

Gestión empresarial y género: oportunidades y retos para Cuba

Business Management and Gender: Opportunities and Challenges for Cuba

Ileana Díaz Fernández¹ y Dayma Echevarría León²

¹ Centro de Estudios de la Economía Cubana
ilediaz@ceec.uh.cu

² Centro de Estudios de la Economía Cubana
dayma@ceec.uh.cu

RESUMEN

Este trabajo parte de la premisa de que una gestión empresarial desde la perspectiva de género contribuiría a una relación equilibrada entre hombres y mujeres, en todos los ámbitos: político, económico y social, a partir del empoderamiento y la autonomía económica de las mujeres, grupo menos favorecido. En este trabajo pretendemos ofrecer una breve panorámica sobre el tema de género y su relación con la gestión empresarial, así como apuntar algunos elementos sobre las oportunidades y retos del sistema empresarial cubano para la inclusión de la perspectiva de género en la empresa.

PALABRAS CLAVE: administración de empresas, comportamiento empresa, economía feminista, objetivos de política.

ABSTRACT

This paper starts from the premise that a business management from a gender perspective would contribute to a balanced relationship between men and women in all political, economic and social fields, from the empowerment and economic autonomy of women, the less favored group. In this paper we try to give a brief scene on the gender theme and its relation to business management, as well as to point out some elements about the opportunities and challenges of the Cuban business system for the inclusion of gender perspective into the enterprise.

KEYWORDS: business administration, business behavior, feminist economy, policy objectives.

RECIBIDO: 19/01/2016

ACEPTADO: 25/02/2016

CLASIFICACIÓN JEL: B54, M10, D21, E61.

Introducción

Resulta cada vez más frecuente escuchar sobre la necesidad de incluir los temas de género en las estrategias y prácticas de las empresas, aunque hasta fechas muy recientes el estudio de la gestión organizacional se ha centrado fundamentalmente en la comprensión de prácticas que permitan un desempeño eficiente, ligado al incremento de la productividad. Este texto tiene la intención de ofrecer una breve panorámica acerca de la temática de género en relación con la gestión empresarial, y señalar diversos aspectos sobre las posibilidades y los desafíos del sistema empresarial cubano en cuanto a la inclusión de la perspectiva de género dentro de la empresa.

Desde el ámbito internacional, este tema ha sido impulsado con frecuencia en el sector empresarial por los Estados y/o las instituciones internacionales. En el primer caso, la adopción de leyes y otras regulaciones que ofrezcan una plataforma para la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en el acceso al empleo ha favorecido el incremento de mujeres, tanto en número como en calidad de participación dentro de los sistemas empresariales.¹ También existe una demanda desde las organizaciones internacionales para que las empresas asuman un rol activo pro equidad de género.²

Este debate parte de la premisa de que una gestión empresarial desde la perspectiva de género contribuiría a una relación equilibrada entre hombres y mujeres en todos los ámbitos, ya sea político, económico o social, a partir del otorgamiento de poderes y autonomía económica a la mujer. Este empoderamiento conllevaría a una mayor participación en actividades productivas, incremento de ingresos, una integración del trabajo productivo y reproductivo, el aumento del poder de decisión sobre el destino de los recursos para las mujeres, además de un mayor grado de autonomía económica.

Género y gestión empresarial en el contexto internacional: algunos apuntes

En el contexto internacional, con un marco regulatorio favorable a la equidad de género al menos en términos formales, numerosas empresas han comenzado a reflexionar sobre el potencial de conocimiento desperdiciado, al no propiciar

¹ Por ejemplo, en España se aprobó en el 2007 una Ley Orgánica –N.º 3 del 2007– para la Igualdad Efectiva entre Hombres y Mujeres, que contenía la implementación de Planes de Igualdad de Oportunidades para empresas de más de 250 trabajadores. Entre los aspectos positivos que se han encontrado, se puede citar la revisión de la documentación generada por la empresa para que no contenga lenguaje sexista ni imágenes estereotipadas, así como la creación de guías y protocolos de lenguaje no sexista para aplicar, tanto en la redacción de todo tipo de documentos de la empresa, como en la redacción de las ofertas de trabajo (Olivella, 2011).

² Entre ellas se puede citar la Organización de Naciones Unidas (ONU), a través del lanzamiento y evaluación de los Objetivos del Milenio; la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), a través del lanzamiento y puesta en práctica de sus líneas directrices para las empresas multinacionales, que recoge un grupo de «recomendaciones dirigidas por los gobiernos a las empresas multinacionales», principios y normas voluntarias para una conducta empresarial responsable y compatible con las legislaciones aplicables en cada país; y la Organización Internacional del Trabajo (OIT), mediante diferentes acuerdos a favor de la implementación de políticas de equidad en el empleo.

condiciones equitativas para el acceso, promoción y desarrollo de mujeres y hombres en igualdad de condiciones. En estos debates, con frecuencia se alude como causa de estos comportamientos la «ausencia» de mujeres en la historia empresarial por la poca visibilidad que han tenido sus contribuciones en esta esfera la ausencia de la perspectiva de género en los currículos universitarios o en las escuelas de negocios.

Por otra parte, existen datos que muestran brechas de equidad, entre los cuales se encuentra la sostenida segregación ocupacional horizontal y vertical,³ la presencia del «techo de cristal»⁴ y el predominio de estilos de dirección autoritarios que no favorecen la inclusión y desarrollo de los aportes de todas y todos los implicados (Heller, 2012; Virgilí, 2009; Echevarría, 2008). El gráfico siguiente muestra el comportamiento de la participación de mujeres y hombres desde 1990 en América Latina (gráfico 1).

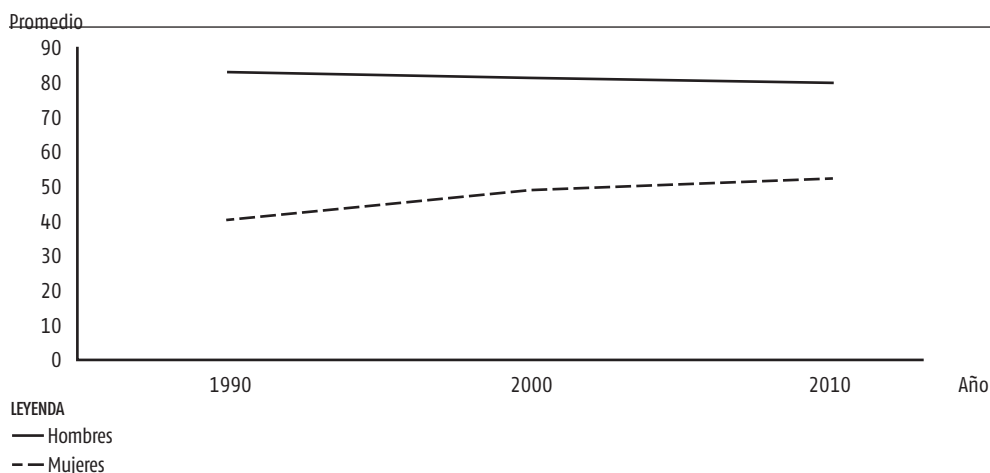


Gráfico 1. Tasa de participación laboral por sexo (promedio simple, 18 países seleccionados).

Fuente: Elaborado por las autoras a partir de «Trabajo decente e igualdad de género. Políticas para mejorar el acceso y la calidad del empleo de las mujeres en América Latina y el Caribe» (OIT, 2013).

Se observa que si bien existe un incremento sostenido de la participación de mujeres, la brecha de participación respecto a los hombres ha sido resistente en los últimos treinta años. A partir de estos datos y de otros que reflejan las desigualdades asociadas al acceso, al empleo y su calidad en función de ser hombre o mujer, un grupo importante de empresas, principalmente multinacionales y grandes corporaciones, han comenzado a implementar diversas iniciativas públicas y privadas, orientadas hacia políticas de flexibilidad

³ La primera se refiere a la concentración de mujeres en sectores típicamente femeninos; por otro lado, la segregación vertical explica, en un mismo sector u organización, la distribución de la fuerza de trabajo por categoría ocupacional, según el sexo, y refleja, por ejemplo, la escasa presencia de mujeres en puestos típicamente masculinos, como la dirección.

⁴ Se refiere a un grupo de barreras que limitan la carrera laboral de las mujeres, que les impide seguir avanzando. No existen leyes ni normas que impongan a las mujeres semejante limitación, sino que está construido sobre un ordenamiento social difícil de detectar.

laboral, programas de conciliación y de manejo de la diversidad cultural, con el objetivo más o menos explícito de favorecer de forma directa la inserción de las mujeres en el empleo y en cargos de dirección, así como promover la gestión corporativa en sus empresas. Estos cambios, además, han sido impulsados fundamentalmente por la presión de organismos internacionales como PNUD, OIT, CEPAL y por gobiernos progresistas, en función de la equidad social (Heller, 2012; Olivella, 2011).

En el caso argentino, Heller (2012) sistematiza estas medidas en función de la diversidad estructural, es decir, favorecer la participación de mujeres en todos los niveles de la organización a partir de un sistema de cuotas. Además, propone un grupo de medidas de conciliación trabajo-familia, otras de apoyo al liderazgo que incluye capacitaciones y entrenamientos específicos para mujeres. Asimismo, la revisión y el replanteo del proyecto de carreras para mujeres es otro de los ámbitos abordados.

Sin embargo, la autora citada identifica un grupo de debilidades en estas propuestas que limitan el alcance y la sostenibilidad de sus impactos. Entre los aspectos reconocidos se encuentran:

- Debilidad institucional
 - ♦ La alta dirección acompaña las iniciativas de intervención sobre los temas de equidad de género (observatorios, comités, etc.), pero sin estructura formal dentro de la Corporación.
 - ♦ Aplicación de criterios establecidos en las casas matrices.
- Escasez de recursos
 - ♦ No existe presupuesto propio para las iniciativas.
 - ♦ Los recursos humanos provienen de otras áreas o departamentos sin formación específica sobre el tema.
 - ♦ Escasez de competencias y capacidades organizacionales en el tema de género.
- Estrategias de corto plazo sin diagnósticos previos
 - ♦ El diseño institucional de los programas es parcial, concentrado en algunas áreas con escasa comunicación con el resto de la organización.
 - ♦ Con un horizonte de planeamiento a corto plazo.
 - ♦ Diagnósticos organizacionales muy acotados (fundamentalmente en términos de métricas, carrera funcional, capacitación, vida familiar).
 - ♦ Desconocimiento de las realidades y necesidades del personal local.
 - ♦ Referidos fundamentalmente a la conciliación en su aspecto más tradicional, no se reconoce la conciliación.
 - ♦ Brechas entre necesidades reales de las mujeres y lo que implementan las empresas.

Heller (2012) recomienda adoptar diferentes pautas para la gestión empresarial desde la perspectiva de género, que atiendan las dimensiones individual,

organizacional y social, de forma tal que se combinen las motivaciones e intereses individuales, de la organización y de la sociedad y se promuevan modificaciones en estos planos.

Contexto cubano: oportunidades y retos para la gestión empresarial desde la perspectiva de género

En nuestro país se cuenta con varios instrumentos legales promovidos desde el Estado, que favorecen la inclusión de las mujeres en el trabajo remunerado. En especial, el Plan de Acción Nacional para el Seguimiento a la Conferencia de Beijing (PAN), que ha vivido tres procesos de evaluación –el más reciente en mayo de 2013– constituye un mecanismo para promover el adelanto de las mujeres en el trabajo remunerado y su inserción con equidad en los demás ámbitos de la vida. Sin embargo, a nivel empresarial se mantienen brechas entre mujeres y hombres, tanto en el acceso a los puestos más interesantes en términos económicos y profesionales, como en la promoción hacia lugares de toma de decisiones.

La limitada preparación y desconocimiento sobre temas de género de algunas personas que se desempeñan en puestos directivos, resultó una de las problemáticas identificadas en el proceso de evaluación del PAN reciente. Este comportamiento encuentra entre sus antecedentes la escasa formación curricular sobre este tema en pregrado y posgrado; pero en especial se destaca su ausencia en la formación gerencial, ya sea vía maestrías o cursos. También ha sido una práctica poco frecuente y escasamente sistematizada la experiencia de cursos sobre género en las empresas. Esta situación limita la incorporación en la toma de decisiones de un adecuado enfoque de género, que, entre otras consecuencias, desconoce las necesidades e intereses de las mujeres para su desempeño como dirigentes.

En este informe se destacó la experiencia demostrativa que se está desarrollando desde el Ministerio de la Agricultura (MINAG), junto a la Federación de Mujeres Cubanas (FMC), la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP) y otras organizaciones en tres municipios del país, con los sistemas de gestión empresarial con igualdad de género, la cual pretende extenderse hacia otros sectores de la nación. Esta experiencia concede diferentes niveles de reconocimiento a las empresas, según el dictamen de auditorías externas, mediante las que se verifica el compromiso de la entidad con la equidad de género.⁵

El marco legal existente en sentido general favorece la equidad entre mujeres y varones en el sistema empresarial, sin embargo, persisten prácticas que discriminan a un grupo –mujeres generalmente– en su participación activa en todos los niveles. En este sentido, diferentes instituciones de la

⁵ Las empresas pueden encontrarse en diferentes niveles de compromiso, ellos son: nivel 1. *Nos comprometemos con la Igualdad*; nivel 2. *Construimos la igualdad*; nivel 3. *Avanzamos en la igualdad*; nivel 4. *Consolidamos la Igualdad*. Para ampliar sobre el tema, consúltese Álvarez *et al* (2013): «Experiencia demostrativa de un sistema de gestión con igualdad de género para el sector agropecuario a nivel local en Cuba», CD IX Taller Mujeres en el Siglo XXI, Cátedra de la Mujer, Universidad de La Habana.

sociedad civil han pasado a ocupar un papel activo en la promoción de la equidad de género en espacios organizacionales. Entre ellas se puede citar a las universidades, las organizaciones no gubernamentales cubanas y extranjeras, así como a las agencias de cooperación internacional. A continuación se comentan algunas de estas experiencias.

En los últimos cinco años se han verificado las iniciativas de diferentes organismos para promover políticas sectoriales con equidad. Tal es el caso del Ministerio de la Construcción, que en el año 2013 desarrolló talleres en coordinación con la Facultad de Psicología de la Universidad de La Habana, en pos de proponer una política de equidad de género en el organismo. También el Ministerio del Transporte, en un curso para la capacitación de directivos desarrollado en el año 2012, introdujo un módulo sobre sensibilización de género, facilitado por profesoras de la Facultad de Psicología. A inicios del año 2015, el MINAG ha convocado a la realización de varios talleres para el diseño y puesta en común de la estrategia de género en el sector. Sin embargo, estas experiencias no llegaron –o no han llegado aún– a concretarse en acciones específicas y/o tampoco se le dio seguimiento para controlar sus efectos, de tal forma que favorecieran la equidad en la gestión empresarial. Tampoco el módulo de sensibilización de género para directivos en el Ministerio del Transporte se mantuvo estable en cursos posteriores ni se tradujo en acciones más allá de la capacitación.

Diversos proyectos de colaboración internacional han estado promoviendo acciones a favor de la equidad de género en el sector empresarial, que no solo abarca el estatal, sino también el cooperativo y el privado. Tal es el caso del proyecto «Incorporación al Desarrollo Socioeconómico Local de las Mujeres emprendedoras locales desde una adecuada perspectiva de género en tres provincias de Cuba», impulsado por Asociación para la colaboración con el Sur (ACSUR) y MUNDUBAT –en coordinación con la ANAP y la FMC–, que promueve un emprendimiento económico de mujeres, especialmente en zonas rurales. Oxfam también fomenta este tipo de emprendimiento de mujeres en zonas rurales, en tres territorios del país. Además, el proyecto «Agrocadenas», abierto por el PNUD y coordinado por el MINAG, tiene entre sus ejes transversales la perspectiva de género, por lo que tiene como intención el reconocimiento de los impactos de este tema en cada eslabón de la cadena de valor y en todo el proceso.

Además de las anteriores iniciativas, se conoce la existencia de otras que son promovidas por la cooperación internacional, sin embargo, solo se limitan a la mujer dentro del espacio rural, y el plano de incidencia principalmente es el individual. Es en estas zonas en la que diversos estudios identifican las brechas más profundas dentro de la equidad de género (Echevarría, Lara y García, 2010; Espina, 2012), de ahí que resulte muy loable el trabajo con estas mujeres, ya sean cooperativistas o privadas. El acompañamiento a procesos de empoderamiento colectivo que las lleve a organizarse en empresas de mayor escala, privadas o cooperativas, y conectadas con el mercado, resulta una situación deseada para que los impactos en la disminución de las brechas de equidad sean más sostenibles y profundos. (Echevarría, Lara y García, 2010)

La FMC, en coordinación con agencias de cooperación internacional, se encuentra impulsando otros dos proyectos que buscan la incorporación activa de las mujeres a la vida económica y social del país. Uno de ellos, apoyado por Agencia Suiza para la Cooperación y el Desarrollo (COSUDE), promueve la capacitación de mujeres en oficios no tradicionales femeninos, pero que hoy son muy atractivos económicamente, como albañiles o azulejeras. La capacitación técnica se complementa con procesos de sensibilización de género y autoestima para las estudiantes. En una primera valoración de sus impactos, Isabel Moya –la coordinadora general– reconoció como uno de los principales desafíos el acompañamiento de estas iniciativas una vez que concluyen su capacitación, así como la necesidad de ver la propia capacitación como un proceso continuo, pues al salir al mercado estas mujeres enfrentan diferentes limitaciones que funcionan como barreras para promover sus emprendimientos de forma sostenible.⁶

En general, puede afirmarse que existe un marco legal favorable a la promoción de políticas de equidad de género en la esfera empresarial, a la vez que diversas organizaciones se encuentran impulsando estos propósitos. Sin embargo, se enfrentan a numerosas limitaciones culturales y objetivas en el quehacer de los directivos, que limitan el alcance y sistematicidad de sus propuestas.

La cultura patriarcal predominante en las empresas cubanas se reproduce a través de mecanismos sexistas que (re)configuran el «orden de género» (Echevarría, 2008, 2009; Gonzalez, 2000). Entre estos mecanismos sexistas se encuentra aquellos que resultan medidos y controlados dentro de las organizaciones, en las cuales se observa como conducta «premiada» la disponibilidad de tiempo ilimitada en función del trabajo (24 horas al día y 365 días del año), entre otros rasgos; el acceso a los mejores puestos y la promoción hacia cargos de dirección a partir de criterios discrecionalmente relacionados con el desempeño –las mujeres muestran una carrera laboral más rezagada y con periodos de «mesetas» prolongados, mientras que los hombres muestran una movilidad más dinámica hacia puestos superiores en otra organización o departamento. Se refuerzan, a través de recompensas, los comportamientos que concuerdan con patrones de racionalidad, capacidad de hacerse cargo de las situaciones con rapidez y disponibilidad de tiempo.

Por tanto, ¿qué condiciona los comportamientos no orientados hacia una equidad de género? Esencialmente una cultura nacional patriarcal y un marco regulatorio que permite pocas oportunidades para la participación de trabajadoras y trabajadores.

Las empresas cubanas se desenvuelven en una economía que en los últimos cuatro años ha crecido como promedio alrededor de un 2% (a precios de 1997), en el cual la formación bruta de capital continua siendo baja, entre un 10 y un 11 %, y las exportaciones de servicios continúan siendo las más

⁶ Intervención de la Dra. Isabel Moya en la Jornada internacional de economía rural y derechos económicos de las mujeres, celebrada en La Habana entre el 27-29 de octubre de 2014.

significativas, mientras que en las de bienes el petróleo y los productos biotecnológicos fungen como los más importantes (Triana, 2013).

Lo anterior muestra un panorama que provoca restricciones en las inversiones y la búsqueda de ahorro a toda costa, sin que se permita revertir la obsolescencia tecnológica y descapitalización del sector productivo, sobre todo la industria, ni tampoco incrementar salarios.⁷

Los bajos salarios unidos al sobrante de fuerza de trabajo, entre otros factores, conspiran negativamente sobre la motivación y conducen a niveles muy bajos de productividad. La empresa en general conoce dónde se encuentran sus reservas de incremento de productividad –como pudiera resultar el capital que representan las mujeres capacitadas en las organizaciones–; sin embargo, tienen pocas posibilidades de cambiar lo establecido y, en ocasiones, tampoco encuentran la voluntad para hacer los cambios necesarios que conduzcan al incremento de la productividad. No posee el mismo significado que los incrementos de productividad vengán impuestos desde «arriba», es decir, de un estrato superior a que exista un colectivo motivado por encontrar soluciones a esos problemas.

Las empresas, en pos de lograr la participación de los trabajadores en la búsqueda de reservas internas de productividad y aumentar la productividad, requieren del manejo de recursos y de una capacidad de decisión real, aspecto que ha devenido muy limitado. Los cambios introducidos recientemente mejoran esta situación,⁸ pero aún la autonomía sigue siendo limitada.

Al mismo tiempo, resulta importante analizar la postura de los directivos. En diversos estudios –aquí deben destacarse los de Calderon (1993), Echevarría (2008) y Díaz (2012)– realizados se observa que:

- Las directivas tienen un comportamiento más operativo y práctico que propiciador del cambio, sin embargo, se les reconoce la existencia de cualidades que en ambientes propicios podrían incitar el cambio.
- Las cualidades pragmáticas que poseen pueden constituir aspectos útiles en el rediseño en sus comportamientos, como se demostró luego de los cambios implementados en la década de los años noventa.
- Las condiciones que rodean a las directivas de hoy propician más el examen de las vías tradicionales y ampliamente aceptadas, en lugar de buscar el cambio y arriesgarse en la aplicación de soluciones no típicas a los problemas, entre ellos la baja productividad.

⁷ El salario medio nominal pasó de 188 pesos en el año 1989 a 448 pesos en el 2010, pero al mismo tiempo el salario medio real, para ese mismo periodo de tiempo, pasó de 188 a 90, es decir, el 27 % (Vidal, 2012).

⁸ Los cambios más significativos están contenidos en la *Gaceta Oficial*, edición extraordinaria, n.º 21, del 28 de abril del 2014, en el Decreto 323 del Consejo de Ministros y las Resoluciones 125 del Ministerio de Economía y Planificación, las Resoluciones 181 y 203 del Ministerio de Finanzas y Precios, y la Resolución 17 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social

En el análisis sobre la cultura organizacional,⁹ se muestran pautas culturales rígidas y dirigidas a cumplir con lo establecido, por lo tanto no se propicia un ambiente aceptable para el desarrollo de la creatividad de los trabajadores en la búsqueda de soluciones a algunos problemas, esencialmente el de la productividad.

Lo anterior presenta un panorama que indica un tipo de autonomía empresarial aún cautiva, en la cual los directivos se encuentran sometidos a fuertes presiones y exigencias por el cumplimiento del plan, con un marcado acento directivo, de incremento (respecto al año anterior) y dogmático, que conduce a provocar y propiciar una cultura de la disciplina y no del cambio, en pos de mantener el *status quo*. Bajo tales condiciones, se vuelve compleja la promoción de modificaciones en la cultura patriarcal existente, cómoda para los directivos –tanto varones como mujeres– ante la respuesta que les exige el entorno.

Reflexiones finales

Existe un marco legal en Cuba que favorece la equidad en todas sus dimensiones; en este sentido, el Plan Nacional para el Adelanto de la Mujer resulta un instrumento indispensable. Sin embargo, para propiciar una gestión empresarial con enfoque de género se hace necesaria la implementación de políticas macro (todas aquellas que se encuentran al nivel de la sociedad), meso (estas se hallan a nivel sensorial) y territoriales, guiadas bajo un perspectiva de género, que refuerce los mecanismos existente de apoyo al avance de la mujer. Desde esta perspectiva no se observan propuestas en los *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*; solo en alguna medida, aunque con falta de integralidad, se aborda en los Objetivos del Partido Comunista de Cuba (PCC).

Por tanto, la labor de sensibilización sobre la importancia de desarrollar una gestión empresarial con una mirada de género aún está dando sus primeros pasos. Se requiere visibilizar este tema como uno de los compromisos por la apuesta de una sociedad justa y equitativa, y para recuperar los aportes de todos los trabajadores, independiente de su sexo, orientación sexual o identidad de género. Sin lugar a dudas este será un proceso largo y no exento de contradicciones en todos los ámbitos: empresarial, administración pública y la más alta dirección del país; sin embargo, es necesario dentro del proyecto socialista cubano.

Entre las estrategias posibles a implementar a nivel del sistema empresarial, se pudiera reflexionar acerca de la identificación de las brechas de género en las empresas, además de favorecer la introducción de este tema en los currículos de pregrado y posgrado. Por otra parte, se podrían desarrollar y sistematizar talleres de sensibilización y formación en género con mujeres

⁹ Sobre el tema puede consultarse a Díaz (2012) y Echevarría (2008). Aunque estas investigaciones no son recientes y tampoco generalizables, muestran elementos fundamentales sobre la cultura empresarial, que tiene una vigencia en la actualidad. En una investigación realizada entre los años 2013-2014 sobre ambientes de innovación, se mantienen las características antes apuntadas (Blanco y Gutierrez, 2014).

y hombres, así como valorar diferentes estrategias de conciliación y corresponsabilidad entre las empresas con los trabajadores y sus familias.

BIBLIOGRAFÍA

- ALVAREZ, M. *et al.* (2013): «Experiencia demostrativa de un sistema de gestión con igualdad de género para el sector agropecuario a nivel local en Cuba», ponencia, IX Taller Mujeres en el Siglo XXI, La Habana.
- BLANCO, H., y O. GUTIERREZ (2014): «La gestión de la innovación en las empresas estatales cubanas: ¿Asignatura pendiente?», ponencia, Seminario Anual de Economía y Gerencia, Centro de Estudios de la Economía Cubana (CEEC), La Habana.
- CALDERON, L. (1993): «Liderazgo y competitividad», tesis de maestría, CETED, La Habana.
- DÍAZ, I. (2012): «La productividad en la empresa estatal cubana», en VV. AA., *Economía Cubana, ensayos para una reestructuración necesaria*, Editorial IDICT, La Habana, pp. 193-220.
- ECHEVARRÍA, D. (2008): «Estilos para dirigir: los factores personales y la cultura organizacional desde la perspectiva de género. Estudio de casos en empresas cubanas», tesis de doctorado, Facultad de Filosofía e Historia, Universidad de La Habana.
- ECHEVARRÍA, D. (2009): «Socialización de género y cultura patriarcal: su influencia en los estilos de dirección en empresas cubanas», *Folleto Gerenciales. Segundo trimestre*, n.º 2, La Habana, pp. 31-46.
- ECHEVARRÍA, D. y T. L. GARCÍA (2010). «Empleo femenino en zonas rurales: logros y retos de los proyectos de cooperación para el desarrollo», ponencia, Seminario Anual de Economía y Gerencia, Centro de Estudios de la Economía Cubana (CEEC), La Habana.
- ESPINA, M. (2012): «Retos y cambios en la política social», en P. V. Pérez y Omar Pérez (coords.), *Miradas de la economía cubana. El proceso de actualización*, Editorial Caminos, La Habana, pp. 160-175.
- GONZALEZ, G. (2000): «La dirección femenina en el mundo empresarial», tesis de doctorado, Facultad de Filosofía e Historia, Universidad de La Habana.
- HELLER, L. (2012): «Diversidad de género en las organizaciones: empresas globales, culturas locales. Estudio comparativo de programas de diversidad como estrategia para el logro de la equidad», tesis de doctorado, Universidad de Buenos Aires.
- MINISTERIO DE JUSTICIA (MINJUS) (2014): *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, edición extraordinaria n.º 21.
- OLIVELLA, A. (2011): «Los planes de igualdad empresariales como herramienta para corregir las desigualdades de género en el mercado de trabajo», <http://www.grupcies.com/boletin/images/stories/PDFBoletin/articulo_edic_88.pdf> [15/10/2013].
- ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS (OECD, por sus siglas en inglés) (2012): «OECD Guideline for Multinational Enterprise», <http://www.oecd-ilibrary.org/governance/oecd-guidelines-for-multinational-enterprises_9789264115415-en> [20/1/2013].

- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT) (2013): «Trabajo decente e igualdad de género. Políticas para mejorar el acceso y la calidad del empleo de las mujeres en América Latina y el Caribe», <http://www.oecd-ilibrary.org/governance/oecd-guidelines-for-multinational-enterprises_9789264115415.pdf> [13/12/2014].
- TRIANA, J. (2013): «Cuba: un balance de las transformaciones», ponencia, Seminario Anual de Economía y Gerencia, Centro de Estudios de la Economía Cubana (CEEC), La Habana.
- VIDAL, P. (2012): «Desafíos monetarios y financieros», en P. V. Pérez y Omar Pérez (coords.), *Miradas a la economía cubana. El proceso de actualización*. Editorial Caminos, La Habana, pp. 97-111.
- VIRGILÍ, D. (2009): «Empresarias detrás de su imagen: estudio de identidades genérico-profesionales en directivas de empresa», trabajo de diploma, Facultad Psicología, Universidad de La Habana.

