

La participación en la gestión cooperativa. Una experiencia cubana

Participation in Cooperative Management. A Cuban Experience

Claudia Raquel Núñez Llerena^{1*} <https://orcid.org/0000-0003-0253-4260>

Lienny García Pedraza² <https://orcid.org/0000-0002-8690-4849>

Dunia Eduvijes Jara Solenar³ <https://orcid.org/0000-0002-5482-465X>

¹ Empresa Aseguradora del Comercio, Villa Clara, Cuba

² Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Cuba

³ Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades Alfonso Vález Pliego, México

*Autor para correspondencia cnllerena@nauta.cu

RESUMEN:

La participación de los asociados en la gestión cooperativa resulta una condición necesaria para el funcionamiento efectivo de la organización. El presente estudio se orienta a determinar las modalidades de participación que inciden en la gestión cooperativa de la CNA Clavos para Herrar —Los Jiménez— del municipio Placetas en la provincia de Villa Clara, Cuba. Se asumió el estudio de caso único como alternativa tipológica a los propósitos de la investigación. Los principales resultados se orientan a caracterizar el principio de participación democrática en la gestión cooperativa expresada en las formas de organización del trabajo, los tipos de planificación, los modos de ejecución, los estilos de dirección y los mecanismos de control. Estos evidencian las limitaciones y posibilidades en el proceso de creación y funcionamiento de estas organizaciones y el incremento de la educación cooperativa en asociados y actores locales.

PALABRAS CLAVE: caso cubano, cooperativismo, gestión cooperativa, modalidades de participación.

ABSTRACT:

The participation of the members in the management of cooperatives is a necessary condition for the effective functioning of the organization. This study aims to determine the modalities of participation that

affect the cooperative management of the CNA Clavos para Herrar - Los Jiménez - of the Placetas municipality in the province of Villa Clara, Cuba. The single case study was assumed as a typological alternative to the purposes of the investigation. The main results are oriented to characterize the principle of democratic participation in cooperative management expressed in the forms of work organization, types of planning, execution modes, management styles and control mechanisms. These show the limitations and possibilities in the process of creation and operation of these organizations and the increase of cooperative education in local associates and actors.

KEYWORDS: *Cuban case, cooperativism, cooperative management, modalities of participation.*

Enviado: 19/12/2019

Aprobado: 23/11/2020

INTRODUCCIÓN

En el actual proceso de conceptualización del modelo económico y social cubano, las cooperativas se reconocen como una de las principales formas de propiedad sobre los medios de producción (ANPP, 2019). De este modo, la profundización en el desarrollo del cooperativismo agropecuario y la ampliación de la actividad cooperativa a otros sectores de la economía contribuye al vínculo de los actores claves para el desarrollo y su participación en la gestión democrática como una alternativa viable.

Los estudios sobre el cooperativismo en el país se han concentrado fundamentalmente en el medio agrario por constituir la forma históricamente adoptada. Se han centrado en el proceso de implementación y formación de cooperativas no agropecuarias en fase experimental. Desde la experiencia en el sector agropecuario, la ampliación del cooperativismo a otros sectores supone la potenciación de un modelo de gestión centrado en la participación.

El tratamiento de la participación en la gestión cooperativa ha sido objeto de análisis de problemáticas manifiestas en la gobernanza, la cultura organizacional y las relaciones de poder. En esta perspectiva, la mirada de la investigación se centra en la importancia de la participación en la gestión cooperativa como aspecto clave en términos de eficacia organizacional. En este ámbito se expresa la naturaleza de una acción colectiva orientada al cumplimiento de objetivos específicos que suponen una identidad colectiva, sustentada en intereses y valores solidarios compartidos, una visión de largo plazo y un compromiso con

las necesidades del contexto (López & Vuotto, 2012). Por supuesto, la actividad cooperativa produce la transformación de las condiciones individuales en condiciones colectivas.

Para el caso cubano, las investigaciones en el campo del cooperativismo se han ubicado en los aciertos y desaciertos en el proceso de creación y funcionamiento, análisis crítico al régimen jurídico, visiones desde la economía política y sus contribuciones al desarrollo económico y social. Ante las limitaciones que hoy se reconocen en el proceso de constitución y funcionamiento de las Cooperativas no Agropecuarias (CNA) se orienta un estudio de caso único de carácter descriptivo en la Cooperativa Clavos para Herrar, —Los Jiménez— en el municipio Placetas de la provincia Villa Clara, Cuba.

Es por ello que se asume como estrategia metodológica la del estudio de caso único o unidad de análisis como alternativa tipológica identificada para los propósitos de la investigación (Yin, 1994). La estrategia metodológica está encaminada a explicar las expresiones de la participación en la gestión de la cooperativa no agropecuaria objeto de estudio.

En este caso, las modalidades de participación en la gestión cooperativa constituyen una decisión metodológica para explicar el alcance de la participación a partir del accionar de los sujetos en la actividad. La modalidad refiere a una interpretación teórica de lo que ocurre en la práctica y no a una tipologización ideal por la cual se guía el investigador en la realización práctica. No refiere a un modelo, sino a la realización práctica de la participación en los procesos de gestión cooperativa.

La participación en la gestión cooperativa se analiza teniendo en cuenta la posición de los asociados según su condición de involucramiento a partir del rol/ función y el lugar en la estructura de forma diferenciada. Esta perspectiva supone la indagación en las formas de organización del trabajo, los tipos de planificación, los modos de ejecución, los estilos de dirección y los mecanismos de control como indicadores para la constatación empírica de las diferentes modalidades de participación.

El criterio de selección de la cooperativa objeto de estudio está basado en las características propias de su creación y funcionamiento. Los rasgos de potencial referencialidad del estudio permitirán esclarecer las especificidades de la incidencia de la participación en los procesos de gestión cooperativa dado por su objeto social y el modelo de gestión que hoy muestra. En relación con la producción y comercialización de clavos de herrar para el territorio nacional resulta una alternativa para contribuir a la sustitución de importaciones. Se trata de la única cooperativa en el país que realiza aportes significativos en aras de la satisfacción de la demanda de producción de clavos de herrar de calidad para la agricultura como su principal cliente.

Los aportes principales del estudio contribuyen a una mayor comprensión sobre la naturaleza de las dinámicas participativas y su eficacia en la gestión cooperativa, desde un enfoque sociológico. La presente investigación contribuye al desarrollo de experiencias investigativas en el contexto de las organizaciones cooperativas, además, aporta a los estudios sobre políticas públicas centradas en el desarrollo del cooperativismo. Por tanto, los resultados del estudio resultan de utilidad a todas aquellas organizaciones y personas en proceso de formación en gestión cooperativa.

DESARROLLO

El ejercicio de la participación en la gestión cooperativa

El cooperativismo pretende crear una fórmula alternativa de organización de empresa que se inspira en valores diferentes a los vigentes en las sociedades convencionales de capital. Se trata, de la participación democrática frente a la soberanía del capital y que, igualmente desde sus inicios, se planteó generar beneficios no sólo para sus socios, sino también para el conjunto del grupo social (Pérez, Esteban & Gargallo, 2009; Stockiet et al., 2012 citado en Alonso, 2015). Por ello el cooperativismo adquiere relevancia para el desarrollo de la cooperación organizada y el papel de la asociación en la perspectiva del cambio social. La cooperativa está basada en procesos de participación del hombre en la toma de decisiones y la realización misma del poder político. Convierte al trabajo en una forma de realización humana y de identificación del hombre con lo que ha sido creado por él (García, García & Figueras, 2018). La problemática de la participación ha sido objeto de estudio en la contemporaneidad, no siendo una categoría explícita en el pensamiento sociológico clásico. Sin embargo, las principales inferencias están relacionadas con el pensamiento filosófico (Rosseau, 1762). En la sociología, los núcleos racionales que explican la categoría están ubicados en los ejes de análisis sobre el papel de los agentes sociales en el campo (Bourdieu, 1997); las relaciones de poder en el sistema de interacciones sociales y expresión de la hegemonía (Gramsci, 1931, Weber, 1971; Foucault, 1976). Cada uno de estos conceptos viene a explicar los condicionamientos y principios de la participación en la práctica social.

El presente estudio asume que participar significa, además de asistir o estar presente, tener o tomar parte, intervenir, implicarse en las decisiones. La participación constituye un componente esencial de toda comunidad, entendida en sentido amplio como—grupo cuyo propósito es una actividad en común (Laville, 2014). Pues no basta con el hecho de estar presente, es necesario el involucramiento y la intervención en la toma de decisiones.

El eje de la participación define un tipo de relación social necesaria y posible para el cumplimiento de los principios y valores del cooperativismo. Por ello la participación activa de los miembros es uno de los aspectos que define a las cooperativas (Jara & Núñez, 2017). Por tanto, la participación es un imperativo ético, político y democrático que contribuye a la sostenibilidad de todas las acciones que emprende una cooperativa y que incidirá en el desarrollo general de la sociedad. El cooperativismo puede renovarse en el ejercicio de la participación de los socios y desde la actividad innovadora.

Por otra parte, el tratamiento de la participación en las organizaciones muestra una tendencia progresiva hacia mecanismos de gestión que favorecen la participación de los trabajadores (Alonso, 2015). En esta perspectiva, se refuerza el vínculo participación-gestión en las relaciones laborales. Por ello, los antecedentes teóricos en las Ciencias Sociológicas para el estudio de las organizaciones refieren a la introducción de conceptos como la burocracia, la definición y clasificación de la autoridad y el estándar ideal de la burocracia; la participación a través del análisis de la toma de decisiones; clasificación de sistemas de administración y la importancia de la participación en las empresas para lograr mayor productividad (Weber, 1971; Mayo, 1977; Simon, 1988; Chiavenato, 2000). Tales conceptos centran el interés en los condicionamientos de la participación hacia un tipo de cooperación organizada.

En el caso de los resultados investigativos sobre el eje de la participación en las organizaciones cooperativas se destacan los estudios sobre los diversos tipos de participación de los cooperativistas según sus diferentes roles (Mozas, 2002); la dimensión participativa en la construcción de la sostenibilidad institucional (Salazar, Silva & Cheaz, 2001); el desarrollo de la actividad como instrumento de participación ciudadana (Fernández, 2006); la transparencia, vínculo y cognición como determinantes en la práctica cooperativa (Fairbairn, 2005) y la relación participación y gobernanza (Mogrovejo, et al., 2012).

El lugar central de los miembros en esta empresa cooperativa se asocia con tres de sus características: las condiciones de creación (asociación voluntaria para responder a necesidades), la propiedad colectiva y el ejercicio democrático del poder. En la práctica, la garantía y preservación del lugar central de los miembros no se produce de manera natural puesto que requiere de miembros involucrados e interesados en participar; el afianzamiento de relaciones horizontales de proximidad y la vigencia de mecanismos de información y de toma de decisión adaptados a sus necesidades (López & Vuotto, 2012). Por tanto, la participación de los socios en la empresa cooperativa constituye el eje fundamental para su creación y funcionamiento en el marco de la gestión cooperativa.

Daft y Bradshaw (1980) sugieren que el proceso de toma de decisiones es crucial y ofrecen la interesante noción de que hay dos niveles de decisiones: la decisión formal de agregar algo a un departamento o

programa, y una previa, de alguien que toma conciencia del problema y se vuelve un «campeón de la idea» que empuja para que se tome la decisión final (Hall, 1996). Esto evidencia dos modos en que se expresa la participación en la toma de decisiones.

La participación como categoría de análisis en los procesos de gestión cooperativa se fundamenta en la tradición sociológica a partir de los conceptos: democracia, poder y autogestión. Los supuestos teóricos de la participación en la práctica estudiada están marcados por el carácter democrático de la gestión, el ejercicio de toma de decisiones y el cumplimiento de los principios y valores cooperativos. La eficacia en el funcionamiento de la actividad cooperativa radica en un mayor conocimiento e información de los socios, así como el ejercicio de roles y funciones en la construcción colectiva.

En esta línea, el actual proceso de actualización del nuevo modelo económico se encamina al fortalecimiento del cooperativismo fuera del ámbito agropecuario. Por consiguiente, el movimiento cooperativo en Cuba contribuye a la descentralización de las decisiones que tienen que ver con el desarrollo en las localidades del país (Donéstevez et al., 2014). Aquí, la localidad adquiere un valor agregado en la renovación de la tradición agropecuaria.

A su vez, reconoce en las relaciones de cooperación una forma de participación organizada que promueve el esquema de la autogestión, el reconocimiento de las potencialidades del individuo como tal, de su individualidad, más no del individualismo (Rodríguez & Roque, 2016). Ello significa una identidad de intereses individuales y colectivos en la actividad. El contexto de relaciones sociales en el campo del cooperativismo cubano muestra las limitaciones presentes en la formación de las cooperativas no agropecuarias y sus manifestaciones en el modelo de gestión y el régimen jurídico. De ahí que las valoraciones sobre el desarrollo de las CNA en Cuba destacan los logros y desaciertos de la cultura cooperativa en el nuevo modelo de gestión no estatal.

Según Donéstevez et al. (2014) respecto a la dimensión participativa identifica que la principal limitación radica en la indefinición de un modelo de gestión asentado en sistemas participativos que faciliten la socialización y cooperación. En este orden, la problemática del ejercicio de la participación es objeto de análisis desde el propio proceso de creación en función del modelo de gestión existente. Por lo que el proceso de constitución de la CNA está influido por las asimetrías entre los decisores y los sujetos con voluntad de asociarse (Rodríguez & Roque, 2016). Este hecho constituye un atravesamiento para la participación efectiva en la formación de cooperativistas.

Por lo que la no garantía de las fuentes de abastecimiento estables para su desarrollo, la falta de cultura cooperativa; el desconocimiento por parte de los socios de sus deberes en la toma de decisiones; el tamaño

y la heterogeneidad del grupo que lo integran y la falta de formación son algunas de las causas del frecuente quebrantamiento de la participación en estas organizaciones (Jara & Núñez, 2017). La creación de cooperativas exige, en las condiciones actuales, considerar la acción conjunta cooperativa-gobierno-desarrollo local en el proceso de gestión cooperativa. De ahí que la planificación conjunta de los gobiernos, los cooperativistas y las entidades externas participantes —en los marcos de un proceso participativo y en busca del desarrollo local—, es vital para garantizar el éxito del empeño (Jara, 2017). Desde esta visión la participación de los miembros en la gestión cooperativa resulta un aspecto clave para fortalecer la capacidad de la organización y su potencialidad para responder a las necesidades de sus miembros y otras partes interesadas.

En el 2012 se comienzan a crear las CNA, una vez definidas las disposiciones reglamentarias que experimentalmente van a permitir la consolidación de dicho movimiento. De este modo,

el cooperativismo cubano, ampliado a otros sectores económicos se presenta como una solución para los problemas esperados de la reducción de las plantillas laborales; en este sentido se vislumbran sus aportes al desarrollo local y a la generación de bienes servicios. (Muñoz et al, 2014, p. 166)

En general la participación de los socios en procesos de toma de decisiones ha sustentado la gestión en las cooperativas. La participación democrática constituye uno de los principios fundamentales para lograr el buen funcionamiento de la actividad cooperativa a partir de un mayor conocimiento e información de los socios en los temas en los que ejercen su derecho al voto. En las cooperativas pueden existir dos modalidades de participación: la directa y la indirecta. La modalidad directa es la más fidedigna expresión de la participación en función del cumplimiento de los principios cooperativos.

En este sentido, Jorge Coque Martínez (2001) concibe a las cooperativas como entidades de participación. No una simple participación sino una participación multinivel. Lo que quiere decir que en las entidades cooperativas es indispensable la participación interna (autoayuda mutua). Este será el primer nivel, la cual debe ser complementado con la participación hacia fuera y de otras entidades con las cooperativas —participación hacia dentro (Coque, 2001). Es de resaltar que desde la propia esencia del cooperativismo la gestión democrática de los asociados es imprescindible.

Los principios de control democrático y participación económica de los miembros; acompañados del valor democracia constituyen el fundamento para la gestión cooperativa. Las cooperativas deben ser

organizaciones –por excelencia– participativas. La gestión colectiva de esos medios de producción y del patrimonio colectivo que se expresa en la autogestión, convierten a las cooperativas en espacios participativos y democráticos, pues la autogestión se refiere al control directo por los trabajadores sobre los elementos económicos y político ideológicos de gestión del trabajo (Henrique de Faria, 2011). Con esto se reafirma la autogestión como el modelo alternativo para ejercer la participación.

Según la ACI (2015), la gestión democrática por parte de los socios constituye uno de los principios cooperativos de obligatorio cumplimiento, en tanto la participación supone un derecho y deber en las organizaciones cooperativas. Esta promueve o facilita relaciones de carácter horizontal y democrático en la gestión cooperativa.

El cooperativismo debe ser en su práctica, resultado de la participación por su génesis y desarrollo. Para el autor Molina (2003) la participación se expresa en las actividades económicas de la empresa, sea como trabajador, consumidor o usuario; en los beneficios obtenidos gracias al esfuerzo colectivo y en la solución de los problemas de su comunidad y de su país. Por tanto, la participación en el escenario de la gestión cooperativa supone una condición necesaria para la sostenibilidad de la cooperativa. En tanto, se define la gestión cooperativa por el modelo de organización, planificación, ejecución, dirección y control asentado en sistemas participativos flexibles que faciliten los procesos de cooperación y especialización productivas.

Estrategia metodológica para el estudio de caso único

La concepción metodológica asume la unidad de lo cualitativo y lo cuantitativo apoyándose en el estudio de caso único. Para dar cumplimiento a los objetivos propuestos, se utilizan los siguientes métodos y técnicas:

- **Análisis de documentos:** Esta técnica permitió indagar y comprender los procesos reguladores (Normativas políticas, objeto social y funcionamiento de la organización). Se consultaron las normativas vigentes en el régimen jurídico manifiesto para la aprobación y funcionamiento de la CNA, así como los estatutos, documentos y actas de asambleas, lo que representó un total de 44 documentos.
- **Observación no participante:** Se observaron las reuniones de la Asamblea General de socios (Balance anual de las cooperativas en los años 2016, 2017, 2018), las del Grupo Provincial de Atención a las CNA en la provincia de Villa Clara y la rutina diaria de la jornada laboral para identificar los roles y funciones de dirigentes y asociados en las diferentes actividades. Esto

contribuyó al reconocimiento del espacio y de las condiciones sociales en las que se relacionan, permitiendo acceder a sus actividades diarias.

- Entrevista semi-estructurada: Se utilizó para profundizar en la participación de los asociados y dirigentes en los procesos propios de la gestión cooperativa a partir de sus funciones y su participación en la toma de decisiones. Se realizó a los cinco miembros de la junta directiva de la CNA.
- Encuesta: se aplicó a los 20 socios de la CNA Clavos para Herrar —Los Jiménez— con el objetivo de caracterizar la lógica que reproduce la estructura de la organización cooperativa; la influencia de las características de organización socioeconómica y socio estructurales de este tipo de cooperativa en su gestión; los aspectos que favorecen o limitan el compromiso e implicación los miembros en la toma de decisiones.
- Indagación apreciativa: es una metodología o proceso que intenta descubrir las potencialidades del funcionamiento en aras de lograr la renovación y mejorar el desempeño. La aplicación de la indagación apreciativa en una organización cubre usualmente cuatro fases¹. En la presente investigación se trabajan la segunda y tercera fases dentro de la entrevista con el objetivo de identificar la expectativa futura de la organización en relación a la participación en la gestión por sus asociados, así como indaga apreciativamente en las principales fortalezas que constituyen la organización (Fernández, 2018).

Se asume la categoría modalidades de participación en la gestión cooperativa como el modo en que ocurre el accionar de los sujetos en la actividad cooperativa dado por el involucramiento en los procesos de organización, planificación, ejecución, dirección y control para la construcción del cambio.

Para la gestión cooperativa, las formas de organización del trabajo centran la atención en las diferentes funciones a realizar de acuerdo a los resultados en el trabajo de forma individual, colectiva y mixta. Las manifestaciones del indicador tipos de planificación se entienden como el elemento articulador del modelo de gestión que funcionalmente se constituye a partir de la información, la consulta, la delegación y la autogestión. Los modos de ejecución se identifican con la capacidad de actuación de la membresía. Los índices se expresan en la demanda, interactivo y resolutivo. El indicador estilos de dirección se ajusta a las formas de dirección que se aplican en función del tipo de trabajo y su influencia en el clima laboral. Los índices se expresan en democrático y autocrático. Las expresiones de los mecanismos de control están definidas a partir del establecimiento, realización e implementación de políticas e instrumentos jurídicos e

institucionales que se empleen. Los índices se adoptan bajo el modelo centralizado, descentralizado y mixto. Ver a continuación la Tabla 1 como resumen de la operacionalización.

Tabla 1. Indicadores para la constatación de las modalidades de participación que inciden en la gestión cooperativa.

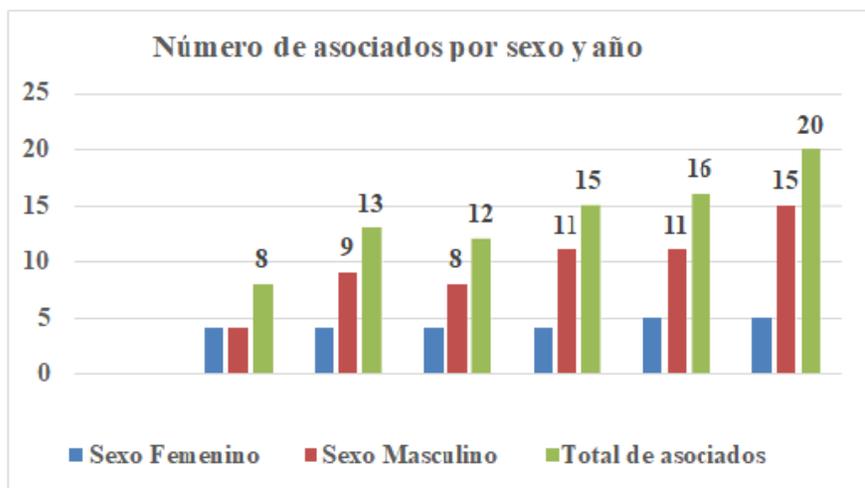
Gestión cooperativa		
Indicadores	Índices	Unidad de observación
Eje de la participación	Formas de organización del trabajo	Sujetos tipo según el rol/ función que desempeñan en la actividad cooperativa.
	Tipos de planificación	
	Modos de ejecución	
	Estilos de dirección	
	Mecanismos de control	
	Individuales Colectivos Mixtos	
	Información Consulta Delegación Autogestión	
	Demanda Interactivo Resolutivo	
	Autoocrático Democrático	
	Centralizado Descentralizado Mixto	

Fuente: Jara y Núñez, 2017.

Las Cooperativas no Agropecuarias (CNA) en Villa Clara constituyen una alternativa de desarrollo y como forma de gestión no estatal contribuyen al incremento del Producto Interno Bruto (PIB) del país; generan nuevas fuentes de empleo y ayudan a disminuir las importaciones y aumentar las exportaciones. Según el Informe de la Dirección Provincial de Economía y Planificación en Villa Clara (2016) la provincia cuenta con 130 propuestas de cooperativas no agropecuarias; de ellas ocho aprobadas y constituidas; y otras 84 en sus respectivos órganos de relación para su evaluación. Santa Clara es el municipio con mayor número de CNA con respecto a la provincia para un total de cinco.

CNA Clavos de Herrar. Fundada en septiembre-octubre de 2013. Su origen deviene de la propiedad privada, como artesanos asociados a METALCONF (Empresa de Conformación de Metales). El 70 % de los asociados provienen del sector por cuenta propia. Su junta directiva está compuesta de la siguiente manera: Presidente, Sustituto, Secretaria, Control y fiscalización y Administrador. El número de socios fundacionales en el 2013 era 13, siendo en la actualidad 20, de ellos seis mujeres y catorce hombres. Como muestra el Figura 1 la cooperativa manifiesta un incremento estable en el número de socios en los últimos

tres años, lo cual está en correspondencia con el tipo de actividad que realiza la cooperativa y la demanda social del producto que confecciona.



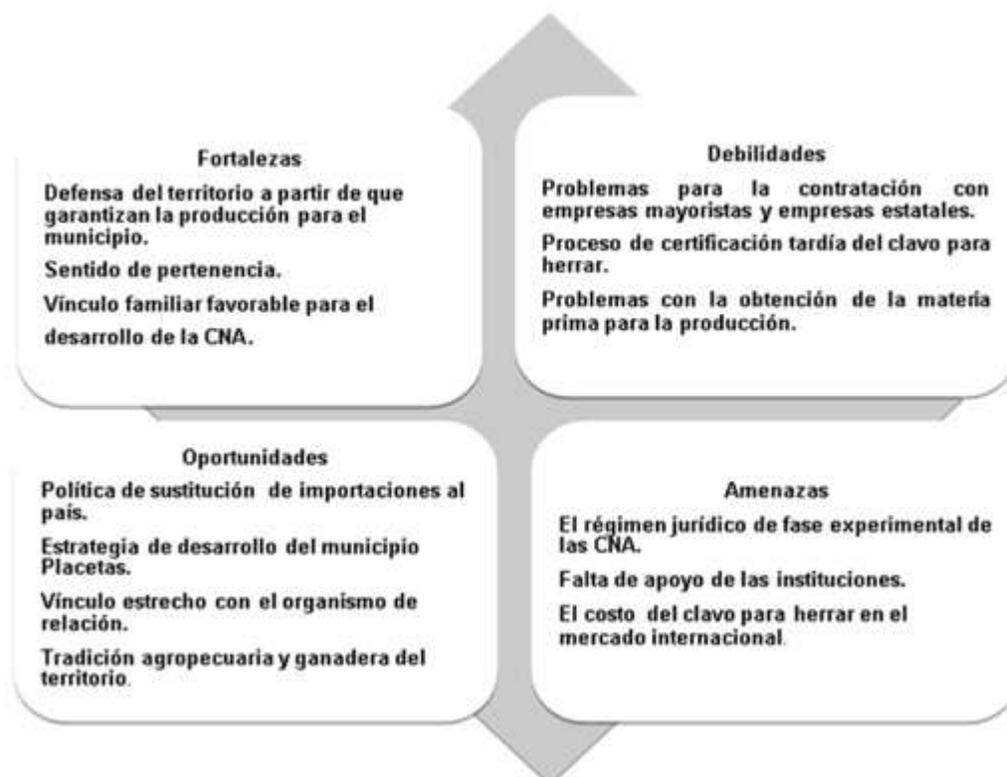
Fuente: Elaborado por las autoras a partir de los datos emitidos por ONEI en los años comprendidos de 2013-2018 en el Modelo No: 00301.

Figura 1. Número de asociados por sexo y año de la CNA Clavos para Herrar —Los Jiménez.

De un total de 20 asociados, 11 forman parte de un núcleo familiar que representa el 55 % de los asociados a la CNA Clavos de Herrar —Los Jiménez—. A los efectos de la estructura directiva y de organización del trabajo, las principales responsabilidades recaen en los miembros de la familia (80 %). Por tanto, el vínculo familiar propicia el sentido de pertenencia en los socios y la confianza en el presidente para la toma de decisiones. Sin embargo, se nota una tendencia a la centralización en la toma de decisiones por parte del núcleo familiar teniendo en cuenta que según Hall (1996) —el control directo de las empresas por parte de las familias ocurre cuando el funcionario principal es miembro de la familia que controla la organización. Lo anterior evidencia una correspondencia entre el desenvolvimiento de esta organización cooperativa y algunas características de la empresa familiar según Mucci y Tellería (2003).

Su objeto social es la producción y comercialización de artículos metal mecánicos de fijación. Entre los objetivos fundamentales se encuentra priorizar la producción para el desarrollo local, aunque el segmento de mercado en la actualidad abarca todas las provincias del país. Sin embargo, no han logrado satisfacer la demanda nacional, cuando supera los cinco millones para una producción prevista de 55 100 juegos de clavos en el 2019.

Como resultado de la caracterización de la CNA —Los Jiménez— se recoge en una matriz DAFO la relación entre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Figura 2



Fuente: Elaborado por las autoras

Figura 2. Matriz DAFO.

Se evidencia como avance de la CNA el vínculo familiar y el sentido de pertenencia de los socios favorecen los estrechos lazos con el órgano de relación. Además, teniendo en cuenta la tradición agropecuaria y ganadera del municipio se garantiza la producción del clavo, impulsa así la estrategia de desarrollo municipal y contribuye a la política de sustitución de importaciones. Sin embargo, se localizan retrocesos en el movimiento cooperativo debido a la falta de apoyo de las instituciones hacia esta forma de gestión.

Modalidades de participación en la gestión de la CNA Clavos para Herrar “Los Jiménez”

A continuación, se muestra un resumen de la caracterización de las modalidades de participación en la gestión de la CNA Clavos para Herrar —Los Jiménez—, teniendo en cuenta el análisis anterior realizado:

Tabla 2. Modalidades de participación en la gestión de la CNA Clavos para Herrar “Los Jiménez”.

Organización del trabajo	Tiende a ser colectivo: las principales tareas se realizan de forma colectiva teniendo en cuenta la experiencia en la actividad, la capacidad de solucionar problemas y la disposición de los directivos y no de la Asamblea.
Tipos de Planificación	Información, Consulta y delegación: siendo la Asamblea el principal espacio de discusión de los planes. Recae en los socios en funciones la planificación de los gastos e inversiones de la organización.
Modos de ejecución	Resolutivo: los Estatutos, Decretos- Leyes y Decretos construyen documentos reguladores del funcionamiento de la organización, reconocido así por los asociados.
Estilos de dirección	Tiende a la democracia representativa: no se logra completamente porque se identifica centralización en la toma de decisiones a partir de los roles y las funciones que le son atribuidas a los miembros de la Junta Directiva por parte de la asamblea de asociados.
Mecanismos de control	Mixto: se reconoce a la asamblea como el principal órgano en la toma de decisiones lo cual se combina con el control ejercido por los socios en funciones sobre el proceso productivo.

Fuente: Elaborado por las autoras a partir de los indicadores propuestos por Jara y Núñez (2017) y los resultados de la investigación.

En relación a lo expuesto en la Tabla 2, se hace necesario aclarar algunos de los aspectos mencionados. La organización del trabajo tiende a ser colectiva producto a que, según criterio de los socios, el trabajo depende de la experiencia laboral (70,6 %): tiempo dedicado a la utilización de los equipos para la elaboración del clavo y transmisión de la cultura productiva, ejercicio de la contabilidad y procesamiento de la materia prima para la confección del clavo entre varios socios. Además, la colectividad en la organización del trabajo depende de la capacidad de solucionar problemas (82,3 %): reparación de equipos entre varios asociados, búsqueda de clientes en momento de crisis en la cooperativa teniendo en cuenta el capital social de los socios y las tareas de dirección compartidas entre el administrador y el presidente. Sin

embargo, la disposición de los directivos (88,2 %) evidencia rasgos de centralización en la organización del trabajo, que a su vez se manifiesta en tareas y funciones para la confección del clavo (procesar la materia prima, prensar, troquelar, envasar); las cuales son establecidas por el presidente y el jefe de taller a los asociados.

Los principales criterios emitidos por los asociados en relación a las formas de organización del trabajo establecen como principales aspectos que lo determinan los siguientes: experiencia en la actividad, capacidad de solucionar problemas y disposición de los directivos; lo que representa un 64,7 % del total de socios de la cooperativa. Este último aspecto expresa la centralización en la toma de decisiones durante el proceso de producción como resultado de la gestión cooperativa. A continuación, la figura 3 muestra los aspectos determinantes en la organización del trabajo. Figura 3



Fuente: Elaborado por las autoras.

Figura 3. Formas de organización del trabajo identificadas por los asociados en el proceso de gestión cooperativa.

Según Cruz y Piñeiro (2011), el mundo empresarial parece evolucionar hacia formas de gestión cada vez más participativas. Existe una abundante literatura empresarial sobre nuevas formas de gestión horizontal, descentralización, desarrollo del potencial creativo y la implicación de los trabajadores, etcétera. Sin embargo, esta nueva cultura empresarial continúa reproduciendo las relaciones de poder capitalistas, ya que

ni la propiedad ni los resultados, ni las decisiones estratégicas de la empresa quedan en manos de los trabajadores. Las cooperativas tienen el reto de crear un modelo y estilo de participación propio.

Un modelo de participación integral, que ha de abarcar tanto la participación en el trabajo como en la toma de decisiones institucionales. Las empresas capitalistas reducen la participación de los trabajadores al ámbito productivo. Las cooperativas ofrecen la posibilidad de ampliar la participación a la dimensión de la toma de decisiones estratégicas de la empresa. Es un rasgo diferencial fundamental del cooperativismo. El reto es crear un modelo de organización democrática integral que responda a las necesidades actuales. Para ello es crucial revitalizar los cauces de participación social existentes y, si fuera necesario, repensar nuevos modelos de organización que permitan profundizar en una concepción integral de la participación democrática.

Eso puede desnaturalizar y contradice la esencia de la organización cooperativa, que según Cruz y Piñeiro (2011) comprende a las cooperativas como una asociación y una empresa a la vez. Pero es una empresa donde lo asociativo, lo social, es lo que guía el funcionamiento de lo empresarial.

Entre los valores que predominan en la organización estudiada, según el criterio de los asociados, no se incluye a la cooperación. Se identifican la solidaridad y la ayuda mutua con un 88,2 % y 94,1 % respectivamente. Sin embargo, según Cruz y Piñeiro (2011) las cooperativas pueden disfrutar del trabajo cooperado. Los resultados del modelo de gestión de las cooperativas resultan más evidentes en la medida en que se requiere promover relaciones de asociación y cooperación entre personas. A pesar de que no se expresa de manera explícita la cooperación, se identifican la solidaridad y la ayuda mutua como formas de cooperación en tanto son la manifestación de relaciones basadas en la colaboración y la reciprocidad.

Según el estudio realizado los tipos de planificación que predominan en la cooperativa son la información, la consulta y la delegación. Las decisiones son tomadas en la Asamblea General. Las decisiones respecto al destino de las inversiones y los gastos de la CNA se toman en la Asamblea mediante votación. El total de asociados afirman que se toman las decisiones entre todos, sin embargo, el 64,7 % expresan que se toman de manera coordinada y a modo de información. Sin embargo, se identifica una mayor discusión sobre el destino de los gastos; pues el 76,5 % de los asociados identifican a la Asamblea como el espacio para la toma de decisiones. Además, la forma en la que se toman las decisiones es entre todos los asociados lo que representa el 52,9 %. En estos aspectos se evidencia la información y consulta como tipos de planificación. Las principales formas de participación en la toma de decisiones de muestran en el Figura 4 a continuación:



Fuente: Elaborado por las autoras.

Figura 4. Formas de participación en la toma de decisiones.

Los principales acuerdos recaen en la aprobación de los planes anuales (producción, capacitación, mantenimiento), incorporación de nuevos socios, la firma de contratos de compra venta y la aprobación de la misión y objeto social de la cooperativa; consulta de nuevos precios para el clavo de herrar, atendiendo a la disminución de la materia prima y el incumplimiento del contrato por parte del principal comprador.

Estos plantean que el proceso de planificación parte del establecimiento de las prioridades en la producción, la forma en la que se concibe el presupuesto y su aprobación en Asamblea, como principal espacio.

Como modalidad de participación emergente se evidencia, que también se establece la delegación como tipo de planificación pues todos los socios participan en la gestión de los recursos humanos, materiales y financieros representados por los socios con funciones. La autogestión tiene que ser asumida, según Cruz y Piñeiro (2011) como un compromiso colectivo, que requiere confianza en la organización, la división de tareas y la planificación. Además, solo podrá concretarse una distribución equitativa y racional por medio de una socialización genuina antes del intercambio mediante una planificación democrática de los productores libremente asociados. Es decir, la organización racional de la producción y la distribución.

tiene que ser no solo tarea de los —productores, sino también de los consumidores; de hecho, de la sociedad en general, con su población productiva e —improductiva, que incluye a los estudiantes, los jóvenes, las amas de casa, los pensionados, etc. Una verdadera asociación de seres humanos libres (Menschen) que trabajan en

común (gemeinschaftlichen) los medios de producción. (Cruz & Piñeiro, 2011, p. 64)

De acuerdo a los modos de ejecución predomina en el accionar de los asociados el carácter resolutivo de acuerdo con lo consignado en las normas jurídicas vigentes para su funcionamiento. Aunque los asociados reconocen la demanda como el principio que rige su actuación en el desempeño laboral. De ahí que la tendencia en la ejecución responde al encargo social de la cooperativa y a los roles y funciones de los cooperativistas. Aquí, el régimen jurídico determina el deber ser de los asociados en la realización de la actividad.

Es de resaltar que, en los modos de ejecución, la cooperativa establece prioridades para la gestión. El principal aspecto que constituye prioridad es la autonomía y la independencia cooperativa. En segundo lugar, calidad de la producción y los servicios. En tercer lugar, el control sobre los socios que están en la producción y los servicios. En cuarto lugar, la participación de los asociados en las decisiones de inversión y gasto. En orden de prioridad le siguen la mejora tecnológica en la producción y los servicios; el cumplimiento en tiempo de los contratos con otras entidades; la cooperación con otras entidades; la incorporación de socios y la contratación de fuerza de trabajo. Esta respuesta representa el 29,4 % de las respuestas de los asociados –la de mayor representatividad.

Los dos aspectos de menor prioridad se traducen en una intención de reducir el gasto en fuerza de trabajo y en anticipo; además de ajustarse a las necesidades y demandas de la producción. A continuación, refiere al orden de prioridades en la gestión cooperativa (Figura 5).



Fuente: Elaborado por las autoras.

Figura 5. Orden de prioridades en la gestión cooperativa del caso de estudio.

Los estilos de dirección que predominan en la cooperativa tienden a la democracia representativa. La autonomía e independencia y la calidad de la producción y los servicios constituyen los aspectos de la gestión de mayor importancia para la cooperativa, según el 64,7 % de los socios. Además, solo tres de los socios (15 %) identifican el principio de control democrático de los miembros como uno de los tres primeros principios de mayor cumplimiento en la cooperativa. La elección de los miembros de la Junta Directiva depende en mayor medida de sus conocimientos (100 %), aunque también se toman en cuenta los años de experiencia y la actitud de liderazgo. Lo anterior confirma la centralización de la gestión cooperativa en el presidente, la administradora y el socio jefe de taller y almacén; por el conocimiento de la actividad y la confianza que le transmiten a los asociados. La manifestación de este estilo de dirección, más recurrente, en la cooperativa estudiada es la toma de decisiones por el presidente y la administradora sin previa consulta o aprobación de la asamblea. O sea, la democracia representativa se resume en el rol asumido por la Junta Directiva y la toma de decisiones en representación de los asociados.

Entre los principios del cooperativismo los asociados identifican al segundo principio (control democrático de los miembros) como el de mayor prioridad en la cooperativa, le sigue el cuarto principio (autonomía e independencia) y el primero (membresía voluntaria y abierta). Esta respuesta representa el 76,5 % del total. No obstante, el tercer principio (participación económica de los miembros) está ubicado en el cuarto lugar del nivel de importancia; lo que contradice la actitud de asumir como principal principio el control democrático de los miembros. Según la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) (2015), la gestión democrática por parte de los socios constituye uno de los principios cooperativos de obligatorio cumplimiento. En tal sentido, los asociados deben participar activamente en la fijación de las políticas de actuación y en la toma de decisiones. De ahí que el estilo de dirección tiende a la democracia representativa. No se considera la democracia participativa, debido a que aún existen, rasgos de centralización en la toma de decisiones, expuestos anteriormente.

Los mecanismos de control que predominan son mixtos, pues parte de la comprensión de la Asamblea de asociados como principal órgano para la toma de decisiones, combina con los deberes de los asociados, establecidos en los Estatutos y el control de las principales actividades productivas por parte del asociado jefe de taller y almacén. Lo anterior se constata en los resultados de la aplicación de los cuestionarios donde se identifica el control sobre los socios que están en la producción como el aspecto de mayor importancia para la gestión de la cooperativa (52,9 %) y la participación de los asociados en las inversiones y gastos (70,6 %). Dentro de las razones por las cuales todos los socios se sienten satisfechos con su

participación en la CNA sobresalen los sentimientos de confianza, compenetración, compañerismo, cooperación, igualdad, familiaridad, sentido de pertenencia con la cooperativa.

Entre los deberes de los asociados se destacan los siguientes: cumplir con los estatutos y demás acuerdos de la cooperativa, así como con las tareas que le son asignadas en función de su cargo y desempeño; contribuir al buen funcionamiento de la cooperativa; cumplir la disciplina laboral; exigir y controlar la utilización de los recursos materiales y financieros de la cooperativa; cumplir las medidas indicadas para prevenir accidentes de trabajo; cumplir el régimen de trabajo y el horario de trabajo aprobado en la cooperativa; velar por el correcto uso de los bienes propiedad de la cooperativa así como los que usa en calidad de usufructo o arrendamiento y responder por los daños o pérdidas que les ocurran.

A partir de lo expuesto se evidencia en la cooperativa estudiada un déficit de la participación en cuanto a la autogestión. La CNA Clavos para Herrar —Los Jiménez— es una organización con autonomía e independencia. Sin embargo, la autonomía de una cooperativa debe ir más allá de la no intervención de terceros en sus decisiones. Debe comprender la participación del total de los asociados en la gestión de la cooperativa. Lo que en este caso no se evidencia plenamente producto a la centralización de las formas de organización del trabajo; los procesos de planificación y de las decisiones; en los miembros de la Junta Directiva, específicamente el presidente y la administradora. Por tanto, en la cooperativa predomina un estilo mixto de control; donde se vincula formas de control descentralizadas (un socio un voto) y centralizadas (papel de la Junta Directiva y cumplimiento de las normas).

CONCLUSIONES

Los hallazgos obtenidos muestran la tendencia a la centralización en la toma de decisiones con un marcado interés en la gestión de recursos. Se ejerce la participación desde la información, la consulta y la delegación en el accionar de los directivos y socios.

El limitado ejercicio de autogestión en la construcción colectiva incide en la participación económica de los socios. El modo de ejecución resolutivo es visto como potencialidad desde el cumplimiento de los Estatutos y demás legislaciones, sin embargo, estas últimas pueden afectar la autonomía de la organización. Los mecanismos de control existentes si bien son funcionales a la organización prevalecen la responsabilidad individual y no grupal o social.

Se reconocen en el estudio realizado dos modalidades de participación: la directa y la indirecta. La modalidad directa es la más fidedigna expresión de la participación en función del cumplimiento de los

principios cooperativos. La modalidad de participación que incide en la gestión cooperativa de la CNA Clavos para Herrar —Los Jiménez— es indirecta.

La participación indirecta en la gestión cooperativa no se ajusta al correcto funcionamiento de una organización cooperativa. Por lo que se hace necesario fortalecer las relaciones cooperativas y experiencias participativas en la gestión cooperativa en correspondencia con los principios y valores del cooperativismo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

Alianza Cooperativa Internacional (ACI). (2015). *Notas de orientación para los principios cooperativos*. Alianza Cooperativa Internacional. Disponible en: https://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/guidance_notes_es.pdf . pp. 31-47.

Asamblea Nacional del Poder Popular (ANPP). (2019). *Constitución de la República de Cuba*. Disponible en: <http://media.cubadebate.cu/wp-content/uploads/2019/01/Constitucion-Cuba-2019.pdf>

Alonso Rodrigo, E. (2015). Una organización participativa: El grupo Mondragón. Universidad de Barcelona. *Intangible Capital*, 11 (3), 546-576. Doi: <http://dx.doi.org/10.3926/ic.652> .

Bourdieu, P., (1997). *El capital cultural, escuela y espacio social*. España: Editorial Siglo XXI.

Coque Martínez, J. (2001). Eficiencia y promoción del cooperativismo: una revisión histórica de las bases conceptuales. *Revesco*, 73(38), 25-41. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1119272>.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*, 5ta ed. Colombia: McGraw- Hill.

Cruz Reyes, J., & Piñeiro Harnecker, C. (2011). Una introducción a las cooperativas En *Cooperativas y Socialismo* (pp. 31-54). La Habana: Editorial Caminos.

Daft, Richard L., Bradshaw, P. J. (1980). The Process of Horizontal Differentiation: Two Models. *Administrative Science Quarterly*, 25 (3), 441-456.

Donéstevez Sánchez, G. et al., (2014). El nuevo cooperativismo en la Cuba del siglo XXI. en Muñoz, R. (Comp.), *Desarrollo y cooperativismo desafíos al modelo cubano de transición al socialismo* (pp. 143-162). La Habana: Editorial Caminos.

Fairbairn, B. (2005). Tres conceptos estratégicos para la orientación de cooperativas. *Vínculos, transparencia y cognición*, 48, 9-26. Disponible en: https://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/docin/docin_cesot_048

- García Pedraza, L., García Ruiz, J. G., & Figueras Matos, D. (2018). Importancia de la educación cooperativa. Una experiencia cubana. *Revesco* (129), 142-160. DOI: <https://dx.doi.org/10.5209/REVE.62881>.
- Gramsci, A., (1931). *Esponaneidad y dirección consciente*. Edición Marxists Internet archive, 2002. Disponible en: <https://www.marxists.org/espanol/gramsci/gra1931.html>
- Henrique De Faria, J., (2011). As organizações coletivistas de produção associada e a autogestão social. *Estudos de Direito Cooperativo e Cidadania*. Curitiba: Programa de Postgraduación en Derecho, Universidad Federal de Paraná, (4), 161-169.
- Jara Solenar, D. E. (2017). Members' Participation: an Exercise towards Non-Agricultural Cooperatives in Cuba. *Review of International Co-operation*, 104(34), 34-51. <https://www.ica.coop/sites/default/files/publication-files/aci-ccr-2017-vol104-latin-america-453321311.pdf>
- Jara Solenar, D. & Núñez Llerena, C. R. (2017). *Las modalidades de participación en la gestión de la Cooperativa no Agropecuaria Clavos para Herrar "Los Jiménez" del municipio Placetas*. Ponencia presentada en el 13° Congreso Nacional de Estudios del Trabajo. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires. <https://www.aset.org.ar/2017/grupos.htm?groupId=11>
- Laville, Jean-Louis. (2014). Participer. Essai sur les formes démocratiques de la participation, J. Zask. *Sociologie du Travail*, 56 (2), 266-268. Disponible en: <http://journals.openedition.org/sdt/4031>; DOI: <https://doi.org/10.4000/sdt.4031>
- López García, K. & Vuotto, M. (2012). *La gestión cooperativa y las prácticas participativas de los trabajadores asociados* (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de General Sarmiento, Buenos Aires. Disponible en: https://www.ungs.edu.ar/wpcontent/uploads/2013/12/Tesis_L%C3%B3pez_Garc%C3%ADa.pdf
- Losada, J. V. (2013). La Indagación Apreciativa en la práctica. *Debates IESA*, XVIII (1), 47-49. Disponible en: <https://www.virtual.iesa.edu.ve/servicios/wordpress/wp-content/uploads/2014/03/e13losada.pdf>
- Mucci Ottorino, O. & Tellería, E. D. (2003). *Empresas familiares: Introducción; características y roles*. Universidad Nacional de Mar del Plata. Facultad de Ciencias Económicas. Disponible en: https://nulan.mdp.edu.ar/1360/1/01211_b.pdf
- Mogrovejo, R. et al., (2012). *El cooperativismo en América Latina. Una diversidad de contribuciones al desarrollo sostenible*. La Paz, Bolivia: OIT. Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/americas/ro-lima/documents/publication/wcms_188087.pdf

Molina Camacho, J. C. (2003). *Valores y principios cooperativos como guías fundamentales de acción*. Ponencia presentada en primer encuentro nacional de formadores de cooperativismo, Universidad Central de Venezuela. Centro de Estudio de la participación, autogestión y cooperativismo (CEPAC). <https://www.ucla.edu.ve/dac/seminario/principios.pdf>

Mayo, E. (1977). *Problemas sociales de una civilización industrial*. Buenos Aires: Edición Nueva Visión. Disponible en: https://www.isabelportoperez.files.wordpress.com/2012/03/problemas_sociales.pdf

Mozas Moral, A. (2002). La participación de los socios en las cooperativas agrarias: una aproximación empírica. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 40, 165-193.

Muñoz González, R. et al., (2014). *Desarrollo y cooperativismo desafíos al modelo cubano de transición al socialismo*. La Habana: Editorial Caminos.

Muñoz Alfonso, Y. (2014). El cooperativismo no agropecuario y su proceso de constitución en Cuba: dimensión jurídica En R. Muñoz González (Comp.), *Desarrollo y cooperativismo desafíos al modelo cubano de transición al socialismo*. La Habana: Editorial Caminos, 165-192.

Oficina Nacional de Estadísticas e Información (ONEI). (2018). Indicadores seleccionados de las cooperativas no agropecuarias de Producción de Bienes y Servicios. En el Modelo No: 00301.

Pérez, J., Esteban, L. & Gargallo, A. (2009). Participación, gobierno democrático y resultados cooperativos: una perspectiva de RSE. *CIRIEC-Revista Española de Economía pública, social y cooperativa*, 65, 163-190. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17412326008>

Rodríguez, A. & Roque, Y. (2016). Relaciones de Cooperación en torno a las cooperativas no agropecuarias en el municipio Santa Clara Tesis de Diploma. Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Villa Clara.

Salazar, L., Silva, J. S. & Cheaz Peláez, J. (2001). Stalin Torres. *La dimensión de participación en la construcción de la sostenibilidad institucional*. Serie: Innovación para la sostenibilidad institucional. Disponible en: <https://conexionsurmza.files.wordpress.com/2012/08/la-dimensi3b3n-de-participacion-en-la-construccion3b3n.pdf>

Simon, H. (1988). Causal ordering, comparative static, and near decomposability. *Journal of Econometrics*, 39, 149-173. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0304407688900437>

Weber, M. (1971). *Economía y sociedad*. Tomo II. La Habana: Editorial Ciencias Sociales. Disponible en <https://www.sociologia1unpsjb.files.wordpress.com/2008/03/weber-economia-y-sociedad.pdf>

Yin, R.K. (1994). *Case Study Research – Design and Methods, Applied Social Research Methods*, (Vol.5). Newbury Park, CA.: Sage. Disponible en:

https://www.books.google.com.cu/books?id=BWea_9ZGQMwC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Notas aclaratorias:

¹ Las fases son: (a) descubrir (lo mejor), (b) soñar (la visión, anticipar el futuro), (c) diseñar (el plan y las estrategias) y (d) ejecutar (aplicar la acción, en la «realidad», transformar las reflexiones en acciones) (Losada, 2013)

Conflicto de intereses

Las autoras declaran que no existen conflictos de intereses.

Contribución de autoría

Claudia Raquel Núñez: participó en todo el proceso de investigación. Trabajó en la redacción del informe.

Realizó la edición y revisión final del artículo.

Lienny Garcia Pedraza: participó en todo el proceso de investigación. Trabajó en la redacción del informe y edición y revisión final del artículo.

Dunia Eduvijes Jara Solenar: participó en todo el proceso de investigación. Trabajó en la redacción del informe y revisión final del artículo.