

**Valores de dirección y de género en cooperativas cubanas: tema  
revisitado**

*Management Values and Gender in Cuban Cooperatives – A Revisited Topic.*

Elena Díaz González<sup>1\*</sup> <https://orcid.org/0000-0002-6469-7025>

Marta Pérez Rolo González<sup>1</sup> <https://orcid.org/0000-0003-4977-4405>

<sup>1</sup>Universidad de La Habana, Cuba.

\*Autor para la correspondencia. [ediaz@flacso.uh.cu](mailto:ediaz@flacso.uh.cu)

**RESUMEN**

Este texto se propone retomar el análisis sobre la permanencia o modificación de los valores de dirección y de género en las cooperativas cubanas mediante el estudio de cuatro cooperativas (dos urbanas y dos agropecuarias). Parte de investigaciones culminadas como tesis de maestrías, defendidas exitosamente en el Programa de Maestría Gestión y Desarrollo de Cooperativas, de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales de La Universidad de La Habana, durante sus ediciones más recientes. Se toma como antecedente una investigación sobre el mismo tema realizada hace 15 años, y se arriba a una valoración comparativa, tomando en cuenta contextos diferentes en la sociedad donde se desarrollan, tanto por las estructuras donde se insertan como por sus condicionamientos de carácter social y organizativo.

**Palabras clave:** cooperativismo, economía cubana, economía feminista, gestión empresarial.

**ABSTRACT**

*This text aims to resume the analysis of the permanence or modification of management and gender values in Cuban cooperatives by studying four cooperatives (two urban and two agricultural). It is based on research completed as master's thesis, successfully defended in the Master's Program in Management and Development of Co-operatives, of the Latin*

*American Faculty of Social Sciences of the University of Havana, during its most recent editions. The research was carried out 15 years ago, and a comparative evaluation was made, taking into account the different contexts in the society where they are developed, both because of the structures in which they are inserted and because of their social and organizational conditions.*

**Keywords:** *cooperativism, Cuban economy, feminist economy, business management*

Recibido: 14/1/2020

Aceptado: 28/1/2020

## INTRODUCCIÓN

El objetivo de este texto es retomar el análisis sobre la permanencia o modificación de los valores de dirección y de género en las cooperativas cubanas, enfatizando la influencia de contextos diferentes en la sociedad donde se desarrollan, tanto por las estructuras donde se insertan como por sus condicionamientos de carácter social y organizativo. El análisis se centra en cuatro cooperativas (dos urbanas y dos agropecuarias), correspondientes a investigaciones culminadas como tesis de maestrías y defendidas exitosamente en el Programa de Maestría Gestión y Desarrollo de Cooperativas, de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales de La Universidad de La Habana, durante sus ediciones más recientes. Para el análisis del tema de los valores de dirección se seleccionaron dos tesis de maestría centrados en la investigación cooperativa. Estas son *Sistema integral de gestión de la productividad en cooperativas cañeras: estudio de caso*, de Hilda Pupo Hidalgo (2015), correspondiente a la cuarta edición de la maestría, y *Propuesta de modelo de gestión para cooperativas no agropecuarias*, de Fidel Lenin González Guizán (2019), de la quinta edición –ambas tutoradas por la Dra. Marta Pérez Rolo. Para el tema de género se seleccionaron las tesis *Mujer y cooperativa urbana en Cuba desde la economía feminista. Estudio de caso de la cooperativa Model*, de Maura Febles Domínguez (2019), de la cual la Dr. Elena Díaz fue oponente, y *Participación de la mujer en el movimiento cooperativo: experiencias en el*

*municipio Nueva Paz*, de Mayelín Mariño Martínez (2019), de la cual la Dr. Elena Díaz fue tutora, ambas de la quinta edición de la maestría.

Las tesis que nutren este trabajo se legitiman por el proceso de aprendizaje colectivo que proporciona a las autoras ser miembros de la Red de Estudios Cooperativos de la Universidad de La Habana y su pertenencia al Comité Académico de la maestría ya mencionada. Esto otorga privilegios cognitivos en la comprensión de dichos procesos y la valoración de experiencias concretas, así como el hecho de que ambas son tutoras u oponentes de evaluación de las cuatro tesis seleccionadas.

Los parámetros de estudio se consideran relevantes en el desarrollo cooperativo, tanto en el ejercicio económico como en la composición de sus trabajadores y sus aportes a la sociedad. Para su análisis se toma como referente una investigación realizada en dos cooperativas agropecuarias, también en el marco de este programa de maestría, y que fue publicada en el año 2005 por las autoras de este artículo como «Los valores de dirección y de género en las cooperativas cubanas» (Pérez y Díaz, 2005).

Dicho estudio de referencia fue resultado de la cooperación académica entre tres universidades: la Universidad de Sherbrooke, la Universidad de Moncton –ambas de Canadá– y el Programa FLACSO Cuba de la Universidad de La Habana. Es parte del proyecto Modelo de Inter-cooperación en Formación Ética, con el apoyo del Canadian International Development Agency, y fue realizado en el período 2004-2005. Se enriqueció con la experiencia compartida sobre los valores éticos en los escenarios de Sherbrooke y Moncton, mediante intercambios académicos en Cuba y Canadá y el uso común de instrumentos elaborados colectivamente. La metodología utilizada fue múltiple, sobre todo de carácter cualitativo.

## **1. PREMISAS**

En el estudio precedente se establecieron las premisas conceptuales, teniendo en cuenta que se reconoce el carácter multidimensional del concepto de valor y se identifica como fenómeno complejo con manifestaciones distintas en diversos planos de análisis. Los planos más importantes descritos por Fabelo (2003) son el objetivo, (relativo a la realidad social, lo que posibilita distinguir entre valores y antivalores por su connotación funcional), subjetivo

(reflejo en la conciencia individual o colectiva) e instituido (como resultado de la generalización de las escalas subjetivas existentes o de su combinación). Es importante resaltar la naturaleza universal de los valores, aquellos que han sido aceptados históricamente como representativos de las aspiraciones de la humanidad y que se vinculan a la utopía del desarrollo y justicia social, al desarrollo de la civilización, la elevación de la calidad de vida de la población y el desarrollo sostenible.

Se reconoce el condicionamiento social de los valores, ya que todo el proceso social influye en la generación y extensión de valores determinados, que actúan sobre las representaciones y guían las conductas (para apoyarlos o transgredirlos). Por esto, resulta interesante analizar esta dialéctica de valores y antivalores que surgen en la sociedad y se contraponen temporalmente, en el proceso del surgimiento de otros o de su estabilización. En el proceso social cubano, el sistema de valores éticos se identifica con los valores universales vinculados a los derechos de las mayorías y sus sueños de una sociedad mejor. El Che Guevara lo expresó en su pensamiento y acción revolucionaria, regidos por la tríada de los principios éticos indisolubles: justicia social, dignidad y solidaridad.

Para el estudio precedente uno de los objetivos planteados fue elaborar el diagnóstico comparativo sobre la situación de la ética en dos cooperativas agrarias. Las dos cooperativas seleccionadas presentan diferentes características (tipo de organización cooperativa, tiempo de existencia, producción principal y eficiencia económica) y se encuentran en el territorio de Melena del Sur, en la provincia La Habana: la Cooperativa de Producción Agropecuaria (CPA) Elio Miguel Valdés y la Unidad Básica de Producción Cooperativa (UBPC) Ciro Redondo. La comparación se sustenta sobre los dos ejes temáticos ahora retomados, relativos a la vigencia de los valores éticos en el ejercicio de la dirección y en el proceso de igualdad de género.

El cooperativismo en Cuba surge con la Revolución de 1959, vinculado a la transformación del sector agropecuario que inició con reformas agrarias ese mismo año y luego en 1961. Los cambios también se dirigieron a la progresiva estatalización del sector productivo y a la promoción del cooperativismo para las propiedades no estatales, proceso que se afianzó en la década del ochenta. El movimiento cooperativo cubano estaba integrado por tres tipologías: las cooperativas de créditos y servicios (CCS), surgidas en la década del sesenta;

las cooperativas de producción agropecuaria, creadas en 1976; y las unidades básicas de producción cooperativa, constituidas en 1993.

Actualmente en Cuba existen más de 5 000 cooperativas agropecuarias con más de 500 000 asociados. De ellas, aproximadamente el 46 % son CCS, el 33 % UBPC y el 21 % CPA. En conjunto, tienen en propiedad o en usufructo más del 65 % de la tierra cultivable. Se valora que representan más del 77 % de la producción agropecuaria del país. En total, sin contar a los trabajadores que contratan, las cooperativas en Cuba brindan más del 10 % de los puestos laborables nacionales (Piñeiro Harnecker, 2012). Estas cifras avalan la vigencia e importancia de esta esfera cooperativa en Cuba.

Con el proceso de actualización del modelo económico y social de Cuba, desde diciembre de 2012 se aprobó la creación gradual de cooperativas en actividades no agropecuarias. Esta forma de gestión cooperativa urbana ha acumulado espacios en la realidad socioeconómica cubana que contribuyen a los resultados económicos y complementan la gestión estatal.

## **2. VALORES DE DIRECCIÓN**

Entre las diferentes acepciones que se asignan al concepto «valor» se destaca la conocida como ético-estratégica, aquella que define el valor como «una convicción o creencia estable en el tiempo de que un determinado modo de conducta o una finalidad existencial es personal o socialmente preferible a su modo opuesto de conducta o a su finalidad existencial contraria» (Rockeach, 1973, p. 177). Desde una perspectiva económica, los valores son criterios utilizados para evaluar en cuanto a un relativo mérito, adecuación, escasez, precio o interés. Desde una dimensión psicológica, valor es también la cualidad moral que mueve a acometer resueltamente grandes empresas y a afrontar sin miedo los peligros. Generalmente, cuando se habla de valores en las organizaciones se integran las acepciones, como elección estratégica de un determinado tipo de conducta que genera algo valioso, además de conductas emprendedoras que asumen riesgos.

El sistema o escala de valores es la jerarquización y priorización de valores según su importancia relativa. La importancia que se atribuye a los diferentes valores se va reajustando a lo largo de la vida, experiencias, reflexiones y las persuasiones sociales que ejercen su influencia. Hay algunos valores que contribuyen al desarrollo de la civilización y a la calidad

de vida de todos los seres humanos. Esos valores, como se planteó antes, son premisas de la sociedad cubana, así como el valor de la cooperación entre todos los integrantes de la misma. Por ello, es importante lo que representa el cooperativismo en su aproximación a la integralidad ética.

El concepto de «dirección y liderazgo» ha sido definido por múltiples autores en momentos diferentes del desarrollo social y han evolucionado a través del tiempo. Según Stoner (1995), es el proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la empresa para alcanzar objetivos organizacionales establecidos. El autor especifica más a fondo las tareas de los directivos: trabajan con y por medio de otras personas, resuelven conflictos dentro de la organización, toman decisiones difíciles. En consonancia, se considera la dirección como un proceso donde la actuación conjunta de las personas permite el logro de objetivos previamente definidos para la organización.

En las diferentes definiciones sobre el término dirección se pueden identificar una serie de elementos comunes, como el proceso social, característico de la actividad del hombre. Es un conocimiento aprendido, se realiza en función de intereses específicos con el objetivo de satisfacer necesidades de dirección, y se desarrolla bajo el principio de la eficiencia. Dirigir es obtener resultados a través de otros. La dirección es una combinación de ciencia y arte: la ciencia proporciona el conocimiento de experiencias anteriores, que convertidas en regularidades y enfoques proporcionan una base teórica-conceptual; el arte es la aplicación creadora de los conocimientos a situaciones particulares. Por otra parte, el enfoque socio-técnico considera que las organizaciones y los procesos directivos tienen un componente técnico y un componente social (Codina, 2014).

En las dos cooperativas seleccionadas en el año 2005 se aplicaron técnicas específicas como la aplicación de cuestionarios en una muestra seleccionada para conocer indicadores (motivación, comunicación, utilización del tiempo, liderazgo) y a partir de ahí proceder a un diagnóstico preliminar de las cooperativas estudiadas y un plan de acción. El procesamiento de los resultados permitió arribar a los siguientes aspectos conclusivos:

- La superación y formación juegan un papel importante dentro de las actividades que priorizan los participantes de la muestra.

- El éxito, según lo perciben, está en mirar hacia afuera de la organización, hacia la búsqueda de oportunidades e iniciativas, pero desconocen muchas técnicas y herramientas de gestión que los pueden ayudar.
- En general muestran tendencia a denotar mayor énfasis en el factor humano, que es lo que los agobia y frena desde el punto de vista de su gestión; desarrollar habilidades para interactuar con los recursos humanos aparece como un elemento importante.
- Los temas financieros y la obtención de resultados son elementos centrales en su gestión, más aún que desarrollar a largo plazo la organización.
- Es evidente la insuficiente utilización de las herramientas informáticas en la gestión de dirección.

En la tesis *Sistema integral de gestión de la productividad en cooperativas cañeras: estudio de caso* (Pupo Hidalgo, 2015) la investigación se llevó a cabo en la UBPC Pablo Noriega, ubicada en el municipio Quivicán, de la provincia de Mayabeque. Dicha UBPC fue fundada en octubre de 1993 y su objeto social es la producción y cultivo de la caña de azúcar. Está vinculada a través de relaciones contractuales con la UEB Manuel Fajardo, perteneciente a la Empresa Azucarera Mayabeque. La unidad cuenta, además del cultivo de la caña de azúcar, que es su principal objetivo económico, con un área de autoconsumo y una vaquería que suministra leche para los trabajadores y sus familiares.

Esta UBPC era objeto de seguimiento por parte de los grupos integrales de inspección a unidades productoras críticas para la dirección del Grupo Azucarero Azcuba, debido a la baja productividad que presentaba y la poca caña que tenía sembrada en sus áreas. Dentro de la estrategia de trabajo para esta unidad productora la dirección de capital humano de Azcuba, en conjunto con la dirección de la Empresa Azucarera Mayabeque, decidió trabajar con la junta directiva de la cooperativa con el objetivo de sensibilizar a sus integrantes sobre el Sistema Integral de Medición y Avance de la Productividad y las potencialidades del mismo para el incremento de los cooperativistas en la toma de decisiones y su consiguiente incremento de la productividad. Se decidió por parte de la junta, con su aprobación en la asamblea, la implementación del SIMAPRO (Sistema Integral de Medición y Avance de la Productividad) en el pelotón de cosecha mecanizada de la unidad, como experiencia piloto para luego ser trasladada al resto de las áreas productivas de la cooperativa.

La base de SIMAPRO es mejorar la productividad organizacional a partir de un cambio en el comportamiento del personal, consecuencia de una nueva motivación. Este estaría orientado a mejorar sus estrategias de cómo hacer las tareas y funciones reduciendo el desperdicio de tiempo y esfuerzo individual y colectivo. La motivación se considera el factor clave para que el personal busque estas nuevas estrategias y formas para resolver mejor un objetivo y/o tarea encomendada. Por supuesto, para todo esto fue necesario un proceso de capacitación a los operadores, la aplicación de una encuesta sobre clima laboral –antes de comenzar y al finalizar la zafra–, y la medición de los índices de productividad, entre otros. El objetivo general planteado fue el incremento de la participación de los cooperativistas en la toma de decisiones con la aplicación del Sistema Integral de Gestión de la Productividad en la UBPC Pablo Noriega de la Empresa Azucarera Mayabeque. Es interesante que se tenga como objetivo el incremento de la participación en la toma de decisiones junto a la modernización de la práctica, lo que puede contribuir a aumentar la productividad. Eso es, sin dudas, una contribución a los valores de comunicación, trabajo conjunto y posibilidades de tomar parte en la toma de decisiones.

Las conclusiones de esta experiencia en la UBPC Pablo Noriega confirman su éxito en la gestión cooperativa, relacionado con la aplicación consciente de metodologías que incrementaron la participación de sus miembros en la toma de decisiones. El SIMAPRO constituyó un instrumento práctico para el incremento de dicha participación efectiva en el pelotón de cosecha mecanizado objeto de estudio. Es una herramienta de aprendizaje organizacional, basada en la formación no formal, en la que se combinan los conocimientos prácticos y técnicos. Este proceso provocó cambios en la cultura de trabajo, transformó hábitos inadecuados relacionados con la seguridad y salud, orden y limpieza, promovió un sistema de capacitación a través de un aprendizaje permanente, integral e incluyente. También facilitó la innovación, cooperación y comunicación efectiva de los conocimientos y habilidades adquiridos. Los mejores resultados en la encuesta correspondieron a nivel grupal, lográndose una gran cohesión y un verdadero trabajo en equipo entre los integrantes del pelotón de cosecha. La realización de la investigación en la UBPC objeto de estudio permitió visualizar la necesidad que existe en el medio cooperativo cubano de incrementar y mantener de forma sistemática la capacitación de las personas que trabajan en ese sector productivo.

En el estudio realizado en el pelotón de cosecha aplicando esta guía se logró la certificación por competencias de los tres operarios de las combinadas, además de un proceso participativo, motivador y totalmente transparente. Como puede apreciarse, el resultado es altamente favorable y evidencia un avance significativo en el ejercicio de la dirección y en la mayor presencia de valores éticos.

La segunda tesis seleccionada fue *Propuesta de modelo de gestión para cooperativas no agropecuarias* (González Guizán, 2019), también tutorada por la Dra Marta Pérez Rolo. En este caso se investiga en la esfera de la economía urbana una cooperativa no agropecuaria de servicios electrónicos (Servelec). En el objeto social aprobado a la cooperativa se le definen y autorizan un conjunto de actividades para prestar sus servicios. Estas son: reparación y mantenimiento de balanzas (pesas de 0 a 100 kg) y básculas (pesas de más de 100 kg), realización de montaje de básculas a ferrocarriles, camiones, silos de cemento y otros equipos de gran porte y realización de acciones de capacitación y preparación del personal técnico. González Guizán (2019) se propuso como objetivo general evaluar, mediante la aplicación del modelo propuesto con base en el Cuadro de Mando Integral (CMI), la efectividad del funcionamiento de la cooperativa no agropecuaria Servelec. Entre sus objetivos específicos estaba estudiar la fundamentación teórico-conceptual sobre la dirección y gestión de cooperativas, su estructura organizacional, el uso de modelos de gestión y otras herramientas y mecanismos utilizados de evaluación de su funcionamiento.

Un modelo de gestión es un sistema conformado por un conjunto de acciones, funciones, medios y responsables que garanticen, mediante su interacción, conocer el estado de la organización en un momento dado y tomar decisiones ante situaciones que se presentan en el entorno donde ella interactúa. En la tesis referida se utilizó el Cuadro de Mando Integral, un sistema de gestión estratégica que usa la medición del desempeño en cuatro categorías (financiera, clientes, procesos de crecimiento y aprendizaje), alineando iniciativas que cumplan con los objetivos de clientes y socios, en equilibrio con sus procesos internos y de crecimiento y aprendizaje. Todo ello se sustenta sobre la base de que el conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan resultan factores clave para el éxito, con lo que se logra incrementar ingresos, reducir costos, maximizar el retorno de inversiones, obtener una ventaja competitiva y demostrar una gestión efectiva del negocio a los involucrados.

El CMI es más que un sistema de medición táctica u operativa, es un sistema de gestión estratégica para tramitar la estrategia a largo plazo con el uso de los procesos de gestión decisivos. La Cooperativa No Agropecuaria de Servicios Electrónicos tiene sus antecedentes en la empresa estatal MIDAS. Esta organización, a consecuencia de dificultades confrontadas por la falta de recursos necesarios para prestar servicios de metrología, realizó un proceso de reordenamiento de sus distintas unidades empresariales de base en el año 2010, lo que provocó la extinción de la UEB encargada de la actividad de reparación de equipos de medición y pesaje.

Con la promulgación del Decreto Ley 305 (Consejo de Estado de la República de Cuba, 2012), que autorizaba la forma de gestión cooperativa para las actividades no agrícolas, varios de los que realizaban esta actividad en la empresa estatal y otros que trabajaban como cuentapropistas decidieron agruparse bajo esta nueva forma de gestión, viendo en ella mejores posibilidades para la prestación de los servicios que brindaban y considerando su experiencia en la actividad de metrología.

La propuesta de cooperativa Servelec fue aprobada por el acuerdo 7489 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Se constituyeron en septiembre de 2013, con un capital inicial de 18 000,00 CUP, en los que cada socio fundador aportó 3 000,00 CUP. El Ministerio de Industrias (MINDUS) es el organismo encargado de su atención.

Las cooperativas deben ser un modelo de democracia participativa que reemplace las prácticas jerarquizadas y burocráticas, que ejerza el poder de una manera diferente. Algunas cooperativas no agropecuarias se percataron de la necesidad de contar con una proyección estratégica que les permitiera mantenerse activas dentro del espacio de la economía cubana con un modelo de gestión que facilitara el control de su accionar.

Para la aplicación del CMI en esta cooperativa, el autor realizó la revisión documental y la consulta bibliográfica sobre modelos de gestión, en particular *Cuadro de Mando Integral*, de Kaplan y Norton (2000), que fue el empleado para la concepción y posterior diseño del modelo propuesto. Además se realizó un diagnóstico con la participación de todos los socios de la cooperativa, lo que permitió conocer y obtener información sobre el funcionamiento de la misma. Durante la ejecución del diagnóstico fueron utilizadas técnicas participativas y de observación que, de conjunto con la aplicación de herramientas e instrumentos, permitieron identificar las principales dificultades que se confrontaban. Para obtener información sobre

temas de alcance restringido se realizó una entrevista con la presidenta de la cooperativa, la cual se estructuró en base a aspectos de carácter estratégico. Se realizó un intercambio con la dirección de la cooperativa sobre la importancia de contar con una herramienta que le permitiera evaluar su funcionamiento con un carácter proactivo. Se realizaron encuestas con preguntas abiertas, cerradas y mixtas, con el objetivo de obtener información de forma masiva, rápida y con un nivel de exactitud. Estaban directamente relacionadas con la proyección estratégica, el control y las perspectivas del cuadro de mando.

Con el uso de la técnica tormenta de ideas, en la cual participaron todos los socios de la cooperativa, se buscó un involucramiento de las personas y de mayor democracia en la toma de decisiones, realizándose el análisis de la proyección estratégica diseñada por la organización. Los resultados obtenidos después del diagnóstico demostraron que la cooperativa presentaba las siguientes dificultades:

- Desconocimiento del uso de la misión en función de explicitar la orientación y el sentido de la organización.
- Dificultad a la hora de explicitar sus características, la función y los servicios que brindan, para cuáles clientes y a qué sector están encaminados.
- Inexactitud en el diseño de la visión, donde no quedaba claro hacia dónde ni a qué sector se encaminaban sus servicios.
- Incumplimiento de los requerimientos en la formulación los objetivos de ser medibles; tensos pero alcanzables y motivadores; tampoco respondían a alcanzar la visión.
- Inexistencia de una estrategia claramente definida; en su lugar, solo algunos de los elementos componentes (misión, visión, objetivos, fortalezas y debilidades).
- Insuficiencias en cuanto a la planificación, la organización y el control.
- Incumplimiento de acciones de mejora, aun cuando estuvieran planificadas.
- Incumplimiento de las mediciones de los resultados obtenidos.

Evaluadas las dificultades anteriores se llegó a la determinación, de conjunto con todos los socios, de la necesidad que existía en la cooperativa de acometer un grupo de acciones previas encaminadas a poder realizar la aplicación del modelo. Por tanto, se procedió a revisar la

estrategia de la organización y adecuarla a sus características y necesidades, reelaborando la misión, visión y los objetivos estratégicos. Los objetivos, una vez reformulados, fueron analizados mediante el uso de la herramienta del CMI, que permitió determinar si cumplían los criterios de ser medibles, responder a la misión, ser conocidos por los socios y de mejora y desarrollo.

Las conclusiones a las que llegó el autor fueron las siguientes:

- El uso del modelo proporciona una herramienta que contribuye a conducir el proceso de gestión y, como elemento de análisis integral, es aplicable a cualquier organización.
- Las herramientas utilizadas permitieron realizar una valoración objetiva de la cooperativa, evaluando la gestión más allá de la eficiencia económica.
- La teoría y los procedimientos del CMI posibilitaron contar con los fundamentos necesarios para su aplicación en la Cooperativa Servelec.
- Los resultados obtenidos de la aplicación del modelo demuestran la necesidad de las nuevas formas de gestión de adaptarse a los cambios del entorno.
- El modelo propuesto aporta como elemento novedoso el incluir la perspectiva social como una de las necesarias para el análisis de la gestión, lo cual está en correspondencia con el carácter social que tiene este tipo de organización.
- La aplicación del modelo provocó algunos cambios en el pensamiento de los socios de la cooperativa, al comprobar su carácter integral y estar alineados todos sus elementos componentes con los resultados.

En el análisis comparativo entre el trabajo investigativo realizado en el año 2005 en las dos cooperativas estudiadas entonces, la CPA Elio Miguel Valdés y la UBPC Ciro Redondo, con las dos cooperativas que valoramos actualmente, se puede concluir que se evidencian avances significativos en el desarrollo de los valores, con la progresiva mayor incorporación en la participación de los cooperativistas y la inclusión de métodos y técnicas que fortalecen esta dimensión. Del mismo modo, se demuestra la influencia de estas tendencias en los resultados económicos de los cooperativistas.

### **3. VALORES DE GÉNERO**

Se parte del concepto de género para designar las conductas y actitudes impuestas por la sociedad a mujeres y hombres de forma esquemática y dicotomizante. Se reconoce que el género es una construcción social, resultado de un proceso histórico influido por factores económicos, sociales, ideológicos y culturales, surgido a partir de las diferencias biológicas de los sexos pero no identificable a ellas. La evolución posterior de las diferentes vertientes del feminismo permitió su enriquecimiento y profundización. Particular importancia adquirieron los enfoques que ampliaron la concepción inicial, limitada a definir la situación femenina con los rasgos de la mujer occidental, de raza blanca y clase media, extendiendo la comprensión de la diversidad de mujeres de clases, etnias y culturas diferentes. La diversidad reflejada en los estudios también profundizó sobre las diferencias entre hombres y mujeres, lo que ratifica la identidad de cada género como rasgos propios e identificables frente al otro. Pero la principal víctima de la relación genérica es la mujer, ya que ella resulta excluida y sometida a una relación de subordinación. Aun cuando los parámetros que guían estas conductas son construidos socialmente, la relación de género se inscribe en términos de poder. Esto se muestra de modo profundo en la clasificación del trabajo dividido en esferas de acuerdo al género (Benería, 2006).

La participación social del género femenino depende en alto grado del acceso a una plataforma integrada por tres ejes básicos: el empleo, la calificación y la salud genésica. De estos tres componentes, el empleo retribuido de manera social sería el principal dinamizador, ya que implica la generación de ingresos, y por tanto relativa independencia económica. La incorporación laboral de la mujer no representa solo asumir el rol supuestamente masculino de proveedor, sino también obtener un vínculo estructural con el orden social, alcanzar contacto humano, generar un mayor desarrollo cultural y obtener reconocimiento y autoestima. La motivación femenina para incorporarse al empleo socialmente remunerado puede ser múltiple, aunque predomina la obtención de ingresos como factor que tiende a garantizar la supervivencia y elevar la calidad de la vida.

La evolución más reciente de la situación de la mujer en Cuba reconoce los logros alcanzados en las esferas del empleo, la educación y la salud, y señala los principales desafíos que enfrenta el género femenino: la sobrecarga doméstica y familiar, la permanencia aún

predominante de estereotipos y la insuficiente presencia femenina en los niveles más altos de dirección y toma de decisiones. Sin embargo, los avances son considerables y las perspectivas notables, gracias a políticas públicas dirigidas a la concientización y el empoderamiento (Díaz, 2019).

Para realizar el estudio sobre valores de género en las dos cooperativas se utilizaron seis técnicas, adaptadas del texto *Elaborando diagnósticos participativos con enfoque de género*, de Lorena Aguilar (1999). Estas tienden a medir parámetros como la identidad (medida por la técnica de proyección del animal preferido y el cuestionario sobre roles tradicionales), el acceso al bienestar (medido fundamentalmente por las técnicas del reloj de 24 horas y la lluvia de aspiraciones), la participación (medida por la autopercepción laboral) y la concientización (medida por el cuestionario sobre ubicación laboral). A partir de estos dictámenes y diagnósticos se evalúa de modo general la presencia de valores éticos de género. Entre las conclusiones más destacables se considera que la presencia laboral femenina es escasa, inferior a la media del país y la mujer no asume tareas jerárquicas de dirección en ninguna de las dos cooperativas. Se aprecia la permanencia de valores tradicionales de género en un grupo considerable de hombres en las dos cooperativas, pero existen factores de cambio que pueden identificarse con tendencias iniciales. En la UBPC este valor de género se ha desarrollado más, en particular entre las trabajadoras. La autopercepción masculina tiende a conservarse de acuerdo a los patrones establecidos, pero la autopercepción femenina ofrece signos de cambio más significativos en un nuevo enfoque valorativo hacia mayor conciencia y equidad. En general, el clima de trabajo de las dos cooperativas permite evaluar de modo favorable la presencia de valores solidarios y colectivistas entre los trabajadores y hacia las mujeres.

En el análisis actual se seleccionó la tesis de Maura Febles Domínguez (2019), *Mujer y cooperativa urbana en Cuba desde la economía feminista. Estudio de caso de la cooperativa Model*, de la cual la Dra. Elena Díaz fue oponente. Esta tesis es una experiencia que evidencia los cambios que se llevan a cabo en la sociedad cubana en el terreno del empleo y la participación femenina (Echevarría y Tejuca, 2017).

La tesis presenta un objetivo general y dos objetivos específicos: identificar los sentidos económicos, éticos, políticos y culturales que acompañan la experiencia de Model, tributar a una perspectiva feminista de la economía y contribuir propositivamente a la concientización

femenina en las socias de la cooperativa Model. En su primer capítulo Febles Domínguez (2019) presenta una síntesis conceptual de la economía feminista que resulta de gran interés, por la profundidad de este enfoque y su contenido crítico, a las corrientes económicas establecidas, construyendo un paradigma alternativo desde la conjugación de la esfera productiva y reproductiva de la vida. Esta vertiente teórica ha aportado importantes análisis a la teoría de género, retomando la teoría marxista que conjuga muchos de los preceptos de este enfoque.

La cooperativa Model, objeto del estudio, se dedica a la confección textil y cuenta con un grupo de asociados mayoritariamente femenino. Es una cooperativa no agropecuaria inducida que pasa a este estatus en 2013 y no logra el éxito esperado en sus tres primeros años de funcionamiento. La cooperativa en 2017 llega a una situación crítica, y a partir de ese momento, en que es sustituido su anterior presidente en asamblea, comienza su labor el nuevo presidente seleccionado. La maestrante, como investigadora y representante del proyecto Galfisa (Grupo América Latina Filosofía Social y Axiología), contribuyó a los éxitos de esta cooperativa en su reorganización organizativa y la forma en que asumen nuevas directrices, logrando en un período de dos años superar ampliamente su producción. También enfatiza el reconocimiento de las socias sobre la participación como un valor y práctica decisiva, profundizando sobre cómo se logra el proceso de concientización de las trabajadoras en la asimilación de estos valores.

La segunda tesis seleccionada, *Participación de la mujer en el movimiento cooperativo: experiencias en el municipio Nueva Paz*, de Mayelín Mariño Martínez (2019), tutorada por la Dra. Elena Díaz, se enfoca en una cooperativa agropecuaria. En ella se plantea que la incorporación progresiva de la mujer a la producción agropecuaria no es solamente un problema de naturaleza ética que afecta a la mujer en su desarrollo humano, sino también un factor de carácter económico y social. El incremento de la participación de la mujer en el cooperativismo constituiría un factor clave para ampliar la base productiva. En el medio rural se necesita entender esta participación no solo como un sector de actividad económica, sino también como una red de relaciones sociales. Por tanto, su objetivo general fue elaborar un plan de acción que contribuya al incremento de la participación de la mujer en las formas productivas CCS y CPA en el municipio Nueva Paz.

Nueva Paz es uno de los once municipios de la provincia Mayabeque, con una extensión territorial aproximadamente de 513 km<sup>2</sup>. Su producción agrícola prioriza la cobertura forestal del 30 % de la superficie total del territorio; de esta cifra, el 28,6 % es de bosques naturales y el 1,5 % de plantación.

El estudio se realizó en dos cooperativas. La primera es la Cooperativa de Crédito y Servicios José Martí, con un área total de 1 238 hectáreas dedicadas a cultivos varios (vegetales y frutales) y un área para ganadería, con 133 campesinos propietarios y donde participan 35 mujeres. La segunda es la Cooperativa Agropecuaria 26 de Julio, con un área total de 729,19 hectáreas, de las que 40 están dedicadas a cultivos varios y el resto a la ganadería e instalaciones. Participan 72 hombres y 13 mujeres. En casi la totalidad de las cosechas de tomates y frutales existen pérdidas, lo que tiene efectos en el presupuesto de las cooperativas. Se concluye que aún existen fuertes estereotipos de género que impiden el crecimiento y la participación de las mujeres dentro del sector cooperativo. Hay más incidencia desfavorable en la CCS José Martí, donde se encuentran mucho más arraigados tanto social como culturalmente la desigualdad entre hombres y mujeres y el sentimiento de superioridad del hombre con respecto a estas. Prevalecen los estereotipos de género: la atención de los menores y las tareas domésticas están a cargo de las mujeres, se detecta falta de apoyo por parte de los esposos y del resto de la familia y ausencia de propuestas de trabajo.

Ante esta situación se realizaron encuestas para recoger el criterio de los campesinos y se realizaron talleres de sensibilización sobre género, con la participación de la presidenta de la Organización de Base, el director y subdirector de la Base Productiva, su económica y la especialista en género del municipio. Se aprecia una modificación progresiva, tanto en el número de participantes, como en la forma de comprensión de la situación femenina. Esto es válido para los hombres y para las mujeres, sobre todo para las que no están incorporadas al trabajo. Se destaca que la idea de posibles trabajos más cercanos a lo que el estereotipo de género establece para las mujeres y el factor de que pueden contribuir a las ganancias económicas favorece la modificación.

Al comparar la situación actual con la referida en el año 2005 se evidencia que aún permanecen los estereotipos de género que afectan la participación femenina. Sin embargo, algunas de las situaciones que surgen son indicadores de una perspectiva más favorable para un progresivo avance. La comprobación de los efectos que producen los talleres de

sensibilización son también evidencias de los cambios progresivos bajo políticas públicas dirigidas a la modificación de esquemas discriminatorios y mayor permanencia de valores de equidad.

## CONCLUSIONES

Este artículo muestra los efectos de factores novedosos en la esfera de la dirección, en un caso con la aplicación integral de un sistema (SIMAPRO) que mide, además de la productividad, la participación y la motivación de los integrantes; y en el otro con la aplicación del Cuadro de Mando Integral, que también logró tomar en cuenta los aspectos fundamentales en la organización y el desarrollo de la cooperativa y la aplicación de las encuestas a la totalidad de sus miembros. En ambos estudios se muestra que se requiere de un análisis más profundo, la instrumentación práctica de indicadores que pueden ser medidos con efectividad y la aplicación de técnicas novedosas relacionadas con la dirección estratégica que promueven la motivación y la participación. Son estos factores que tienden a consolidar la permanencia de valores éticos sustanciales.

En relación a los valores de género, se constata que persisten muchos de los estereotipos que afectan a los dos géneros, por lo que se conserva, en particular en las cooperativas agropecuarias, una situación desfavorable para la mujer. No obstante, también se aprecia que existe una potencialidad que se abre paso con nuevas opciones, como la propuesta de minindustrias que ofrecen empleo a trabajadoras y crean una atmósfera más flexible en cuanto a su participación progresiva en el empleo remunerado y reconocido socialmente. La experiencia de la cooperativa textil muestra en la esfera urbana una nueva dimensión participativa que consolida progresivamente el empoderamiento femenino, por medio de fórmulas participativas que consolidan valores éticos genuinos.

Se trata de experiencias específicas que no permiten generalizar sus resultados, pero que constatan ejemplos de éxitos progresivos, por lo que podría señalarse que la situación de los valores en dirección y género en la actualidad del escenario cubano se encuentra en vías de alcanzar nuevos peldaños de fortalecimiento y consolidación. Para ello sería necesario profundizar la docencia en la Maestría en Gestión y Desarrollo de Cooperativas, con la

divulgación de las teorías más modernas sobre dirección estratégica y la teoría sobre género, para desmitificar los patrones construidos socialmente. En este sentido, la publicación de los resultados de las tesis defendidas puede ser una contribución importante para socializar sus resultados. También será preciso ampliar el estudio sobre las cooperativas agropecuarias y las no agropecuarias más recientes, con mucha diversidad y menos estudiadas.

Otro elemento clave sería implementar planes de acción en cada una de las investigaciones realizadas y a nivel práctico desarrollar y extender la realización de talleres de género para lograr concientizar a hombres, mujeres, familiares y directivos sobre la importancia de la incorporación de las mujeres al trabajo en el sector cooperativo. Finalmente, es preciso resaltar que los aportes que se logren en estas esferas no serán valiosos solo por su naturaleza ética, acorde con los principios socialistas de la sociedad cubana, sino que también desempeñarán un papel importante en la contribución a los resultados exitosos de la economía del país.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, L. (1999). *Elaborando diagnósticos participativos con enfoque de género*. San José, Costa Rica: Unidad para Centro América de la Unión Mundial de la Naturaleza.
- Benería, L. (2006). Trabajo productivo/reproductivo, pobreza y políticas de conciliación en América Latina: consideraciones teóricas y prácticas. *Nómadas*, (24), 8-20.
- Codina, A. (2014). *Habilidades directivas*. La Habana, Cuba: Editorial Academia.
- Consejo de Estado de la República de Cuba. (2012). Decreto Ley 305. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, Extraordinaria, (53), 250.
- Díaz, E. (2019). Women in Current Cuba: A Balance between Gains Made and Continuing Challenges. *Humanity & Society*, 43(1), 43-55.
- Echevarría, D. y Tejuca, M. (2017). Formación del ser o del hacer. La educación para el trabajo en Cuba (2000-2015). Coherencia entre políticas educativas y de empleo. En R. Torres y D. Echevarría (coords.), *Miradas a la economía cubana. Un acercamiento a la «actualización» seis años después* (pp. 97-107). La Habana, Cuba: Ruth Casa Editorial.

- Fabelo, J. R. (2003). *Los valores y sus desafíos actuales*. La Habana, Cuba: Editorial José Martí.
- Febles Domínguez, M. (2019). *Mujer y cooperativa urbana en Cuba desde la economía feminista. Estudio de caso de la cooperativa Model* (tesis de maestría). Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Universidad de La Habana, Cuba.
- González Guizán, F. L. (2019). *Propuesta de modelo de gestión para cooperativas no agropecuarias* (tesis de maestría). Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Universidad de La Habana, Cuba.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2000). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona, España: Editorial Gestión.
- Mariño Martínez, M. (2019). *Participación de la mujer en el movimiento cooperativo: experiencias en el municipio Nueva Paz* (tesis de maestría). Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Universidad de La Habana, Cuba.
- Pérez, M. y Díaz, E. (2005). Los valores de dirección y de género en las cooperativas cubanas. *Cuaderno Pedagógico*, 2, 1-107.
- Piñero Harnecker, C. (2012). Las cooperativas en el nuevo modelo económico. En P. Vidal y O. Pérez (comps.), *Miradas a la economía cubana. El proceso de actualización* (pp. 73-95). La Habana, Cuba: Editorial Caminos.
- Pupo Hidalgo, H. (2015). *Sistema integral de gestión de la productividad en cooperativas cañeras: estudio de caso* (tesis de maestría). Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Universidad de La Habana, Cuba.
- Rockeach, M. (1973) *La naturaleza de los valores humanos*. Nueva York, Estados Unidos: Macmillan Publishers.
- Stoner, J. (1995). *Administración*. México D. F., México: Prentice Hall Hispanoamericana.

### **Conflictos de intereses**

Las autoras declaran que no existen conflictos de intereses

### **Contribución autoral**

MARTA PÉREZ ROLO: fue responsable del análisis sobre los valores en la dirección. Colaboró en la concepción metodológica, la búsqueda de bibliografía y la revisión final del artículo.

ELENA DÍAZ: fue responsable del análisis sobre género. Colaboró en la concepción metodológica, la búsqueda de bibliografía y la revisión final del artículo.