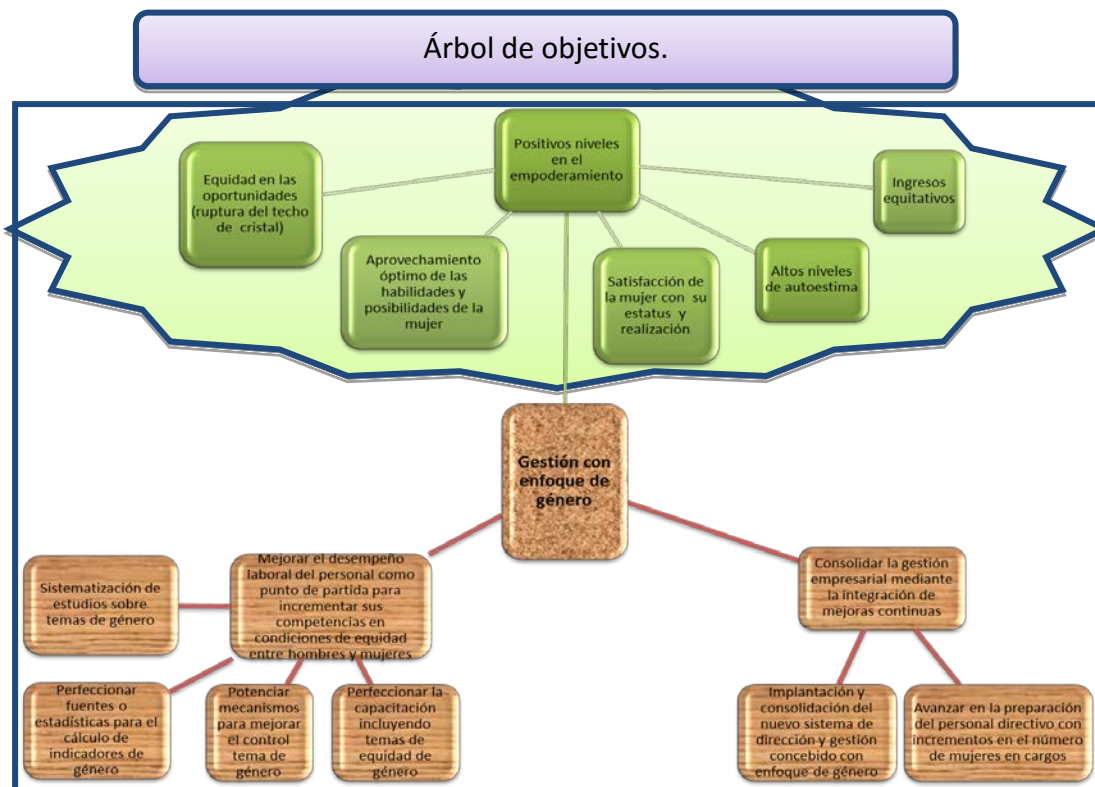


Figura 3.5. Árbol de objetivos para lograr una gestión con enfoque de género en Episan

En resumen, el Árbol de Objetivos (Medios-Fines) refleja una situación opuesta al de Problemas, lo que permite orientar las áreas de intervención que debe plantear el proyecto, estas deben ser soluciones reales y factibles de los problemas que le dieron origen a las limitaciones en la gestión de género en Episan.

Una vez terminada esta técnica es importante definir las áreas de intervención. No siempre en una investigación o proyecto se pueden abarcar todos los objetivos, por eso es recomendable seleccionar sobre cuales incidir para identificar los cursos de acción

Para esto es necesario:

1. Clasificar los medios según su viabilidad y complementariedad, excluyendo los parámetros.

2. Escoger las vías de acción que ameriten una evaluación más profunda, utilizando criterios tales como:

- Recursos disponibles
- Capacidad institucional
- Ventajas comparativas

Con esta labor sólo se han identificado las áreas de intervención. Para convertirlas en “alternativas” deben desarrollarse en forma detallada (considerando un área en forma independiente o complementando dos o más). Esto requiere especificar las inversiones (si las hay), los recursos humanos, los insumos y las actividades necesarias para lograr las metas propuestas y estimar los impactos.

Para seleccionar las áreas de intervención entre los participantes se aplica la técnica de Pareto a partir de todas las Áreas de intervención propuestas.

Al analizar el resultado se aprecia que en opinión de los participantes seleccionando las áreas de intervención A, B, C se podrá resolver más del 60 por ciento del problema planteado. De esta forma quedan seleccionadas las siguientes.

- Implantación y consolidación del nuevo sistema de dirección y gestión concebido con enfoque integrado de género
- Incorporación de indicadores para evaluar cuestiones de género en el diseño estratégico de la organización
- Mejorar y asegurar la atención y estimulación del personal, incluyendo el perfeccionamiento de los sistemas de pago, de forma que se estimule la superación y el escalamiento a cargos superiores de dirección a la mujer

Los resultados alcanzados se muestran en la **Tabla 3.5** con los correspondientes votos obtenidos y el peso porcentual de los mismos

Tabla 3.5

Posibles áreas de intervención

Posibles áreas de intervención	Frecuencia de votos	Por ciento
Sistematización de estudios de temas de gestión de género en el contexto internacional y en Cuba, con énfasis en el sector productivo, particularmente en el pesquero, para tomarlos como referencia en el perfeccionamiento de la gestión de género en la empresa.	7	8
Revisar el empleo del lenguaje sexista en la información verbal y escrita generada en la empresa	9	10
Incorporación de indicadores para evaluar cuestiones de género en el diseño estratégico de la organización	24	26
Desarrollar acciones de capacitación en cuestiones de género y de gestión integrada de género con vistas a elevar la cultura organizacional en este sentido	10	11
Mejorar y asegurar la atención y estimulación del personal, incluyendo el perfeccionamiento de los sistemas de pago, de forma que se estimule la superación y el escalamiento a cargos superiores de dirección a la mujer	15	16
Implantación y consolidación del nuevo sistema de dirección y gestión concebido con enfoque integrado de género	19	21
Perfeccionamiento del sistema de información y estadística de la empresa con vistas a facilitar el cálculo e interpretación de indicadores de género	8	9
	84	100

Fuente: Elaboración propia

En el Anexo 5 se muestran los resultados de la aplicación de la técnica de Pareto, no obstante en la **Figura 3.6**, se observan las áreas de intervención y la frecuencia acumulada de las mismas.

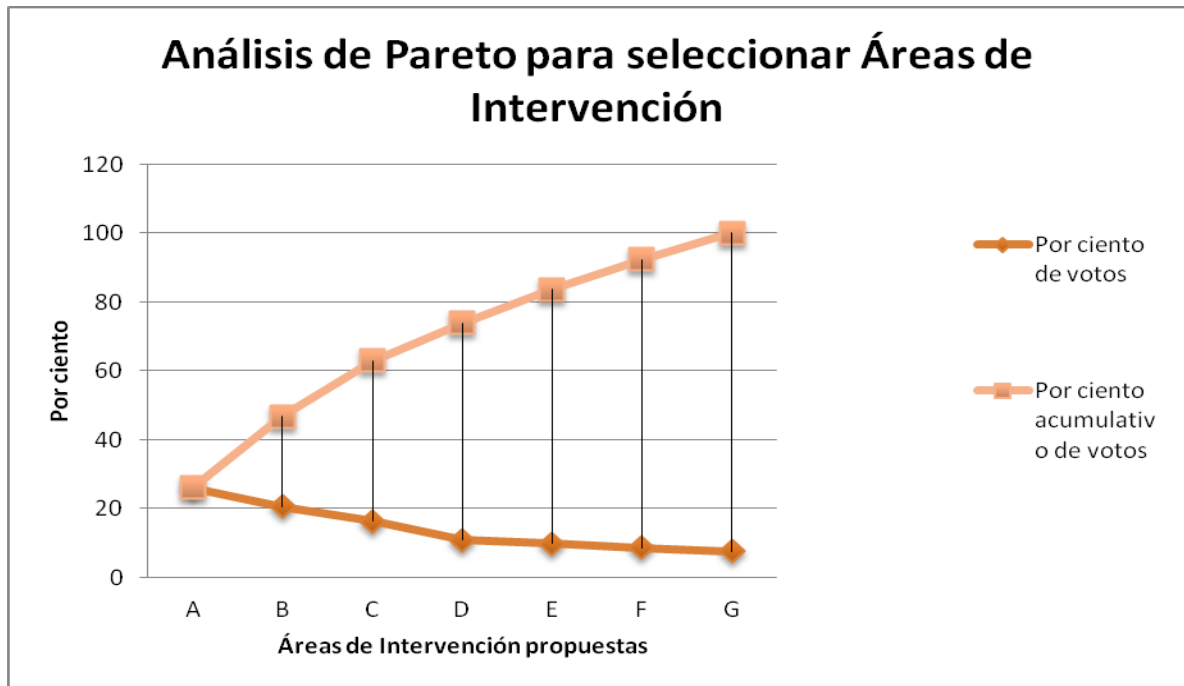


Figura 3.6 Gráfico de Pareto para seleccionar las áreas de intervención para el perfeccionamiento de la gestión de género en Episan

3.2 Perfeccionamiento de la Misión, visión y valores compartidos.

Para iniciar esta fase se realiza una acción de capacitación, consistente en un taller sobre empleo del lenguaje sexista en organizaciones; se propone una guía de lenguaje no sexista y un glosario de términos sobre género como resultado de esta etapa. Como conclusión se propone realizar la revisión de la misión, la visión, los valores organizacionales y los factores claves del éxito de la empresa. El resultado de dicha sesión de trabajo en grupo arroja lo siguiente

Misión

“Capturar, industrializar y comercializar con altos estándares de calidad los productos pesqueros, provenientes de la plataforma del sur de nuestra provincia, de forma mayorista para satisfacer demandas del mercado interno y externo, contando con una fuerza de trabajo experimentada, un estilo de dirección participativo y el compromiso con el desarrollo del entorno natural y social, apoyado en un sistema integral de la calidad”

La misión no experimenta cambios, al considerarse que la categoría fuerza de trabajo es contentiva de hombres y mujeres, y la existencia de un estilo de dirección participativo, promulga la posibilidad de participación igualitaria de hombres y mujeres en la dirección y la toma de decisiones. Por otra parte el desarrollo natural y social incluye dimensiones relacionadas con equidad, justicia social e inclusión, entre otras.

Visión

Alcanzar una gestión empresarial eficaz, eficiente y efectiva que permita mediante la oferta de nuestros productos y servicios, garantizados a través de una gestión integral de la calidad, la satisfacción de nuestros clientes. Para ello contamos con colectivos de trabajadores altamente calificados en sus profesiones, dotados de una ética que cumple con las tradiciones y valores arraigados en el sector.

Se propone de la siguiente forma:

Visión

Alcanzar una gestión empresarial eficaz, eficiente y efectiva que permita mediante la oferta de nuestros productos y servicios, garantizados a través de una gestión integral de la calidad, la satisfacción de las demandas del mercado. Para ello contamos con colectivos laborales con alta calificación en sus profesiones, y una ética que cumple con las tradiciones y valores arraigados en el sector.

En la discusión surgen además algunas propuestas relacionadas con una gestión, empresarial eficaz, eficiente, efectiva e inclusiva, pero en el propio debate se plantea que si entre los objetivos de la empresa se presentan aspiraciones relacionadas con la equidad de género, ya el logro de la eficacia implica el haber alcanzado los mismos.

Valores compartidos

Se sugieren algunas cuestiones relacionadas con el empleo de lenguaje sexista en los modos de actuación de los valores, como sigue:

Responsabilidad: Nuestro colectivo siempre está presto a desarrollar con disciplina, conciencia, eficiencia, calidad y rigor las tareas asignadas, propiciando un clima de compromiso, consagración y nivel de respuesta a las mismas.

Calidad: La alta calidad de las producciones y los servicios constituye un requisito fundamental de nuestra empresa para la mejora continua.

Profesionalidad: Contamos con profesionales competentes y trabajamos continuamente por elevar su preparación y capacitación a todos los niveles.

Honradez: La conducta honrada de nuestro personal asegura que sea digno de confianza para la labor que realiza cada uno.

Laboriosidad: Se expresa en el máximo aprovechamiento de las actividades laborales o sociales que se realizan a partir de la conciencia de que el trabajo es la única fuente de riqueza, un deber social y la vía para la realización de los objetivos sociales y personales.

Valores Deseados

Creatividad: Buscar lo nuevo y útil, innovar en aras de perfeccionar el trabajo, para ser más eficientes, buscando una visión de objetivos más abarcadores.

Ejemplaridad: Alcanzar la calidad de modelo a seguir, basado en el poder de referencia personal e institucional, imbuidos en los ejemplos de nuestros héroes y mártires.

Experiencia: Acumular todas las experiencias individuales y colectivas que permitan tener conocimientos para cumplir con calidad de nuestro encargo estatal.

Equidad: Gestionar los procesos organizacionales con igualdad de oportunidades, para todo el personal sin distinción de género, raza, origen, nivel de escolaridad o limitaciones físico motoras.

Además de algunas modificaciones de redacción sexista, se incorpora el valor equidad como valor deseado.

Factores Claves de Éxito de la Empresa Pesquera Industrial de Sancti Spíritus, EPISAN.

- Contar con una infraestructura que dé respuesta óptima a la demanda creciente del mercado.
- Lograr la capacitación de todo el personal de la entidad en correspondencia con su desempeño.
- Identificar el número de clientes potenciales y sus características.
- Garantizar el completamiento y la capacidad de explotación de los medios técnicos y de transporte.
- Nivel de exigencia y control en cada nivel organizativo de la empresa.
- Superación profesional, política e ideológica de los recursos humanos de la empresa.
- Dirección colectiva y participativa, así como una acertada planeación estratégica.

3.3 Estudio de aspectos de género en las Áreas de Resultados Claves y objetivos de la empresa.

En la técnica del *mainstreaming* de género se pretende insertar en la planeación estratégica existente los indicadores de género que se diseñen, pero con respeto en la medida de lo posible las Áreas de Resultado Clave existentes.

Las áreas de resultados claves constituyen el conjunto de actividades que mayor impacto provoca en el cumplimiento de la misión de la organización, son aquellas actividades que determinan ese cumplimiento y el alcance de la visión.

Elas pueden dirigirse independientemente de la estructura organizativa. La agrupación sistémica jerarquiza funciones, no individuos, lo que representa que la importancia de cada cual no viene dada exclusivamente por su calificación, sino por su participación en la consecución de la misión.

Las ARC definidas en la entidad son:

- Producción
- Industria
- Técnica
- Economía
- Capital Humano

Dentro de las áreas de resultados clave descritas se debe potenciar el trabajo con la gestión de género de la empresa. Después de estudiarlas detenidamente se determina que al existir una específicamente para el Capital Humano, desde ellas se harán las propuestas de modificaciones para el perfeccionamiento de la gestión de género de la empresa.

Al analizar el Área de Resultado Clave 5, se encuentran tres objetivos estratégicos descritos en el capítulo anterior, no obstante la propuesta de perfeccionamiento para ellos, así como los indicadores y criterios de medida propuestos, se muestran en el **Anexo 7**

Se trata de respetar en todo momento el diseño estratégico de la organización, por eso solo en algunos casos se transforma la redacción y los objetivos estratégicos en función de evitar muestras de lenguaje sexista y se transforman entonces los indicadores y criterios de medida. La última columna muestra la relación de cada uno de ellos con las dimensiones de COSUDE.

Una de las políticas de la empresa está relacionada con el logro de los objetivos, teniendo en cuenta las normas de responsabilidad social y medioambiental establecidas. El respeto a la equidad de género es una de estas normas a seguir. Se pueden emplear diferentes técnicas para integrar el enfoque de género en los programas y proyectos, la forma escogida debe ser pertinente, eficaz y sostenible en términos de equidad de género en un contexto dado. Para que responda a las exigencias mínimas, debe integrar el género como tema transversal en todas las fases y procesos de la planificación.

Para este trabajo se aplican técnicas de trabajo en grupo, a partir de la presentación de posibles indicadores de este tipo. Una vez terminado el análisis se determina finalmente, qué indicadores de género formarán parte de la estrategia de dirección de la empresa y cuales tendrán seguimiento en otros espacios. Los indicadores seleccionados son señales o signos que “toman el pulso” a la equidad entre mujeres y hombres en un lugar y momento determinados.

3.4 Validación del procedimiento a partir de la aplicación de la Guía para la evaluación de la gestión de género

Para validar el procedimiento se procede a aplicar la guía descrita en el capítulo anterior, compuesta por 10 ámbitos. En ellos existen indicadores que ya son una realidad en Episan o al menos existe disponibilidad para su cálculo y seguimiento por parte de la empresa en función del perfeccionamiento de su gestión de género, de igual modo existen otros que se lograrán a mediano y largo plazo, pero que constituyen punto de partida en sus planes de mejora para el futuro de la organización. La evaluación de estos ámbitos en Episan muestra los siguientes resultados:

Ámbito 1. Adopción por parte de la dirección de una gestión organizativa que tiene en cuenta la igualdad de oportunidades.

Los indicadores de este ámbito deben permitir valorar la incorporación sistemática de la perspectiva de género en las políticas, la toma de decisiones y las actividades llevadas a cabo en la empresa. Con ellos se quiere valorar si la dirección promueve una cultura de equidad y el grado de integración de la igualdad de oportunidades en la estrategia y la cultura de la organización.

Este ámbito consta de 27 indicadores, de ellos unos se alcanzarán en el largo plazo, no obstante solamente la aplicación sistemática de la guía y la motivación de la empresa por perfeccionar su gestión de género constituirán un referente para introducir mejoras continuas en este sentido. Los indicadores en los que ya se evidencian resultados en el corto plazo se reflejan en el **Anexo 8**

Ámbito 2. Participación e implicación del personal de la empresa en el desarrollo de acciones en favor de la igualdad de oportunidades.

En este ámbito se quiere valorar si en Episan se han puesto en marcha acciones de formación de toda la plantilla en la temática de la igualdad de oportunidades, en especial de la representación sindical.

A su vez, se valora si existen mecanismos que fomenten la participación de todo el personal en la promoción de la igualdad de oportunidades y permitan recoger las propuestas realizadas. Este ámbito contiene 19 indicadores, de los cuales comienzan a verse resultados en el anexo 8

Ámbito 3. Uso no discriminatorio en el lenguaje y la comunicación corporativa.

Se pretende valorar la neutralidad en la imagen que proyecta la organización, tanto a nivel interno como externo, en los diferentes actos y reuniones, en la comunicación verbal o escrita, así como en la publicidad que hace la empresa de sus productos. La guía de lenguaje no sexista propuesta como resultado de esta investigación. El ámbito tiene 12 indicadores, de los cuales comienzan a verse resultados en el corto plazo, estos indicadores se muestran en el anexo 8

Ámbito 4. Participación igualitaria de mujeres y hombres en los puestos de trabajo de la empresa.

En este ámbito se pretende valorar el grado de igualdad de oportunidades en los procesos de selección, tanto en lo que hace referencia a su diseño como a su implementación, para determinar el resultado en estos indicadores, es necesario disponer de una base estadística, que soporte la información, o de lo contrario una de las acciones a emprender es el perfeccionamiento en la recopilación y procesamiento de estos datos. Este ámbito tiene 19 indicadores y los que más resultados muestran se reflejan en el anexo 8

Ámbito 5. Presencia de mujeres en cargos directivos o de responsabilidad.

Evalúa en qué grado la organización facilita y promueve el desarrollo profesional, así como la mejora de las competencias de todo su personal y si potencia y fomenta, con medidas concretas, la promoción de las mujeres en cargos de responsabilidad o en categorías profesionales de nivel más alto. Cuenta 17 indicadores, los que ya evidencian resultados se muestran en el anexo 8

Ámbito 6. Medidas implantadas para mejorar la compatibilidad de la vida personal y laboral.

Este ámbito permite mirar en qué grado la empresa propone medidas y acciones que facilitan la conciliación, si esta conciliación forma parte de la cultura organizativa y si se da el equilibrio entre mujeres y hombres que utilizan estas medidas. Es de los más extensos, cuenta con 27 indicadores y de ellos ya se observan algunos resultados según se muestra en el Anexo 8

Ámbito 7. Adopción de medidas de prevención de salud y riesgos laborales con perspectiva de género.

En este ámbito se valora si la empresa toma medidas en función de la salud e higiene del trabajo, en condiciones de equidad y si dispone de un protocolo de actuación para prevenir, detectar y actuar en casos de acoso sexual y/o por razón de sexo. Consta de 19 indicadores, los más logrados son presentados en el anexo 8

Ámbito 8. Igualdad retributiva entre mujeres y hombres.

Aquí se evalúa la transparencia en la política retributiva, desde la determinación de categorías laborales y retributivas hasta en la transparencia de salarios y otros beneficios otorgados al personal. Finalmente, desde sus 13 indicadores analiza si se producen diferencias retributivas entre mujeres y hombres, en cada nivel retributivo. Algunos de los indicadores con resultados en Episan se muestran en el anexo 8

Ámbito 9. Condiciones laborales igualitarias para mujeres y hombres.

Los indicadores del ámbito 9 valoran si se producen diferencias significativas entre mujeres y hombres en referencia a las jornadas laborales, tipos de contrato, horarios, etc. A su vez, comprueba si existe discriminación en las bajas y en los despidos.

También trata de valorar si la empresa ha adaptado las condiciones de trabajo, la asignación de recursos y los puestos de trabajo a las características de las mujeres y los hombres. De sus 18 indicadores se observan resultados en el corto plazo en los indicadores reflejados en el anexo 9

Ámbito 10. Promoción de medidas de gestión de la movilidad que permitan un acceso igualitario de las mujeres y los hombres en el puesto de trabajo.

También se valora la existencia de medidas proporcionadas por la empresa para facilitar el acceso al puesto de trabajo y para favorecer un acceso en igualdad de oportunidades de todos los colectivos de la empresa.

Algunos indicadores de este ámbito pretenden evaluar las medidas propuestas por la empresa para evitar accidentes durante los desplazamientos en horario laboral o por razón de trabajo, para eliminar las barreras arquitectónicas y para adecuar correctamente los viales de acceso a la empresa. En total 10 indicadores permiten evaluar este ámbito de la gestión de género, los que actualmente ya son analizados se muestran en el anexo 9

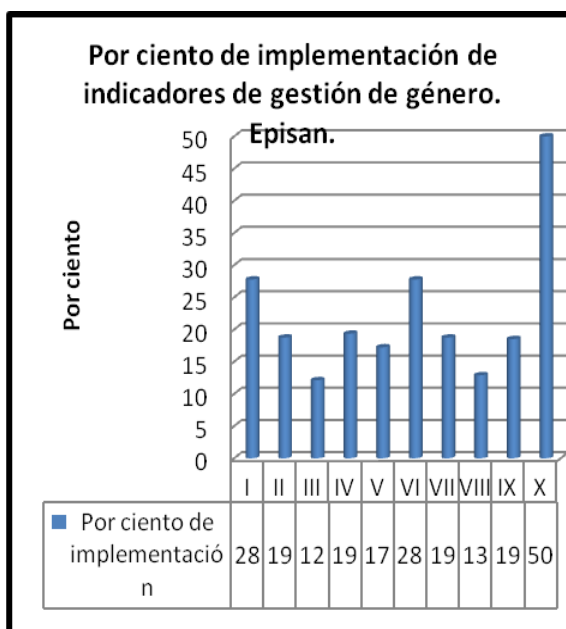
Los indicadores para cada uno de los diez ámbitos considerados. Muestran diferentes niveles de implementación. En algunos casos es posible alcanzarlo en el corto, mediano o largo plazo.

El por ciento de implementación por ámbitos es como se muestra en la tabla 3.6, donde el 20 por ciento de ellos ya muestra resultados en la empresa. Los ámbitos con más avances son el 10, 3 y 7 en ese orden.

Tabla 3.6

Resumen de indicadores con resultados en Episan en materia de gestión de género

Ámbito	Indicadores alcanzados en el corto plazo	Total de indicadores	Por ciento
1	5	18	28
2	3	16	19
3	4	33	12
4	6	31	19
5	5	29	17
6	5	18	28
7	6	32	19
8	4	31	13
9	5	27	19
10	5	10	50
	48	245	20



Conclusiones parciales del Capítulo 3

1. El procedimiento propuesto al implementarse en Episan. Sancti Spiritus, permitió diagnosticar el empoderamiento de la mujer y generó modificaciones en la Estrategia de Dirección , fundamentalmente en el Área de resultado Clave de Capital Humano,
2. Se logra además una guía de lenguaje sexista, un glosario de término y se diseñan varios indicadores, para lograr una evaluación integral de las cuestiones de género en Episan
3. El procedimiento fue validado de forma práctica a través de una guía para evaluar la gestión de género en empresas con 10 ámbitos, demostrando que ya en el corto plazo se comienzan a recibir los impactos en el 20 % del total de indicadores de la guía.

CONCLUSIONES

1. El estudio de la bibliografía permitió profundizar en conceptos como, estrategia de dirección, gestión de género, estrategia de género, empoderamiento de género, *mainstreaming* de género y empoderamiento de la mujer.
2. El procedimiento diseñado permitió establecer etapas para introducir en las estrategias de dirección de empresas pesqueras el enfoque de género, según la técnica del *mainstreaming*. Se parte de un diagnóstico sobre el empoderamiento de la mujer en la entidad, se realiza un análisis de la misión, visión y valores compartidos actualmente formulados, así como las Áreas de Resultado Clave y los objetivos para perfeccionar el tratamiento a las cuestiones de género y el empoderamiento de la mujer en estos elementos, y lograr el alineamiento entre ellos.
3. El procedimiento propuesto, al implementarse en Episan. Sancti Spiritus, permitió diagnosticar el empoderamiento de la mujer y generó modificaciones en la Estrategia de Dirección, fundamentalmente en el Área de resultado Clave de Capital Humano, se diseñan varios indicadores, para lograr una evaluación integral de las cuestiones de género y se logra además una guía de lenguaje sexista, un glosario de término y otras transformaciones en la cultura organizacional en función del mejoramiento de su gestión de género.
4. El procedimiento fue validado de forma práctica a través de una guía para la evaluación de la gestión de género en empresas. El mismo está integrado por 10 ámbitos, demostrando que ya en el corto plazo se comienzan a recibir los impactos en el 20 % del total de indicadores de la guía. Este propio instrumento constituye una herramienta de trabajo para la entidad, por cuanto señala los indicadores que deberán lograrse en el mediano y largo plazo, y es un punto de partida para que la misma elabore y controle sistemáticamente su Plan de mejoras para el perfeccionamiento continuo de su gestión de género.

RECOMENDACIONES

Continuar la realización de investigaciones de género con énfasis en

1. Diseño o adaptación de instrumentos para realización de diagnósticos sobre empoderamiento de la mujer, o para la recolección de datos y estadísticas
2. Diseño de indicadores para evaluar el tratamiento a las cuestiones de género con énfasis en el sector empresarial cubano y en la industria alimenticia
3. Estudios sobre empleo del lenguaje no sexista en las estrategias de comunicación para públicos externos e internos en las organizaciones
4. Diseño de programas de capacitación sobre cuestiones de equidad o de gestión de género
5. Extender el procedimiento propuesto a otros sectores de la provincia y del país, tanto del sector empresarial como de la administración pública
6. Continuar aplicando de modo sistemático la guía para evaluar la gestión de género con vistas a monitorear el resultado a largo plazo de la investigación en la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aguilar, L., Blanco, M y Dankelman, I. (2006). *The absence of gender equity in the discussions on the international regime on access and benefit sharing*. Documento para discusión en la octava reunión de la Conferencia de las Partes de la Convención sobre Diversidad Biológica. Gland, Suiza: UICN.
2. Aguilar Martínez, L. (2010). Propuestas de constructos para los modelos femeninos de estudiantes y profesoras de la carrera Estudios Socioculturales.
3. Amícola, J. (2007). Autobiografía como autofiguración: estrategias discursivas del Yo y cuestiones de género. Rosario: Beatriz Viterbo.
4. Armas Cordero, F. A., Huillca, C., Pabel, J., Falcón Delgado, L. E., Egg, J., & Andrés, C. (2017). Acreditación de igualdad de género en las empresas.
5. Barrancos, D. y Cano, G.: "Introducción", en MORANT, I. (dir): Historia de las Mujeres en España y América latina. Del siglo XX a los umbrales del XXI (IV), Madrid, Cátedra, p. 497.
6. Boyé, Á. M. (2013). El déficit de transversalidad de género en la Unión Europea=Gender transversality deficit in the European Union. Comunitania. Revista Internacional de Trabajo Social y Ciencias Sociales, (5), 37-60.
7. Breines, I., Gierycz, D., & Reardon, B. A. (2002). Mujeres a favor de la paz: hacia un programa de acción (Vol. 28). Narcea Ediciones.
8. Campano, P. C. (2005). La estrategia demorada: género y cooperación internacional en España (219). Los Libros de la Catarata.
9. Casas Varez, M. (2017). La transversalización del enfoque de género en las políticas públicas frente al cambio climático en América Latina.
10. Castro Ruz, F. (2004). Discurso pronunciado en la clausura del IV Congreso de Educación Superior. La Habana.
11. Castro Ruz, F. (2009). Mujeres y Revolución. La Habana: Federación de Mujeres Cubanas.
12. *Catalunya. Departament de Treball II. Fons Social Europeu III. Títol 1. Igualtat entre els sexes – Catalunya 2. Discriminació sexual en el treball – Catalunya* 342.722:331-055.2(467.1). 2010. Disponible en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.es>

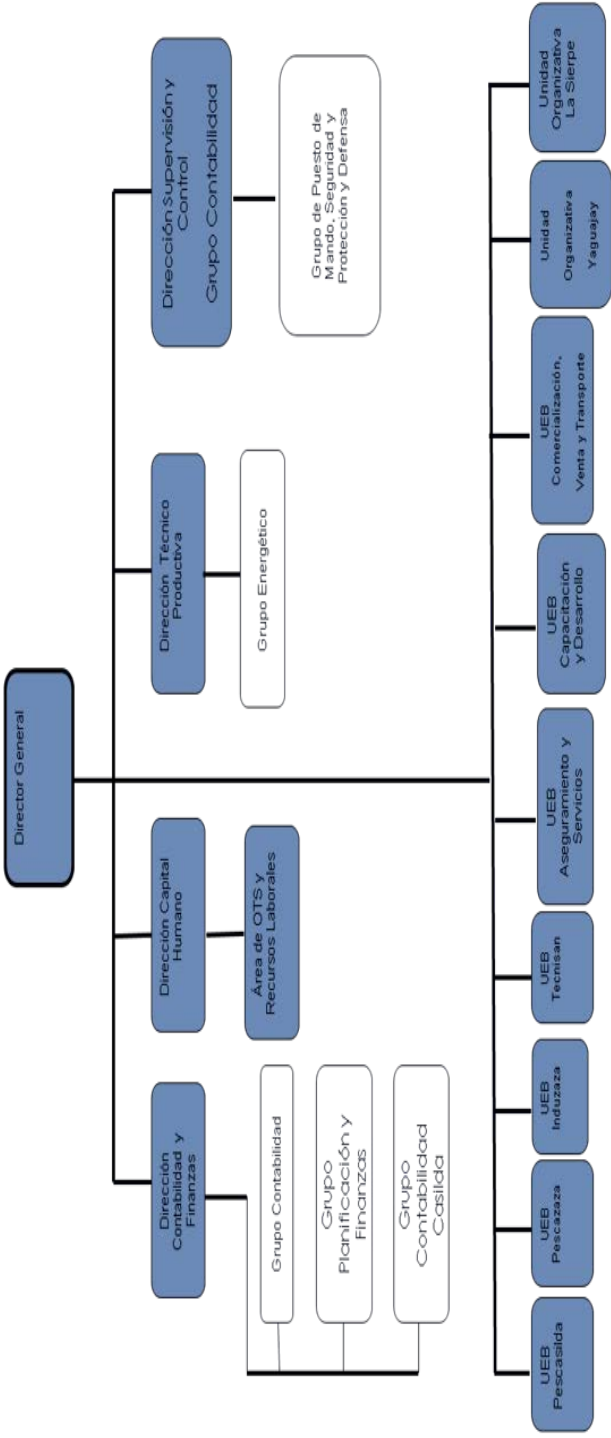
13. CEPAL (2012). Matriz de análisis para la identificación de políticas justas de igualdad de género. División de Asuntos de Género, Comisión Económica para América Latina y el Caribe de las Naciones Unidas. Santiago de Chile.
14. CEPAL (2015). Informe regional sobre el examen y la evaluación de la Declaración y la Plataforma de Acción de Beijing. División de Asuntos de Género. Comisión Económica para América Latina y el Caribe de las Naciones Unidas. Santiago de Chile.
15. Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo, 1992;
16. Conferencia Mundial de Derechos Humanos, 1993;
17. Conferencia Mundial sobre la Población y el Desarrollo, 1994;
18. Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Social, 1995;
19. Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer, 1995.
20. Comisión Europea. 2007. Actuar contra la diferencia de retribución entre mujeres y hombres. Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones. Documento de la Comisión COM(2007) 424. Bruselas (<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2007:0424:FIN:ES:PDF>).
21. Dávila Díaz, M. (2016). Indicadores de género. Guía práctica (p. 86). Andalucía, España: El empoderamiento de género es una herramienta imprescindible para definir estrategias de género, con la idea de no verlas de forma abstracta, sino con vista de implementarlas e incluirlas en la planeación estratégica de las organizaciones y sea presentad.
22. Díaz, M. D. (2007). Indicadores de género. Instituto Navarro para la Igualdad.
23. Escalante, A. C., & Peinador, M. del R. (1999). Indicadores de equidad (p. 102). San José. Costa Rica: Master Litho S.A.
24. Font, E. (2010). El Programa Productivo Alimentario en Nicaragua y su expresión concreta, el Bono Productivo Alimentario. Obtenido de <http://www.rebelion.org/noticia.php?id=118766>
25. Francisco Martínez, N (2015). Producción y empoderamiento de la mujer. El caso de Concepción Buenavista y Tamazulapan del Progreso, Oaxaca. Tesis
26. Izquierdo J. y R. Torres. 2010. Estado y Sistemas de Bienestar. Madrid: EDIASA.
Lombardo, E. y M. Verloo. 2009. "Stretching gender equality to other inequalities: Political intersectionality in European gender equality policies", Pp. 67-84 en The discursive politics of gender equality. Stretching, bending and policy-making, editado por Lombardo,E., P. Meier y M. Verloo. Londres: Routledge.
27. Izquierdo, J. 2011. "Un paradigme d'intervention dans les regions les plus vulnérables".
28. Izquierdo, J., L. Martínez, A. Martínez Boyé A. y R. Torres. 2012b. Intervención social y violencia de género. Madrid: EDIASA.

29. Kabeer, N. (2001). Conflicts over credit: re-evaluating the empowerment potential of loans to women in rural Bangladesh. *World development*, 29(1), 63-84
30. Kester, P. (2009). Informe evaluativo (2007-2008) Programa Proactivo Alimentario (PPA) "Hambre cero". Managua
31. Lagarde, M. Vías para el empoderamiento de las mujeres. Proyecto Equal I.O. Metal. Consultado el 5 de junio del 2015
32. Lamoca Pérez, M., García Merino, M. T., & Ortega Álvarez, A. (2002). LA DOCENCIA UNIVERSITARIA EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS. EVOLUCIÓN Y PERSPECTIVAS DE FUTURO-. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 8(3), 215-238
33. López C., A. (2016). Género, economía familiar y seguridad alimentaria en Nicaragua: empoderamiento de la mujer rural, estudio de caso en Muy Muy. *Revista Humanismo Y Cambio Social*. Número 7. Año 3. Enero - Junio 2016, 3(7), 88–100.
34. López, A. (2017). Género, economía familiar y seguridad alimentaria en Nicaragua: empoderamiento de la mujer rural, estudio de caso en Muy Muy. *Revista Humanismo y Cambio Social*, (7), 88-100.
35. Mauad, M. C., & Mauad, M. L. (2014). Incidencia del empoderamiento de la mujer en los ámbitos público y privado en la Argentina. *CUADERNOS KÓRE*, (8), 44-70.
36. Martínez, R., & Fernández, A. (2015). Metodología para la formulación, evaluación y monitoreo de programas sociales. *Árbol de problema y áreas de intervención* (p. 13).
37. Martínez, R.; & Fernández, A. (2016). METODOLOGIAS E INSTRUMENTOS PARA LA FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y MONITOREO DE PROGRAMAS SOCIALES. Curso "Gestión de Programas Sociales: del Diagnóstico a la Evaluación de Impactos" (CONFAMA / CEPAL).
38. Moya, Isabel (2010 a). Entrevista con el autor. Bilbao, 1 de octubre de 2010.
39. Moya, Isabel (2010 b). El sexo de los ángeles. Una mirada de género a los medios de comunicación. La Habana: Publicaciones Acuario. Centro Félix Varela.
40. Oficina de Igualdad de la UNED. Guía de Lenguaje no sexista (2016)
41. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2000) .Proyecto Nacional de la Mujer 2000-2004. Capítulo I (parte del proyecto: Desarrollo del Milenio y su contribución a la igualdad de género: caso El Salvador). El Salvador.
42. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2006). Estrategia de Género de México 2005-2006. México. Nueva York: PNUD.
43. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2010).Informe sobre desarrollo humano 2010. La verdadera riqueza de las naciones: Caminos al desarrollo humano. Nueva York: PNUD.
44. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2008). Estrategia de Igualdad de Género 2008-2011. Definiciones. Nueva York: PNUD

45. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2003). Informe sobre desarrollo humano 2003. Capítulo IV. Políticas Públicas para mejorar la salud y la educación de las personas, igualdad de género. Nueva York: PNUD.
46. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2011). Informe de desarrollo humano 2011. Nueva York: PNUD.
47. Pérez Cervera, María Julia (2011). Comisión Nacional para Prevenir y Erradicar la Violencia contra las Mujeres de México Manual para el uso no sexista del lenguaje.
48. Robichaux, D. (2016). Bilateralidad, transmisión del patrimonio y género: el caso del sistema familiar mesoamericano. *Temas de Mujeres*, 1(1).
49. Rojas Cairampoma, M. (2015). Tipos de Investigación científica: Una simplificación de la complicada incoherente nomenclatura y clasificación. REDVET. Revista Electrónica de Veterinaria, 16(1), 1-14.
50. Rowlands, Jo. (1995). Empowerment examined. *Development in practice* 5, (2), 101-107.
51. Rowlands, Jo. (2001). El empoderamiento a examen.
52. Rowlands, Jo, (2010). Empoderamiento y mujeres rurales en Honduras: Un modelo para el desarrollo. En: M. León (comp.). Poder y empoderamiento de las mujeres.(pp.213-245). Colombia: TM editores.
53. Salazar, G. y Pinto J.: Hombre y Feminidad. Construcción cultural de actores emergentes (Vol. IV), p. 9.
54. Sánchez, J. E. H., & Falconi, R. G. (2008). Instrumento para medir el empoderamiento de la mujer. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
55. Torres, R. 2005b. "Diseción Sociológica y Politológica de la crisis constitucional y presupuestaria de la Unión Europea: Causas, evolución y las posibles vías de superación". LaMusa 3.
56. Vilas, C. (2008). ¿Qué estado para un desarrollo con equidad? Un comentario desde la teoría política. Obtenido de <http://www.vocesenelfenix.com/sites/default/files/pdf/Vilas.pdf>

ANEXOS

Anexo 1: Estructura organizativa de la plantilla de la Empresa Pesquera Industrial de Sancti Spiritus. (EPISAN)



Anexo 2: Composición de la plantilla de la Empresa Pesquera Industrial de Sancti Spiritus (EPISAN)

Entidad: Empresa Pesquera Industrial de Sancti Spiritus (EPISAN)

Trabajadores	Plantilla		Integ. Política		Etnia				Categoría Ocupacional				Grado Escolaridad					T					
	Total	Muj.	PCC	UJC	B	N	M	I	C	T	S	A	O	T	Menos 6to	6to	7no		8no	9no	Preuniv.	Téc. Medio	Univers.
17 a 29 años	106	29	1	12	90	11	5	106	1	27	28	1	49	106	0	0	36	34	0	0	32	4	106
30 a 35 años	78	26	6	10	63	8	7	78	2	22	9	0	45	78	0	1	27	13	1	23	14	78	
36 a 45 años	162	46	25	0	135	17	10	162	13	16	15	1	117	162	0	4	66	50	24	18	162	162	
46 a 50 años	110	33	18	0	95	6	9	110	8	15	14	0	73	110	0	0	56	30	12	12	110	110	
51 a 55 años	112	29	27	0	95	7	10	112	9	16	15	3	69	112	0	3	56	28	19	6	112	112	
56 a 60 años	79	12	28	0	68	7	4	79	11	6	8	0	54	79	1	3	50	16	4	5	79	79	
Más de 60 años	83	9	28	0	67	11	5	83	14	6	11	0	52	83	2	7	62	6	4	2	83	83	
TOTAL	730	184	133	22	613	67	50	730	58	108	100	5	459	730	3	18	353	177	118	61	730	730	

Trabajadores	Plantilla		Integ. Política		Etnia				Categoría Ocupacional				T	
	Total	Muj.	PCC	UJC	B	N	M	I	C	T	S	A		O
Menores de 6to	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35
6to Grado	18	0	1	0	18	0	0	18	0	0	0	0	18	18
9no Grado	353	67	59	0	310	26	17	353	30	2	47	0	274	353
preuniv.	177	52	30	3	150	16	11	177	7	18	37	0	115	177
Téc. Medio	118	38	18	13	86	16	16	118	6	49	14	4	45	118
Universitario	61	27	23	6	46	9	6	61	15	39	2	1	4	61
TOTAL	730	184	133	22	613	67	50	730	58	108	100	5	459	730

Trabajadores	Plantilla		Integ. Política		Etnia				T
	Total	Muj.	PCC	UJC	B	N	M	I	
130	17	108	51	19	14	81	14	13	108
5	18	5	0	1	0	3	1	1	5
535	19	459	97	65	6	400	36	23	459
115	20	100	30	10	2	82	7	11	100
846	21	730	184	133	22	613	67	50	730

Categoría Ocupacional		Total
Pescadores		163
Camaronicultores		0
Criadores		0
Trabajadores Físicos		811
Trabajadores por Contrato Determinado		95
Trabajadores en Adiestramiento		14
Promedio de Trabajadores		667

Anexo 3: Encuesta para la evaluación del empoderamiento

Cuestionario Instrumento para la Medición del Empoderamiento en Mujeres

Este cuestionario está diseñado para analizar ciertas características de su personalidad, en él se presentan una serie de enunciados o afirmaciones acerca de lo que la gente piensa, hace o le gusta. No existen respuestas correctas o incorrectas, sólo trate de contestar con la mayor veracidad posible. Lea cada una de ellas y decida el grado de acuerdo que usted tiene con la afirmación:

I. Datos Generales

Escriba los datos que se le piden y marque con una “X” la opción que corresponda.

1. Años cumplidos: _____

2. Marque su nivel máximo de estudios:

Primaria

Secundaria

Pre universitaria

Enseñanza Técnica y Profesional

Universitaria Especificar carrera: _____

Maestría En: _____

Doctorado En: _____

3. Ocupación:

Soltera Casada Viuda

Divorciada

Unión libre

5. Si tiene hijos, anote sus edades aunque ya no vivan con usted:

Indicaciones Generales para Contestar el Cuestionario

1. Lea detenidamente cada pregunta antes de responderla.
2. Es importante que procure contestar todas las preguntas.
3. Conteste conforme el grado de acuerdo que usted tiene con la aseveración
4. Recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas

A continuación, le pedimos indique qué tan de acuerdo o en desacuerdo está con las siguientes afirmaciones. Para ello se usará una escala de respuesta en la que:

1 significa que está totalmente en desacuerdo (TD)

2 significa que está en desacuerdo pero no totalmente (D)

3 significa que está de acuerdo pero no totalmente (A)

4 significa que está totalmente de acuerdo (TA)

Por ejemplo, si la afirmación a calificar fuera “Yo estoy en completo control de mi vida” y usted está **TOTALMENTE DE ACUERDO (TA)**, marcaría en la columna 4; por el contrario, si está en

TOTAL DESACUERDO (TD), marcaría en la columna 1. Puede también marcar cualquier columna intermedia, según sea su grado de acuerdo o desacuerdo con la afirmación.

Para cada afirmación, marque con una “X” en la columna que mejor indique su grado de acuerdo o desacuerdo.

1 = Total desacuerdo 2 = Desacuerdo
3 = Acuerdo 4 = Total acuerdo

No.	Afirmación	TD 1	D 2	A 3	TA 4
1	Mi pareja o padres deben saber siempre donde ando				
2	Mi felicidad depende de la felicidad de aquellas personas que son cercanas a mí				
3	Las mujeres gozan de los mismos derechos que los hombres para obtener puestos de poder y liderazgo				
4	Para participar políticamente tengo que negociar con mi padre o pareja				
5	Cuando tomo decisiones fuera de mi casa me siento insegura				
6	Las mujeres tenemos la capacidad para ocupar puestos de poder y liderazgo				
7	El nivel cultural influye en las mujeres para poder desenvolverse en puesto de poder o político				
8	Las buenas líderes son perseverantes				
9	Lo único que se necesita para ser líder es ser emprendedora				
10	Una líder debe ser activa				
11	Para poder ejercer un liderazgo político hay que nacer con las cualidades adecuadas				
12	Es necesario que las mujeres tengan conocimientos para que la mujer participe en procesos políticos				

13	La familia debe educar a las mujeres para que tengan puestos de poder y liderazgo				
14	Las mujeres tenemos las mismas oportunidades que los hombres para acceder a los puestos de decisión				
15	Trato de cumplir con las expectativas o anhelos que mis seres queridos tienen en mí				
No.	Afirmación	TD 1	D 2	A 3	TA 4
16	Me gustaría que más mujeres accedieran a puestos de poder				
17	La escuela influye en las mujeres para poder desenvolverse en un puesto de poder o político				
18	Alguien siempre me ayuda a decidir qué es bueno para mí				
19	Es mejor que sea el hombre quien tome las decisiones importantes				
20	Me siento cómoda cuando soy objeto de elogios o premios				
21	Yo tomo las decisiones importantes para mi vida				
22	Me siento satisfecha conmigo misma				
23	Tengo las habilidades necesarias para participar socialmente				
24	Mi vida actual la decido únicamente yo				
25	Las mujeres tienen la capacidad para dominar al mundo				
26	Mi trabajo es valorado y reconocido				
27	Mi carrera o actividad actual la elegí sin presiones				

28	Las mujeres tienen bastantes oportunidades para participar en los puestos de poder				
29	Cuando hago algo que no es o era permitido en mi casa, me siento incómoda				
30	Las mujeres y los hombres tenemos las mismas oportunidades para acceder a empleos de todo tipo				
31	Mi familia ve bien que yo participe socialmente aunque esté menos tiempo en casa				
32	Creo que es importante que las mujeres tengan ingresos económicos propios				
33	La responsabilidad nos lleva a ser líderes				
34	Disfruto cuando soy única y diferente				

Anexo 4: Escalas de calificación de encuestas de empoderamiento

Factor 1: Participación

Revertir y Sumar	Sumar datos crudos	Calificación Final del Factor
Ninguno	8, 9, 10, 20, 32, 33 y 34.	Datos revertidos + Datos crudos

Puntaje	Rango de Empoderamiento
Menor a 20	Bajo
21-24	Medio
Mayor a 25	Alto

Factor 2: Temeridad

Revertir y Sumar	Sumar datos crudos	Calificación Final del Factor
4, 5, 11, 18 y 19	Ninguno.	Datos revertidos + Datos crudos

Puntaje	Rango de Empoderamiento
Menor a 8	Bajo
9-12	Medio
Mayor a 13	Alto

Factor 3: Influencias externas

Revertir y Sumar	Sumar datos crudos	Calificación Final del Factor
7, 12, 13 y 17	6 y 16	Datos revertidos + Datos crudos

Puntaje	Rango de Empoderamiento:
Menor a 15	Bajo
16-19	Medio
Mayor a 20	Alto

Factor 4: independencia

Revertir y Sumar	Sumar datos crudos	Calificación Final del Factor
1, 2, 15 y 29	ninguno	Datos revertidos + Datos crudos

Puntaje	Rango de Empoderamiento
Menor a 7	Bajo
8 - 11	Medio
Mayor a 12	Alto

Factor 5: Igualdad

Revertir y Sumar	Sumar datos crudos	Calificación Final del Factor
Ninguno	3, 14, 28 y 30	Datos revertidos + Datos crudos

Puntaje	Rango de Empoderamiento
Menor a 9	Bajo
10 - 13	Medio
Mayor a 14	Alto

Factor 6: Satisfacción Social

Revertir y Sumar	Sumar datos crudos	Calificación Final del Factor
Ninguno	23, 26, 27 y 31	Datos revertidos + Datos crudos

Puntaje	Rango de Empoderamiento
Menor a 10	Bajo
11 - 14	Medio
Mayor a 15	Alto

Factor 7: Seguridad

Revertir y Sumar	Sumar datos crudos	Calificación Final del Factor
Ninguno	21, 22, 24 y 25	Datos revertidos + Datos crudos

Puntaje	Rango de Empoderamiento
Menor a 10	Bajo
11 - 14	Medio
Mayor a 15	Alto

Anexo 5: Técnica de Pareto para selección de áreas de intervención

	Posibles áreas de intervención (en orden ascendente)	Frecuencia de votos	Por ciento	Frecuencia acumulada	Por ciento acumulado
1	Incorporación de indicadores para evaluar cuestiones de género en el diseño estratégico de la organización	24	26	24	26
2	Implantación y consolidación del nuevo sistema de dirección y gestión concebido con enfoque integrado de género	19	21	43	47
3	Mejorar y asegurar la atención y estimulación del personal, incluyendo el perfeccionamiento de los sistemas de pago, de forma que se estimule la superación y el escalamiento a cargos superiores de dirección a la mujer	15	16	58	63
4	Desarrollar acciones de capacitación en cuestiones de género y de gestión integrada de género con vistas a elevar la cultura organizacional en este sentido	10	11	68	74
5	Revisar el empleo del lenguaje sexista en la información verbal y escrita generada en la empresa	9	10	77	84
6	Perfeccionamiento del sistema de información y estadística de la empresa con vistas a facilitar el cálculo e interpretación de indicadores de género	8	9	85	92
7	Sistematización de estudios de temas de gestión de género en el contexto internacional y en Cuba, con énfasis en el sector productivo, particularmente en el pesquero, para tomarlos como referencia en el perfeccionamiento de la gestión de género en la empresa.	7	8	92	100
		92	100		

Guía de Lenguaje no sexista

Empresa Pesquera Industrial de Sancti Spíritus, (EPISAN)

En colaboración con el Centro de Estudios de Técnicas Avanzadas de Dirección (CETAD) de la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”



INTRODUCCIÓN

En los últimos años en Cuba, se están produciendo importantes avances en el ámbito social y legislativo que han propiciado cambios favorables para conseguir que la igualdad de oportunidades y de trato entre mujeres y hombres sea real y efectiva.

La actual presencia de las mujeres en la vida pública y sus nuevos roles, tienen grandes repercusiones en el lenguaje que nos hacen replantearnos nuestros hábitos lingüísticos para que respondan a esta nueva realidad.

A través del lenguaje, en estrecha relación con nuestro pensamiento, se nombra e interpreta la realidad en la que vivimos. Refleja lo que la sociedad es en cada momento, pero a su vez, en constante evolución de acuerdo con los cambios que experimenta la humanidad, va creando nuevas formas en virtud de lo que sus hablantes desean que sea la sociedad en la que viven.

El sexismo lingüístico es el uso discriminatorio del lenguaje que se hace por razón de sexo. Tal y como considera la lingüista Eulalia Lledó “el lenguaje no es sexista en sí mismo, sí lo es su utilización. Si se utiliza correctamente también puede contribuir a la igualdad y a la visibilización de la mujer”.

Una de las cuestiones más polémicas relacionadas con el sexismo lingüístico proviene de la confusión que se establece entre sexo y género gramatical. Mientras que el sexo es un rasgo biológico que poseen algunos seres vivos, el género gramatical es un rasgo inherente a determinados tipos de palabras, que sirve para clasificar los sustantivos en masculinos y femeninos y, en el caso de los adjetivos y determinantes, para establecer su concordancia.

Una manera de advertir este sexismo estriba en aplicar la denominada “**regla de inversión**”, que consiste en probar si el texto es correcto al sustituir los términos femeninos por los correspondientes masculinos, y viceversa.

El sistema lingüístico de nuestra lengua, ofrece posibilidades para que no se produzca discriminación sexual en su uso. Existen múltiples recursos lingüísticos que no requieren desdoblar continuamente (que es lo que la mayoría entiende como solución al sexismo del lenguaje); se trata de utilizar estrategias y recursos que posee nuestra lengua y que no faltan ni a la gramática, ni contravienen el principio de economía del lenguaje, sino todo lo contrario, ya que la mayoría se caracterizan, precisamente, por su brevedad. No podemos olvidar que el principio fundamental del lenguaje es que la comunicación sea efectiva, por lo que, en el peor de los casos, siempre será preferible usar un término más a que el mensaje resulte equívoco y/o sexista.

El Centro de Estudio de Técnicas de Dirección de la Universidad de Sancti Spiritus “José Martí Pérez” (CETAD) ha asumido como uno de sus objetivos prioritarios el perfeccionamiento de la gestión organizacional hacia el enfoque de género. En este sentido, y como primer paso para su consecución, se implementa en diversas organizaciones el empleo de esta guía que pretende ser una herramienta práctica y sencilla, dirigida a todos sus miembros con un doble fin: evitar el uso sexista en los documentos administrativos y resolver sus dudas mediante la aportación de soluciones sencillas y no discriminatorias.

ALGUNAS REGLAS PARA EL USO DEL LENGUAJE NO SEXISTA.

1. Utilizar un lenguaje igualitario y no excluyente permite visibilizar a las mujeres, rompiendo con estereotipos y prejuicios sexistas; por todo ello, es necesario modificar el enfoque androcéntrico de las expresiones, nombrando correctamente a mujeres y hombres.
2. Es perfectamente compatible el uso de las normas gramaticales y estilísticas con el uso no sexista de la lengua.
3. El uso innecesario o abusivo del masculino genérico es un obstáculo a la igualdad real entre mujeres y hombres porque oculta a las mujeres y produce ambigüedad, por lo que ha de evitarse su utilización en textos y documentos.
4. Para sustituir el masculino genérico se emplearán términos colectivos, abstractos o vocablos no marcados, perífrasis o metonimias. Cuando no produce ambigüedad, se puede omitir la referencia directa o bien utilizar infinitivos o pronombres.
5. Se utilizarán, siempre que sea posible, las denominaciones de cargos, profesiones y titulaciones en femenino, mediante el morfema de género y/o el artículo. Cuando su uso se haga en plural, se evitará la utilización del genérico masculino.
6. En los casos en los que el texto se refiera a quien posee la titularidad de una entidad, área o institución, el lenguaje se adecuará al masculino o al femenino en función de si se trata de un hombre o una mujer. Es importante recordar que la lengua castellana tiene marca de género por lo que los cargos ocupados por mujeres deben recogerse en femenino.
7. Los documentos administrativos deben dirigirse a la ciudadanía con fórmulas que nombren específicamente a las mujeres cuando se conoce su sexo. Cuando se desconoce quién será la persona destinataria, se usarán fórmulas que engloben a ambos sexos, evitando el uso del masculino genérico.

8. El uso de dobles mediante barras queda limitado a los formularios de carácter abierto y a determinados encabezamientos, no utilizándose en ningún caso en otro tipo de redactados.
9. No es recomendable el uso de la @, que no es un signo lingüístico, sobre todo teniendo en cuenta la variedad de recursos que ofrece la lengua para evitar un uso no sexista del lenguaje
10. Tradicionalmente, el género masculino precede siempre al femenino cuando hay mención expresa de ambos sexos. Se propone por ello que el masculino no siempre se anteponga al femenino, de modo que este último también pueda aparecer en primer lugar, o que se alterne con el masculino.

EJEMPLOS DE LENGUAJE NO SEXISTA.

SEXISTA	NO SEXISTA
El solicitante	Las personas solicitantes
	Quienes soliciten
Los beneficiarios	Las personas beneficiarias
Los candidatos	Las personas candidatas
	Quienes opten
	Quienes concurren
Los aspirantes	Las personas aspirantes
	Quienes aspiren
	Quienes concurren
Trabajadores	Plantilla, personal
	Trabajadores y trabajadoras
Criadores	Personal del área de cría
	Criadores y criadoras
El responsable	La persona responsable
Los técnicos	El personal técnico
Los pescadores	El personal de pesca
El camaricultor	El personal de camaricultura
	El camaricultor y la camaricultora
Los directivos	El personal directivo
	El personal administrativo
	Los directivos y directivas

Folleto

Glosario de Términos sobre Género

**Empresa Pesquera Industrial de
Sancti Spíritus, (EPISAN)**

**En colaboración con el Centro de
Estudios de Técnicas Avanzadas
de Dirección (CETAD) de la
Universidad de Sancti Spíritus
“José Martí Pérez”**



GLOSARIO DE TÉRMINOS

Agente de igualdad: persona que profesionalmente realiza labores de análisis, intervención y evaluación de la realidad con relación a la igualdad de oportunidades. Sus funciones son las de diseño y políticas de igualdad de la organización.

Acoso por razón de sexo: comportamiento hacia otra persona en función de su sexo, con el propósito o el efecto de atentar contra su dignidad y crear un entorno intimidatorio, degradando, humillando, u ofensivo.

Acoso sexual: es la conducta verbal o física de carácter sexual u otros comportamientos fundamentales en el sexo que vulneran la dignidad de la mujer y del hombre en el trabajo y que son considerados ofensivos y no deseados por la víctima.

Cláusulas antidiscriminatorias: en el redactado de algún documento, como por ejemplo los convenios colectivos, se pueden poner cláusulas con relación a alguna de las materias de las cuales trate el convenio para evitar la discriminación y avanzar en la igualdad de oportunidades.

Coaching: proceso de acompañamiento individual de una persona a otra, con la finalidad de evaluar el potencial de la persona, para incrementar al máximo su desarrollo, capacidades y habilidades, tanto profesionales como personales.

Comisión de igualdad: es el equipo de trabajo que se crea para poner en marcha y hacer el seguimiento de las medidas de igualdad de oportunidades.

Conciliación de la vida personal y laboral: hacer compatibles los tiempos, intereses, obligaciones y necesidades en estos dos ámbitos de la vida.

Discriminación: es la aplicación de distinciones, diferenciaciones, restricciones, exclusiones, preferencias y/o prácticas desiguales, arbitrarias, injustas y no razonables que se dan en diferentes ámbitos (educativo, social, económico, laboral y cultural), que están fundamentadas en la diferencia de sexo, raza o ideología.

Discriminación directa: situación en la que una persona ha estado o puede haber estado tratada de manera menos favorable que otra que se encuentra en situación comparable por razón de sexo.

Discriminación indirecta: situación en la que una disposición, un criterio o una práctica aparentemente neutra sitúa a personas de un sexo determinado en desventaja particular respecto a personas del otro sexo, excepto que esta disposición, criterio o práctica se puedan justificar objetivamente con una finalidad legítima y que los medios para alcanzar esta finalidad sean adecuados y necesarios.

Discriminación por razón de sexo: se produce cuando una persona es tratada de manera diferente por su pertenencia a un determinado sexo, y no en base a su aptitud o capacidad individual. Toda distinción, exclusión, restricción o preferencia por razón de sexo que tenga como objetivo o por resultado limitar o anular el reconocimiento, el gozo o el ejercicio para la mujer de las libertades fundamentales en las esferas política, económica, social, cultural y civil o cualquier otro ámbito.

Discriminación salarial: situación en la que personas que realizan trabajos iguales, equivalentes o de igual valor perciben una retribución diferente, sin justificación objetiva y razonable, y porque son de sexos, razas, religiones o ideas diferentes.

Empoderamiento de la mujer: proceso por el cual las mujeres acceden al control de los recursos (materiales y simbólicos) y se refuerzan sus capacidades y su protagonismo en todos los ámbitos, es decir este proceso implica la obtención del control de sus decisiones y acciones donde se pueda expresar sus necesidades, para a través de ello recibir mayor protagonismo político, social, profesional y cultural.

Equidad de género: imparcialidad de trato en base al género, que puede significar tanto la igualdad de trato como un tratamiento que, siendo diferente, puede ser considerado equivalente en términos de derechos, beneficios, obligaciones y oportunidades.

Estereotipo de género: conjunto de clichés, opiniones o imágenes convencionales, simplificadas y en muchas ocasiones equivocadas, que adjudican características, capacidades y comportamientos específicos para las mujeres y los hombres. Son simplistas y uniformizan a las personas.

Evaluación del impacto según el género: análisis de las propuestas para saber si afectarán a las mujeres y a los hombres de forma directa, para adaptarlas, evitar los efectos discriminatorios y fomentar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

Género: construcción social y cultural basada en las diferencias biológicas entre los sexos que asigna diferentes características emocionales, intelectuales y comportamentales a mujeres y hombres, variables según la sociedad y la época histórica. A partir de estas

diferencias biológicas, el género configura las relaciones sociales y de poder entre hombres y mujeres.

Gestión de Género: Se caracteriza por la implantación de modelos de sistema de gestión en las organizaciones, que incluyan una política de igualdad de género e implica la utilización eficiente de los recursos, maximizando sus rendimientos y su empleo equitativo por parte de hombres y mujeres.

Igualdad de género: principio según el cual todos los seres humanos son libres de desarrollar sus habilidades personales y tomar decisiones sin limitaciones por razón de género, y que los diferentes comportamientos, aspiraciones y necesidades de mujeres y hombres deben ser igualmente considerados, valorados y favorecidos.

Igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres: ausencia de obstáculos o barreras por razón de sexo en la participación económica, política, cultural y social de las personas.

Igualdad de trato entre mujeres y hombres: ausencia de toda discriminación por razón de sexo, tanto directa como indirecta.

Indicador de género: es un señalador, puede ser una medida, un número, un hecho una opinión o una percepción que señala una situación o una condición específica, mide los cambios de esta situación o condición a través del tiempo, es decir nos proporciona la visión de los resultados de acciones e iniciativas en materia de gestión de género.

Mainstreaming o transversalización de género: es una estrategia a largo plazo que consiste en la integración sistemática de la igualdad de oportunidades entre las mujeres y los hombres en la organización y su cultura, en los programas, las políticas y las prácticas en todos los niveles.

El *mainstreaming* conlleva la implicación de la perspectiva de género en todas las políticas y las actuaciones para tener en cuenta las necesidades y los intereses tanto de los hombres como de las mujeres.

Perspectiva de género: toma en consideración de las diferencias socioculturales, intereses y necesidades de las mujeres y los hombres en una actividad, y de cómo una determinada política o actuación puede afectar de diferente forma a mujeres y hombres.

Plan de igualdad: conjunto ordenado de medidas adoptadas después de realizar una diagnosis de la situación, tendientes a alcanzar en la empresa la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres y eliminar la discriminación por razón de sexo. Un

Plan de igualdad es una estrategia empresarial destinada a lograr la igualdad real entre mujeres y hombres en el trabajo, eliminando los estereotipos, las actitudes y los obstáculos que dificultan a las mujeres acceder a determinadas profesiones y determinados puestos de trabajo en igualdad de condiciones que los hombres, y promoviendo medidas que favorezcan la incorporación, la permanencia y el desarrollo de su carrera profesional, obteniendo una participación equilibrada de mujeres y hombres en todas las ocupaciones y en todos los niveles de responsabilidad.

Políticas de igualdad de oportunidades: son las políticas que incorporan las perspectivas de género en la planificación, el desarrollo y la evaluación de las decisiones. También se conocen con este nombre las medidas elaboradas con el objetivo de corregir o compensar las situaciones de desigualdad y discriminación. Son medidas de carácter temporal, aplicables mientras persista el problema o la situación de desigualdad a combatir.

Segregación: el hecho de separar personas por sus diferencias, asignándolas estatus sociales o legislativos diferenciados y de diferentes niveles.

Segregación horizontal: concentración en determinadas ocupaciones que, en el caso de las mujeres, generalmente se caracterizan porque su valor asociado y su remuneración son menores.

Segregación vertical: concentración en determinados puestos de trabajo que, en el caso de las mujeres, generalmente se caracterizan por ser los de más baja responsabilidad y de menor remuneración.

Sexo: atributo innato de las personas, determinado por la naturaleza que establece diferencias físicas, biológicas y anatómicas entre mujeres y hombres. El sexo clasifica a las personas por su potencial en la reproducción sexual.

Sexismo en el lenguaje: el hecho de utilizar el masculino como genérico, cuando se habla en femenino sólo para referirse a determinadas profesiones o categorías profesionales.

Techo de cristal: hace referencia a las barreras invisibles que dificultan o impiden a las mujeres el acceso al poder, a los niveles de decisión o a los niveles más altos de responsabilidad, quedando estancadas sus carreras profesionales o políticas en las categorías y los niveles organizativos más bajos.

Anexo 7: Objetivos estratégicos del Área de Resultado Clave 5: Capital Humano con indicadores, criterios de medida y Dimensión COSUDE asociada

	Objetivo Estratégico	Nueva propuesta de Objetivo Estratégico	Indicador	Criterio de Medida	Dimensión COSUDE relacionada
	Objetivo estratégico 1: Mejorar el desempeño laboral de todos los trabajadores como punto de partida para incrementar sus competencias laborales.	Mejorar el desempeño laboral del personal como punto de partida para incrementar las competencias en condiciones de equidad entre hombres y mujeres	Cumplimiento de las acciones de capacitación programadas	Se cumple más del 90 % de las acciones previstas	Educación
			Satisfacción con las acciones de capacitación recibida	Más del 90 % muestra de las personas encuestadas muestra satisfacción con la capacitación recibida	Educación
			Mejoramiento en la evaluación del desempeño del personal directo e indirecto.	Más del 80 % de los trabajadores sobrepasa los 90 puntos de la evaluación	Trabajo

			Consolidación de los estudios de organización del trabajo la empresa.	Se avanza en todos los procesos y se evidencian resultados en los de: *Captura de las diferentes especies *Manipulación y conservación *Proceso industrial	Trabajo
			Relación entre planes de formación y desarrollo individual y evaluación del desempeño y el Diagnóstico de necesidades de superación	El 100 por ciento de los planes de desarrollo se formulan como resultado del DNA	Educación y Trabajo
			Estudios de empoderamiento de la mujer y equidad de género	Se aplica encuesta de empoderamiento una vez al año y se controla el plan de acción de género al menos una vez al año	Crecimiento individual y Calidad de vida
	Objetivo estratégico 2: Mejorar y	Mejorar y asegurar la atención y	Pago en fecha de la Estimulación al	Se logra en el 100 % de los pagos a	Recursos

	asegurar la atención y motivación de los trabajadores, prestando especial atención a los pescadores.	motivación del personal, con equidad y prestando especial atención a quienes realizan labores de pesca.	personal	realizar	
			Índice de ausentismo	Se comporta por debajo del 2 %	Trabajo
			Mejoramiento de las normas de seguridad e higiene del trabajo	Se dispone del 100 % de los medios de Protección Personal que se requieren.	Salud
			Crecimiento de la productividad del trabajo y del ingreso medio de los trabajadores, (sin deterioro del equilibrio monetario interno ni la eficiencia de la entidad.)	Se incrementa cada año la productividad manteniendo una relación positiva Salario Medio –Productividad menor 0.98.	Trabajo, Recursos, Crecimiento individual y Calidad de vida
			Enfrentamiento a formas de violencia o discriminación de género	Se cumple el 100 % de las acciones de capacitación sobre equidad de género	Violencia y Crecimiento personal

				Se enfrenta el 100 % de las manifestaciones de este tipo	
	Objetivo estratégico 3: Consolidar la gestión empresarial mediante la introducción de mejoras continuas	Consolidar la gestión empresarial mediante la introducción de mejoras continuas	Implantación y consolidación del nuevo Sistema de Dirección y Gestión, concebido con enfoque de género	Se logran avances en la implantación de todos los subsistemas del Modelo y Sistema de Evaluación de Empresas de Alto Desempeño.	Trabajo, Crecimiento individual
			Se avanza en la preparación de cuadros y reservas, en función del nuevo Sistema de Dirección y Gestión	Se cumple el 100 % de las acciones previstas en el plan	Educación, Relaciones sociales, relaciones de poder.
			Mujeres en cargos de dirección o como reservas	Se logra un incremento porcentual	Relaciones de poder

Anexo 8

Indicadores que han comenzado a gestionarse en la empresa o se implementarán en el corto plazo.

Indicadores en el ámbito 1

Indicador Nro.	Indicador	Argumentación
6	Referencias a la igualdad de oportunidades en la documentación corporativa de la empresa.	Se logra el perfeccionamiento del diseño estratégico, se perfecciona la Misión, la Visión, los valores, los Factores Claves de Éxito, así como el ARC de Capital Humano y sus tres Objetivos estratégicos
14	Reconocimientos públicos en materia de igualdad de oportunidades según tipo: premios, distinciones, o de empresa experta en igualdad. reconocimientos de buenas prácticas	Se aprecia el mejoramiento ya que los reconocimientos se hacen a partir del desempeño individual o colectivo sin distinción de sexos.
15	Participación como empresa que promueve la igualdad en conferencias, jornadas o intercambio de experiencias en materia de igualdad.	Se realizan varias sesiones de trabajo en grupo, precedidas de acciones de capacitación. Los resultados parciales de la investigación participan en varios eventos nacionales e internacionales, donde se divulgan. La empresa comienza a ser referente en el sector pesquero del país y en la industria alimentaria por las prácticas de equidad de género que comienza a implementar
17	Realización de una diagnosis de situación sobre la igualdad de trato y oportunidades entre hombres y mujeres en la empresa.	Se realiza un diagnóstico que incluye encuestas, campo de fuerza, árbol del problema, árbol de objetivo y otras técnicas.
26	Percepción de discriminación por sexo por parte de las personas trabajadoras según sexo, área y	En la encuesta aplicada las personas trabajadoras, consideran que existen altos niveles de empoderamiento en

	antigüedad.	cuanto a participación, temeridad, igualdad y satisfacción social. Se consideran medios los niveles en Independencia y seguridad, mientras que un solo aspecto es considerado bajo, que es el relacionado con las influencias externas.
--	-------------	---

Indicadores en el ámbito 2

Indicador Nro.	Indicador	Argumentación
5	Mecanismos para garantizar que toda la plantilla pueda acceder a los canales de participación.	Existen mecanismos como las Asambleas de afiliados, la participación de trabajadores como invitados en los consejos de Dirección, matutinos, consejos de producción, fórum de base de la empresa, activos de calidad.
6	Acciones informativas a la plantilla sobre la igualdad de oportunidades en la empresa	Se realizan acciones como la divulgación de plazas disponibles, la rendición de cuenta de la administración en las asambleas de afiliados y respuesta directa del área de Capital Humano a cualquier inquietud sobre la información que se quiera brindar.
8	Acciones informativas a la representación de las personas trabajadoras	La representación sindical, así como los jefes de cada área participan en los Consejos de Dirección, en matutinos, consejos de producción, fórum de base de la empresa, activos de calidad.

Indicadores en el ámbito 3

Indicador Nro.	Indicador	Argumentación
1	Existencia de un protocolo donde se establecen los	Aun cuando no existe un protocolo, se han comenzado a realizar acciones

	<p>criterios para una comunicación escrita y oral no sexista.</p>	<p>para el perfeccionamiento de la comunicación. En los elementos de la imagen corporativa no se emplean elementos publicitarios sexistas.</p>
2	<p>Existencia de un protocolo donde se establecen los criterios para una imagen externa (logotipos y publicidad) no sexista.</p>	<p>Se trabaja en la redacción de este protocolo, hasta el momento se cuenta en la empresa con una Guía de lenguaje no sexista y un Glosario de términos sobre cuestiones de género</p>
7	<p>Existencia de mecanismos de difusión de las ofertas laborales que permitan una representación equilibrada de mujeres y hombres que se presentan a los procesos de selección de personal.</p>	<p>Las plazas son ofertadas, sin discriminación sexista</p>
10	<p>Los regalos y los artículos de promoción de la empresa son adecuados para mujeres y hombres.</p>	<p>Son adecuados, al ser productos alimenticios.</p>

Indicadores en el ámbito 4

Indicador Nro.	Indicador	Argumentación
1	<p>Mecanismos de recogida y sistematización de datos segregados por sexo de la plantilla departamento de trabajo.</p>	<p>Existe un sistema de datos sobre el personal, segregados por sexo.</p>
2	<p>Existencia de una definición de los puestos de trabajo según las competencias técnicas, profesionales y formativas que omiten otras características que no son imprescindibles para el puesto de trabajo y que pueden inducir a algún tipo de</p>	<p>La definición de puestos de trabajo y sus contenidos no especifica requerimientos de sexo en ningún caso</p>

	discriminación	
3	Existencia de una denominación neutra de cada puesto de trabajo	Los puestos de trabajo no tienen ninguna connotación que los marque o predetermine como adecuados o dirigidos a mujeres u hombres exclusivamente
4	Utilización de técnicas de selección neutras y que omitan la información personal (estado civil, cargas familiares, etc.).	Las técnicas de selección son neutras, no obstante se debe continuar trabajando en la subjetividad de la selección, donde si pueden influir algunos de estos factores
5	Número de personas en la empresa según sexo y porcentaje comparativo mujeres-hombres.	25 % mujeres 75 % hombres
6	Número de personas en cada categoría profesional, según sexo y porcentaje comparativo mujeres-hombres.	Cuadros: 6 mujeres: 10 % P Técnico: 51 mujeres: 39 % P Administrativo: 0 mujeres: 0 % P Obrero: 97 mujeres: 18 % P Servicios: 30 mujeres: 26 %

Indicadores en el ámbito 5

Indicador Nro.	Indicador	Argumentación
6	Porcentaje de mujeres y porcentaje de hombres con cargos directivos respecto al total de la plantilla.	6 mujeres de 730 en plantilla= 0,82 % 52 hombres de 730 en plantilla= 7,12 %
7	Porcentaje de mujeres y porcentaje de hombres con cargos directivos respecto al total de los cargos directivos.	6 mujeres cuadros de 63 administrativos (58 cuadros y 5 adm.)=9,52 % 57 hombres cuadros y adm. de 63 administrativos (58 cuadros y 5 adm)=90,48 %
8	Porcentaje de mujeres con cargos directivos respecto al	6 mujeres con cargo de 184 mujeres en

	total de mujeres de la plantilla.	plantilla= 3,26 %
9	Porcentaje de hombres con cargos directivos respecto al total de hombres de la plantilla.	57 hombres con cargo de 546 hombres en plantilla= 10,44 %
17	Percepción de las personas trabajadoras respecto a la igualdad de oportunidades en el acceso a los cargos de responsabilidad.	Según la encuesta de empoderamiento estos resultados fueron favorables, aún cuando desde el punto de vista cuantitativo no exista ese balance.

Indicadores en el ámbito 6

Indicador Nro.	Indicador	Argumentación
16	Personas que se acogen a licencia postnatal por sexo y porcentaje comparativo	Predominio de mujeres
17	Mujeres y hombres que se han acogido a los derechos de cuidado de hijos, hijas y familiares dependientes.	Predominio de mujeres
21	Mujeres y hombres que han quedado disponibles y porcentaje comparativo	Predominio de mujeres
22	Mujeres y hombres que se han acogido a permisos remunerados y porcentaje comparativo entre mujeres y hombres.	Predominio de mujeres
23	Mujeres y hombres que se han acogido a permisos no remunerados y porcentaje comparativo entre mujeres y hombres.	Predominio de mujeres

Indicadores en el ámbito 7

Indicador Nro.	Indicador	Argumentación
2	Existe un plan de seguridad y salud laboral que tenga en cuenta la especificidad de las mujeres y los hombres en la definición, la prevención y la evaluación de los riesgos laborales.	En la empresa existe este plan
3	Se han adaptado las condiciones de trabajo teniendo en cuenta que los riesgos pueden ser diferentes en función del sexo de las personas.	Se trabaja ya en este sentido a partir de esta investigación
4	Accidentes que han tenido lugar dentro de la empresa según la gravedad por sexo y porcentaje comparativo entre mujeres y hombres.	No es significativa la cifra pero, predominan en hombres
11	Existen canales para recoger denuncias o reclamaciones en caso de conocer o ser víctima de acoso sexual y por razón de sexo en el trabajo.	A partir de esta investigación comienzan a crearse estos canales
15	Existencia de baños y vestuarios diferenciados para hombres y mujeres.	Si son diferentes y con buenas condiciones
18	Existe un listado específico de puestos de trabajo con riesgo para mujeres embarazadas o en periodo de lactancia.	Estos riesgos están identificados y en cada nivel de dirección se toman las medidas para la protección de la embarazada, incluyendo licencias retribuidas en caso de ser necesario

Indicadores en el ámbito 8

Indicador Nro.	Indicador	Argumentación
6	Porcentaje de mujeres que reciben estímulo de algún tipo con respecto al total de mujeres	De las 184 mujeres en plantilla ha recibido la estimulación en el último año el 100 %
7	Porcentaje de hombres que reciben estímulo de algún tipo con respecto al total de hombres	De los 546 hombres en la plantilla ha recibido la estimulación el 100%
10	Porcentaje de mujeres respecto al total de mujeres de la empresa a los que se les ha subido el salario en los últimos dos años.	Equitativo entre hombres y mujeres, al estar condicionado a resultados productivos y no a cuestiones de género
11	Porcentaje de hombres respecto al total de hombres de la empresa a los que se les ha subido el salario en los últimos dos años.	Equitativo entre hombres y mujeres, al estar condicionado a resultados productivos y no a cuestiones de género

Indicadores en el ámbito 9

Indicador Nro.	Indicador	Argumentación
2	Número de mujeres y hombres con contrato laboral indefinido y porcentaje comparativo entre mujeres y hombres.	Existen 730 trabajadores con contrato indefinido, de ellos 25% son hombres y 75% son mujeres
3	Porcentaje de mujeres con contrato laboral indefinido respecto al total de mujeres de la plantilla.	Son 184 mujeres en la plantilla. De ellas el 100% tienen contrato laboral indefinido

4	Porcentaje de hombres con contrato laboral indefinido respecto al total de hombres de la plantilla.	Son 546 hombres en la plantilla. De ellos el 100% tienen contrato laboral indefinido
12	Número de personas que han solicitado la baja desglosado por sexo porcentaje comparativo entre mujeres y hombres.	De 24 personas que han solicitado baja el 33 % son mujeres y el 67 % hombres.
18	En el caso de que el personal lleve uniforme, se ha diseñado especialmente para mujeres y para hombres teniendo en cuenta las diferencias físicas.	El uniforme es para el personal directo a la producción y el mismo es usado para hombres y mujeres.

Indicadores en el ámbito 10

Indicador Nro.	Indicador	Argumentación
1	Existencia de un plan de transportación en la empresa	El plan existe y se actualiza cada año de acuerdo a la disponibilidad técnica de los vehículos y a la disponibilidad de combustible, prestándosele gran atención a la transportación del personal
4	Existe transporte colectivo de la propia empresa.	Si existe y la adecuación de rutas y horarios de recorridos se discuten y plasman en el convenio colectivo de los trabajadores.
5	Dentro de las personas que no utilizan transporte por vivir relativamente cerca, cuántas utilizan el transporte de la propia empresa, desglosado entre mujeres y hombres.	Predominan las mujeres
6	Dentro de las personas que no utilizan transporte por vivir relativamente cerca, cuántas	Predominan los hombres

	utilizan el transporte privado, desglosado entre mujeres y hombres.	
7	Dentro de las personas que no utilizan transporte por vivir relativamente cerca, utilizan el transporte público, desglosado por entre mujeres y hombres.	Predominan los hombres