

PARTICIPACIÓN DE LOS SOCIOS EN LA ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS DE COOPERATIVAS NO AGROPECUARIAS (CNA) DEL MUNICIPIO CENTRO HABANA

Francisco Damián Morillas Valdés

Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas. (CIPS)

Resumen

Los resultados presentados son parte del proyecto "Alianzas Público-privadas solidarias para el desarrollo local-comunitario" PNCT de Desarrollo Local 2017-2019, del Grupo de Creatividad para la Transformación Social del Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas, CIPS.

Este artículo tiene como objetivo valorar la participación de los socios en la elaboración de estrategias de las CNA del municipio Centro Habana, para la inserción y sustentabilidad en los entramados socioproductivos locales.

Los principales resultados muestran notables diferencias entre las CNA inducidas y no inducidas, la persistencia de contradicciones con las propuestas del modelo de gestión cooperativa entre las CNA inducidas, la perdurabilidad de la centralización en la toma de decisiones y reproducción de lógicas de la cultura laboral heredada de la empresa estatal y como resultado final, las asambleas silenciosas.

Palabras clave: Transformación, Participación, Cooperativas no agropecuarias

Abstract

The results presented are part of the project "Solidarity Public-Private Partnerships for Local-Community Development" PNCT of Local Development 2017-2019, of the Creativity Group for Social Transformation of the Center for Psychological and Sociological Research, CIPS.

The purpose of this article is to assess the participation of the partners in the elaboration of strategies of the CNA of the municipality of Centro Habana, for the insertion and sustainability in the local socio-productive frameworks.

The main results show notable differences between the CNA induced and not induced, the persistence of contradictions with the proposals of the cooperative management model among the induced CNAs, the durability of centralization in the decision making and reproduction of logics of the inherited labor culture of the state company and as a final result, the silent assemblies.

Keywords: Transformation, participation, socio-productive frameworks.

Introducción

Con el objetivo de dar respuesta a la crisis estructural del modelo económico cubano –donde se combinan la crisis económica internacional con la crisis interna–, desde el año 2007 con el VI Congreso del PCC, comenzó la implementación de los Lineamientos para la Actualización del Modelo Económico y Social, dándosele continuidad al proceso de reestructuración de la sociedad cubana.

En esta compleja trama de problemáticas, surgen y se desarrollan las cooperativas no agropecuarias (CNA, en lo adelante), al amparo del Decreto Ley 305/2011, generando una nueva estructura de relaciones y estrategias de acción.

Una característica del proceso de implementación de los Lineamientos y de la Conceptualización del Modelo Económico y Social, ha sido su desarrollo bajo lógicas y dinámicas centradas en la dicotomía centralización-descentralización, con un importante impacto en los procesos de gestión y organización de la propiedad y el trabajo, a causa de la fuerte estructuración y regulación hegemónica del Estado, no solo en lo económico, sino también en lo institucional y en la configuración de los nuevos espacios de relaciones entre los distintos actores.

De acuerdo con documentos rectores del proceso de actualización en Cuba, el contexto actual debe orientarse a la articulación entre actores productivos de diferentes formas de propiedad y gestión, así como al despliegue de estrategias de desarrollo de iniciativas locales que aprovechen las potencialidades sobre la base de una mayor autonomía institucional (Documentos del 7mo Congreso del PCC, 2017).

Los resultados del trabajo del Grupo de Creatividad para la Transformación Social del Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas, en el año 2013, mostraron que, a pesar de la apertura a mayores espacios de actuación de diversos actores económicos no estatales, a partir de las políticas implementadas como parte de los Lineamientos para la Actualización del Modelo Económico y Social, aún persisten contradicciones, tales como: la perdurabilidad de la centralización en la toma de decisiones, la falta de autonomía de los gobiernos locales y la reproducción en las CNA de este territorio, de lógicas de la cultura laboral heredada de la empresa estatal.

Cuatro años después, este mismo grupo de trabajo se propuso, valorar las estrategias empresariales de las CNA del municipio Centro Habana en función de su inserción y sustentabilidad en los entramados socioproductivos locales, bajo la materialización de los principios de participación de los socios, autonomía de gestión, responsabilidad social y cooperación, durante el período 2014-2017. Teniendo en cuenta los antecedentes declarados, lo revelado en este artículo forma parte de los resultados de esa investigación.

Referentes teóricos de partida

Las empresas cooperativas por su naturaleza, deben caracterizarse por ser empresas de participación. Son las características estructurales las que definen estos procesos a partir de la socialización de la propiedad, la igualdad de derechos y deberes, la democracia en todos los procesos de organización y funcionamiento, pero sobre todo, la primacía de la persona por encima del capital. En la práctica, estos elementos no son razón suficiente para garantizar que todos los socios tengan igualdad de derechos y deberes. En el contexto cubano, resultados de investigación, están mostrando que en ellas se están reproduciendo las lógicas de funcionamiento de las empresas estatales, caracterizadas estas, en muchas ocasiones, por la falta de participación y las asambleas silenciosas (GCTS, 2015, 2016, 2018a y 2018b).

En los principios constitutivos del movimiento cooperativo se puede verificar un marcado énfasis en valores éticos y sociales. Bajo el sistema de una persona, un voto, los socios tienen la misma capacidad de participar y decidir en los objetivos que se establecen. Participación que no está condicionada, todos tienen la misma capacidad para decidir en los objetivos que se establecen.

Este modelo de gestión, democrático-participativo constituye un principio de identidad en las empresas cooperativas, en otras palabras, los socios ejercen el control democrático de la organización.

Aun así, dentro de este movimiento se observan dos tendencias: una, que promueve la paz social y la distribución equitativa del plusvalor entre los socios y, otra, más radical, que defiende la tesis de la organización política de los trabajadores y la necesidad de superar el capitalismo al no limitarse a operar bajo sus lógicas de organización y funcionamiento.

Estas tendencias han tenido una marcada influencia dentro de las teorías de la gestión y estrategia empresarial. Como resultado, En las últimas dos décadas, el debate teórico y la producción investigativa en torno a las diferentes concepciones sobre la estrategia empresarial, particularmente en el ámbito de la gestión cooperativa, han crecido en intensidad, cantidad y seguidores, pero la multiplicidad de enfoques, paradigmas, escuelas y perspectivas han limitado la posibilidad de consensos. Solo en la bibliografía consultada para este estudio, por ejemplo, han sido identificadas cuatro ideas centrales diferentes en torno a la concepción de estrategia empresarial, entendida como:

- una relación permanente entre la empresa y su entorno.
- una respuesta a las expectativas del empresario que se concreta en la definición de una misión y objetivos a corto, mediano y largo plazos.
- un modelo de decisión para el establecimiento de políticas, acciones y adecuación de los medios para el cumplimiento de los objetivos generales de la organización.
- un sistema de soluciones a las problemáticas que enfrenta la empresa, que combina amenazas y oportunidades del entorno con fortalezas y debilidades de la organización (Andrews, 1980; CEPAL, 2006; Codina, 2006).

35

Luce, al menos, llamativo cómo estas perspectivas teóricas poseen una fuerte orientación hacia el mercado, sin embargo, la empresa puede tener otros objetivos adicionales, como responsabilidad social y mayor preocupación por el medio ambiente, así como otras visiones además del mercado.

Vienney (1980), y Codina (2006) coinciden en identificar un objetivo para la estrategia empresarial cooperativa: la satisfacción de las necesidades de los socios, sobre la base de valores y principios solidarios, en los cuales encuentran oportunidades para la mejora de la eficiencia interna de este tipo de organización y de sus relaciones con consumidores, proveedores y comunidades aledañas.

Sin embargo, lo que parecen obviar estos autores es que, en tanto organización empresarial, la cooperativa en el capitalismo está insertada en un contexto condicionado –y hasta determinado– por las lógicas de la competencia y la racionalidad instrumental del mercado.

En el caso de la CEPAL (2006), se enfatiza en la formulación e implementación de las estrategias cooperativas con valores solidarios en la gestión participativa. Este proceso requiere, por parte de todos los socios, de una profunda convicción democrática, particularmente de aquellos que mayores cuotas de poder tienen: fundadores, aquellos que mayores cuotas de capital aportaron, miembros de la junta directiva, otros...

En este contexto, la idea de la socialización democrática del poder se constituye en una falacia. Aquellos que están empoderados, en la práctica, se muestran poco entusiasmados a compartir lo que creen que por derecho es de ellos. Desde esta perspectiva, es raro que los

cambios organizativos y de funcionamiento que buscan profundizar en los procesos de participación, tengan éxito.

Desde la experiencia de las cooperativas en Europa, Spear (2000) considera que las características fundantes y estructurales de las empresas cooperativas europeas, su carácter participativo y de ayuda a los actores más débiles, así como su efectividad para responder a las fallas del mercado y a la crisis del Estado de Bienestar, son distintivas y establecen la diferencia con la empresa capitalista. Sin embargo, en no pocas ocasiones, son las directivas en las organizaciones las que establecen la visión, misión y objetivos para el grupo que representan, aun, cuando se inspiran en ideologías que dan sustento a la participación. Todo ello justificado, en no pocas ocasiones, en los tipos de decisiones que se deben tomar, teniendo en cuenta su complejidad, la cual atañe, en no pocas ocasiones la toma de decisiones.

Teniendo en cuenta estos elementos, para estos casos es pertinente considerar la importancia que las personas asignan a su participación, fundamentalmente en los procesos de toma de decisiones, si los asuntos son de su preferencia o les brinda ventajas. También los niveles de complejidad técnica que tienen los procesos de toma de decisiones en que participan los socios.

No es secreto que la ventaja de la gestión participativa yace en la estrecha relación e intercambio de información establecidos entre los socios y áreas de la organización, así como sobre los procesos de toma de decisión, al hacerlos más corresponsables, flexibles y coordinados.

Desde la dimensión técnica, la participación está sujeta a límites o restricciones al momento de materializar su aplicación. Hay varios factores que inciden; entre los más importantes, el tamaño de la organización, la calificación técnica de las personas y la motivación que estas tengan para participar. Estos elementos favorecen las interacciones, las comunicaciones cara a cara y el seguimiento a las responsabilidades, con procedimientos de tipo informales, que pueden regularse con flexibilidad.

Las personas que intervienen en las decisiones deben ser objeto de una selección, verificando que dispongan de un nivel satisfactorio de conocimientos y experiencias, de modo que puedan contribuir a que las decisiones sean adoptadas según rangos óptimos de calidad. Además, si hay interés y motivación, la participación tendrá mucho más efectividad, si además, cuenta con el respaldo del resto de los socios. Pero si la motivación es precaria, la implementación de un proceso democrático será pobre, por la falta de compromiso y credibilidad.

En ese sentido y de acuerdo con Vienney (1980), un eslabón determinante para el desarrollo de la estrategia empresarial sería una cooperación capaz de proporcionar a la empresa ventajas notables, al compartir recursos económicos, humanos, de infraestructura, conocimientos y tecnologías, además del desarrollo conjunto de investigaciones.

Sin aplicación de conocimiento en la producción no hay valor, pero este conocimiento es aplicado si el socio se siente implicado, y solo esto ocurrirá si percibe que participa realmente en la toma de las decisiones: planificación e implementación de las estrategias generales, presentes y futuras, en los procesos de organización y funcionamiento, así como en la distribución equitativa de los excedentes.

Por ejemplo, la propuesta de los mercados sociales como alternativa a los contextos problemáticos y la violenta racionalidad del mercado capitalista, ha implicado la creación de

redes de producción, distribución y consumo de bienes y servicios, los cuales funcionan bajo criterios políticos, económicos, éticos, democráticos, ecológicos y solidarios alternativos al capital, al tiempo que refuerzan la intercooperación, como principio fundamental de la articulación entre entidades y el apoyo mutuo para minimizar debilidades y visibilizar fortalezas. Formalizada bajo el principio de intercooperación, dicha propuesta debería permitir a las empresas cooperativas y otros actores económicos y sociales –gobierno y organizaciones económicas de su subordinación, por ejemplo–, la construcción de modelos de planeación y acción participativos, a corto, mediano y largo plazos.

Así como mismo la estrategia empresarial basada en la cooperación, y no solo posee un carácter económico –referido a una o varias funciones empresariales de producción o servicios, comercialización, de abastecimiento, de acceso a tecnologías e intercambio de experiencias o financiamiento–; también consta de una –poco debatida– dimensión política, ideológica y de cambio institucional, basada en la promoción de valores, como la autonomía de gestión, la solidaridad y la responsabilidad social.

Marchar hacia una comprensión cabal de tales alternativas, por tanto, podría contribuir a la transformación de las actuales estructuras económicas del mercado y generar redes horizontales, de alianzas, entre grupos de empresas que cooperan en algunas actividades y que, al no estar fundadas en base a la competencia entre proveedores y suministradores, favorecerían la democratización de procesos, como la participación efectiva en ambientes de transparencia para los diferentes agentes e intereses involucrados en el juego socioeconómico.

Principales resultados:

La participación de los socios en la gestión y control de las CNA.

En la bibliografía consultada, la participación de los socios en la gestión y control de las empresas cooperativas, es entendido como un proceso democrático (ACI, 1995). En Cuba este principio esta refrendado en el Decreto ley 305/2012 y es interpretado como la “decisión colectiva e igualdad de derechos de los socios” evidenciándose coincidencias entre el principio internacional de la ACI y la norma cubana.

Sin embargo, al compararse el principio de la ACI con lo establecido por el Decreto ley 305, y los resultados de los instrumentos de investigación aplicados al 100% de las CNA sobre el comportamiento del indicador “¿cómo se construye su estrategia de desarrollo?”, si solo “por la junta directiva”, con la “participación todos los socios” o “los socios individualmente”, se evidenció que las estrategias de desarrollo se construyen con la participación de los socios en asambleas. Resultados que varían entre cooperativas de un mismo sector, de diferentes sectores y de formas distintas de constitución, mostrando diferentes niveles de concientización y/o motivación entre los socios.

Del análisis de los resultados comparados intersectorialmente, para los casos de las CNA inducidas: del sector de la gastronomía y de los servicios, pudo constatarse que, de 36 socios, 15 (41,6%) definen la asamblea general como el espacio de participación donde eligen y toman decisiones sobre el funcionamiento de la cooperativa; conforme a lo dispuesto por el Decreto ley 305.

De esta misma muestra, se observó que 12 (33,3%) socios de CNA del sector de los servicios se consideran empoderados en la gestión cooperativa, con capacidad para controlar los procesos sin intervención o mandato alguno: desde el funcionamiento del

almacén hasta el control de la calidad y la satisfacción del cliente. Los 24 (66,6%) socios restantes solo asintieron ante los criterios expuestos por aquellos que participaban con mayor ímpetu, pero no arriesgaron ninguna opinión sobre los temas a debate.

Una opinión compartida es que la asamblea se reúne “cuando tienen dudas sobre algún proceso interno o externo que pudiera incidir en la cooperativa”, matizada por cierta postura favorable a que “la participación en la toma de decisiones es entre todos, todos estamos involucrados, todos somos beneficiados o perjudicados”.

En cuanto al comportamiento de este mismo indicador, en los casos de CNA del sector de la agricultura, se produjo coincidencia de criterios con los de otras CNA inducidas del sector de los servicios.

Este mecanismo aprobado en los estatutos de las CNA tiene la intención de democratizar los distintos procesos de gestión interna, aunque, en el criterio de los socios se observa que predominan muchas de las formas de participación propias de la cultura laboral del modelo de empresa estatal, caracterizándose por la existencia de asambleas silenciosas.

Este comportamiento es consecuencia de la existencia de mecanismos de dirección centralizados que desconocen las múltiples y variadas dinámicas e intereses de los sujetos implicados en los procesos, indicador de la necesidad urgente de formación en temas relacionados con la cultura cooperativa o, a largo plazo, este comportamiento representará el empoderamiento de unos socios sobre otros, lo que posiblemente comprometería la sustentabilidad del modelo de gestión cooperativo caracterizado por la participación democrática.

En el caso de las CNA no inducidas, tras analizar y compararse las características de la participación de los socios en las estrategias de desarrollo, se observó que cada una de ellas había introducido mecanismos dinámicos y creativos de participación en correspondencia con sus necesidades, circunstancias y el marco legal establecido.

En una de estas CNA no inducidas, los resultados mostraron que la participación y el control en todas sus áreas era una responsabilidad compartida entre todos los socios. También se observó un alto sentido de pertenencia y conocimientos de cada área de trabajo. Según los entrevistados, todas las mañanas se reúnen y despachan, “... cuando hay problemas se crean subgrupos de expertos y, para las dudas, preocupaciones, decisiones y puestas de acuerdo, no tenemos que esperar a una asamblea”, independientemente de lo establecido por los estatutos. Estrategia que desde sus comienzos como cuentapropistas ha representado una ventaja para su forma de organización y funcionamiento, constituyéndose en un estilo de trabajo que, a mediano y largo plazo, promete ser una de las bases del éxito de esta CNA.

En una de estas CNA no inducidas se constató que la participación de los socios se produce a través de la asamblea, según lo establecido por los estatutos, pero con ajuste a las características de la cooperativa, que tiene filiales en varias provincias, donde los socios tienen autoridad para establecer alianzas, contratos y convenios de trabajo, así como participan de forma indirecta en cualquiera de las estrategias de desarrollo. Si bien esta estrategia a corto plazo representa una forma de organización y funcionamiento, a largo plazo, como reconocen el presidente y los socios entrevistados, consolidará el trabajo de la cooperativa y su desarrollo.

Paralelamente, en otra de estas CNA, los resultados revelaron que los socios no participan en la generación de estrategias de desarrollo. Según su presidente, “los socios no tienen

ninguna participación en el establecimiento de alianzas, convenios, contratos ni intercambios de experiencias”. En su lugar, han establecido mecanismos de consulta por áreas de trabajo, “ágiles y creativos”, que involucran a los socios de otras áreas en “el momento necesario”. Estrategia que a corto y mediano plazo ha resultado muy ventajosa, permitiéndoles ganar en organización y funcionamiento. No obstante, habría que apuntar como una debilidad, la poca discusión en temas de fondo y perspectiva general de desarrollo.

Al compararse las estrategias de organización y funcionamiento de la totalidad de las cooperativas en estudio, se constató que la participación de los socios en las CNA no inducidas son más dinámicas y adaptadas a la realidad que sus similares inducidas, lo que, a mediano y largo plazo, representa una ventaja para su desarrollo. En cambio, en siete de las CNA inducidas, continúan reproduciendo el modelo de dirección verticalista y poco democrático de la empresa estatal.

Innovación socioeconómica: cambios en la forma de organización y funcionamiento y solución a los problemas tecnológicos.

Tras el análisis de la bibliografía consultada se constató la valoración compartida de que los procesos de innovación y búsqueda de solución a los problemas tecnológicos, son considerados como una de las principales estrategias empresariales, a las cuales se les dedica grandes inversiones de tiempo, dinero y conocimientos.

Los resultados de los instrumentos aplicados a socios de la totalidad de las CNA, sobre el comportamiento de los indicadores “cambios en la forma de organización”, “de funcionamiento” y de “solución a los problemas tecnológicos”, concretamente sobre las reparaciones –“si habían sido realizadas por esfuerzo propio”, “contratación de personal externo o compra de nuevas tecnologías”–, se observaron discrepancias en las respuestas, sobre el comportamiento del indicador de la posición de los socios ante los procesos de cambios que debían asumir.

De nueve CNA inducidas se constató, en cinco de ellas –en especial del sector de los servicios (55.5%)–, que las estrategias implementadas estuvieron encaminadas a responder a necesidades de desarrollo y a problemáticas con más de 15 años sin solución, específicamente aquellas relacionadas con el mal estado del equipamiento tecnológico.

Dentro de este segmento la muestra, particularmente CNA del sector de la agricultura y los servicios (77,7 %) –consideraron que sus estrategias de organización y funcionamiento respondían a la necesidad de obtener mayores beneficios económicos.

En el caso de las CNA del sector de los servicios (44,4%), los resultados mostraron que sus estrategias estuvieron motivadas por la necesidad de ganar en seguridad (financiera, de permanencia en el tiempo, aprovechando mejor sus jornadas y fuerza de trabajo etcétera). Pero, a excepción de salones de belleza del sector de los servicios, tres de esas CNA (33,3%) implementaron acciones para generar mayor flexibilidad en sus relaciones internas, a la selección de los productos con los que van a trabajar y al tipo de clientes o mercado a los cuales dirigir sus producciones o servicios, estrategias que a, mediano o largo plazo, aseguraría su éxito en la inserción de las diferentes tramas de relaciones a servir.

Sin embargo, solo tres de las CNA del sector de los servicios (el 33,3%) consideraron a la población del territorio como un cliente inmediato al cual dirigir sus estrategias de mejoras de los servicios, por medio de transformaciones organizativas y de funcionamiento, asegurando su sustentabilidad, a través de la estabilidad financiera, a corto y mediano plazo.

El análisis de este mismo indicador, arrojó que en el caso de la CNA del sector de la gastronomía inducida se implementaron estrategias encaminadas a la reparación integral del inmueble, a través de la contratación de personal especializado para las reparaciones interiores y de fachada, en pos de un cambio de imagen. Esto incluyó la adquisición de nuevo mobiliario y equipamiento tecnológico, lo que aseguró “un mejor servicio”, según afirmó su presidente.

Aunque, como se evidenció luego, estas acciones en el corto plazo, no lograron dinamizar la vida de esta cooperativa; una limitación en parte atribuible a la ausencia de cambios en su forma de organización y funcionamiento. “La estructura y dinámica actual no tributan a su estrategia de desarrollo”, reconoció su presidente, idea compartida por otros cuatro socios (11,1%) entrevistados, quienes consideraron necesario “rediseñar funciones y ampliar el personal para adecuarse a la nueva realidad”.

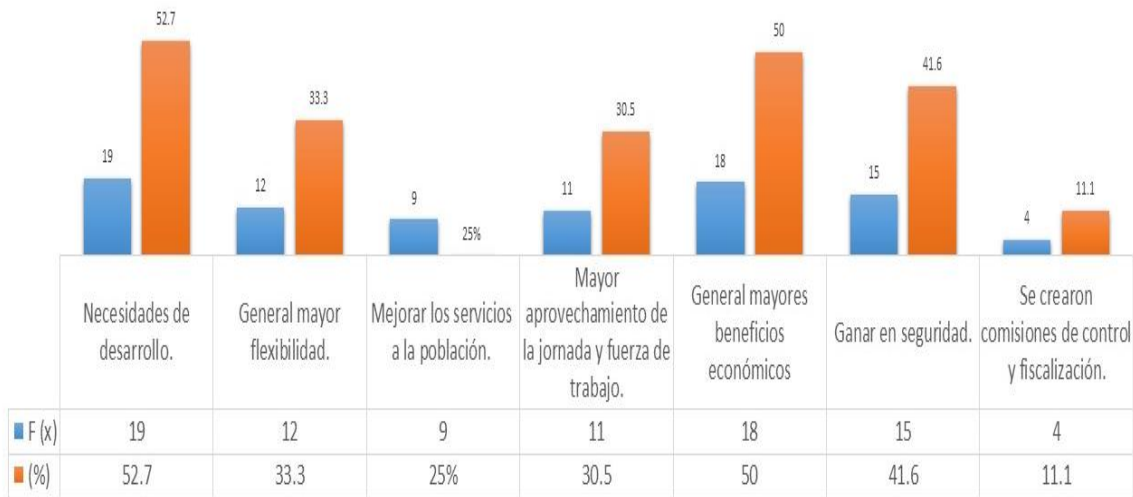


Gráfico 1. Criterios sobre cambios organizativos y de funcionamiento. CNA inducidas.

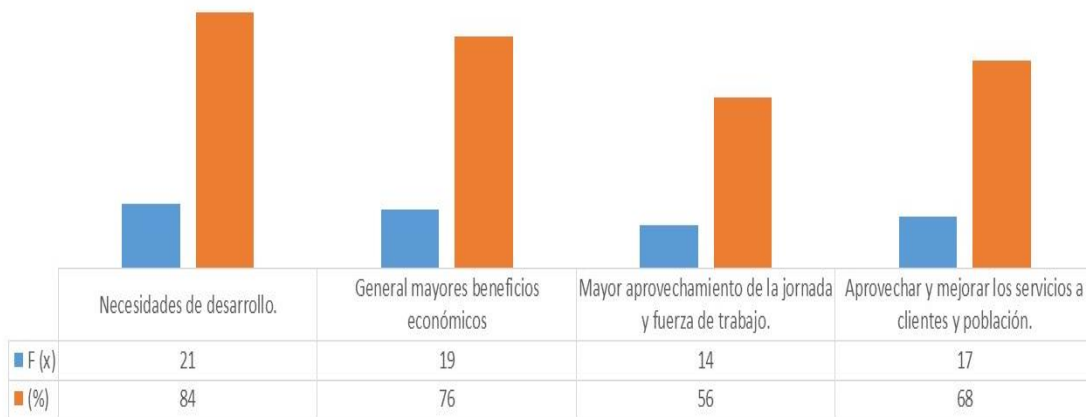


Gráfico 1. Criterios sobre cambios organizativos y de funcionamiento. CNA no inducidas.

Al respecto del funcionamiento de la CNA inducida del sector de la gastronomía, un funcionario del gobierno municipal (2017), valoró como positivos sus inicios, pero llamó la atención sobre el declive de su funcionamiento en el tiempo: “volvió a ser igual que una empresa estatal en lo que respecta a su mala eficiencia”.

Esta CNA “no colabora ni en las reparaciones del mismo edificio donde está ubicada, a pesar de que los daños la perjudican; sin embargo, se beneficia de los arreglos hechos por los vecinos y el Consejo Popular”, criticó el presidente del Consejo Popular Colón, donde está ubicada.

Tras analizar y comparar resultados, se observó que, la falta de preparación para ser autónomos y brindar soluciones a problemáticas que el Estado y las empresas provincial y municipal de comercio y gastronomía no fueron capaces de resolver en años de administración, pueden estar entre los factores que condicionan la reproducción de dinámicas propias de la empresa estatal y de que se visualicen como un experimento fracasado, comprometiendo su sustentabilidad como cooperativa, en sus primeros cinco años.

Otros factores asociados han sido la baja calidad de la oferta, además de su localización en uno de los barrios más pobres de la ciudad, lo que puede estar incidiendo en su capacidad para ampliar sus potencialidades de desarrollo. Estos criterios no son compartidos por el gobierno municipal, el cual atribuye el fracaso de esta cooperativa a la falta de capacidad y gestión de sus socios.

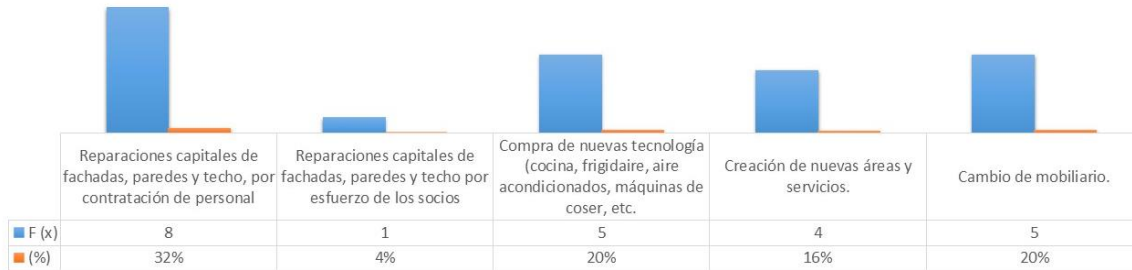


Gráfico 3. Principales acciones realizadas. CNA inducidas.



Gráfico 4. Principales acciones realizadas. CNA no inducidas.

Resultados comparados intrasectorialmente mostraron que las CNA inducidas del sector de los servicios habían implementado estrategias para dinamizar sus formas de organización y funcionamiento, motivadas en lo fundamental por la necesidad de adaptarse a la nueva realidad económica del país.

En el caso de los dos ateliers en investigación, se realizaron cambios en la plantilla y la dinámica de trabajo entre las áreas, así como fortalecieron los controles internos a través de comisiones creadas con ese propósito. En una de ellas se observó, como un aspecto significativo, la disposición de los socios ante la solicitud de baja de la presidenta, respecto a ello manifestaron “la presidenta había pedido la baja, que le fue negada por acuerdo de todos

los socios”, observándose la disponibilidad compartida de asumir el cargo por cada uno de ellos. Este comportamiento es un signo de la madurez alcanzada que, a mediano y largo plazo, pueden incidir en la sustentabilidad del modelo de gestión cooperativo en estas unidades y del éxito de las estrategias a implementar.

El análisis y comparación de los resultados de las entrevistas colectivas a una muestra de catorce socios de CNA de sector de los servicios, puso de relieve que los cambios introducidos trajeron como resultado “mejoras en la gestión, en cuanto a eficiencia y eficacia, en sus producciones y servicios, así como una definición de la orientación hacia sus principales clientes”. El logro de mayor transparencia y exigencia en el cumplimiento de las funciones de las áreas y puestos de trabajo evidenció una mejora de los mecanismos de control interno.

En una de las atelier, en los resultados de las entrevistas con los socios, uno de ellos manifestó descontento en torno a la introducción de cambios que no contemplaron una problemática en particular: la permanencia del mismo administrador como presidente; criterio que podría estar dando cuenta de tensiones provocadas por la reproducción de prácticas de dirección verticalistas, caracterizadas por la poca participación de los socios en el proceso de gestión y organización de la cooperativa. Esta limitación en particular, entre otras diversas razones de funcionamiento interno, representó, a mediano plazo, motivo de conflicto al interior de esta cooperativa, y como resultado, puso en crisis la sustentabilidad del modelo de gestión cooperativo en esta unidad y la sustitución definitiva de la presidenta, como se observó en visitas posteriores.

En los dos atelieres estudiados, el análisis comparado de los indicadores de “estrategia de desarrollo implementadas y participación de los socios” indicó que, además del fortalecimiento de las condiciones de seguridad de los almacenes se han concretado transformaciones internas encaminadas a mejorar las condiciones de trabajo de los socios. En los casos de los salones, estas innovaciones incluyeron la creación y/o mejora servicios de sauna y gimnasio en beneficio no solo de los socios, sino también de los clientes.

Criterios en torno a las estrategias para solucionar el deterioro del equipamiento tecnológico con más de 25 años de explotación, coincidieron en destacar como la implementación de un nuevo modelo de gestión propició la solución de antiguas problemáticas ligadas al estado de las maquinarias, por medio de su mantenimiento o la compra de nuevas tecnologías, lo que representó desde sus inicios como CNA, un fortalecimiento de las estrategias de sustentabilidad y la diversificación de los servicios a la población.

En contraste, las CNA del sector de la agricultura experimentaron la introducción de pocos cambios organizativos y de funcionamiento. En los casos de los agromercados, las transformaciones se concentraron fundamentalmente en la solución de viejas problemáticas asociadas al deterioro de la infraestructura por falta de presupuesto estatal, mas, no pasaron de simples cambios de fachadas y cubiertas.

Teniendo en cuenta las problemáticas que venían arrastrando los agromercados, se puede inferir que este comportamiento es, un claro indicador, de que no estaban conscientes de la necesidad del cambiar sus formas de organización y funcionamiento por el impacto negativo en la vida de la población, de lo que se puede inferir que, a mediano o largo plazo, los agromercados no son sustentables en el tiempo.

A diferencia de las CNA de los sectores de los servicios y los agromercados, presididas en su totalidad por sus antiguos administradores, una de las CNA del sector de la agricultura

mostró una realidad diferente: sus condiciones de partida no están asociadas a la empresa estatal, ni su presidente posee un historial de dirección en la misma entidad; ello conduce a pensar que los profundos cambios organizativos y de funcionamiento experimentados por esta CNA podrían estar condicionados por una mentalidad diferente, de mayor autonomía en la toma de decisiones, que incluyeron incluso la realización de reparaciones por esfuerzo propio. Es posible inferir en estos cambios, tanto organizativas como de funcionamiento, las posibles claves de éxitos y sustentabilidad, a mediano y largo plazo, de esta CNA.

Esta CNA del sector de la agricultura, es un caso atípico en el panorama de las CNA inducidas, pues su comportamiento es más cercano al de las tres CNA no inducidas de la muestra, tal cual evidencia la comparación de resultados de los cuestionarios y entrevistas colectivas a tres presidentes y 21 socios (84% de un total de 25) sobre el comportamiento del indicador “cambios en la organización y funcionamiento”.

A diferencia de las CNA inducidas, las estrategias implementadas por las CNA no inducidas, responden a sus necesidades de desarrollo, según manifestaron sus socios; 19 de los cuales (el 76%) consideraron que los cambios tenían como objetivo “adaptarse a la realidad y generar mayores beneficios económicos”, mientras que 17 (el 68%) los identificaron como “una necesidad para aprovechar y mejorar los servicios a clientes”. La “necesidad de aprovechar mejor la jornada y fuerza de trabajo” fue mencionada como un propósito por 14 de los socios, o sea, el 56% del total.

El análisis comparado de los resultados de las CNA, inducidas y no inducidas, demostró que estas últimas poseen mayor flexibilidad y dinámica en su organización y funcionamiento, observándose a mediano plazo que las CNA no inducidas son más exitosas, económicamente, que las CNA inducidas. Una de las claves del poco éxito de estas últimas es que, en muchas de ellas, continúan reproduciéndose las lógicas de dirección de la empresa estatal, consecuencia directa, entre otros factores, de la falta de formación cooperativa y de una cultura de dirección y de trabajo autónomo.

De este comportamiento se puede inferir que, a mediano o largo plazo, las distancias del éxito y sustentabilidad alcanzadas entre las CNA inducidas y no inducidas será mayor y, en estas últimas, las limitaciones existentes comprometerán el éxito del modelo de gestión, por no respetarse el principio de autonomía de gestión.

Entre las grandes transformaciones acometidas por CNA no inducidas un ejemplo particularmente interesante lo representó una de ellas, asociada al sector de la gastronomía. Según declaraciones de su presidente, sus socios no solo debieron licitar el local en disputa con varias empresas, sino abonar grandes sumas de dinero por el monto de una inversión ejecutada además por medio de la contratación de personal especializado. Esta evidencia del gran poder financiero con que cuentan algunas CNA en Cuba reivindica el reclamo, tantas veces repetido, de buscar modos eficaces de insertar estas formas de gestión en los planes de desarrollo local en los municipios y territorios del país.

La lectura de los éxitos alcanzados por las tres CNA no inducidas estaría incompleta sin el análisis de cómo las trayectorias laborales de sus miembros –mayoritariamente resultantes de la movilidad profesional del sector estatal hacia el privado y/o cooperativo–, les ha dotado de grandes posibilidades de éxito, creatividad y capacidad para asumir espacios económicos deteriorados por la crisis o la poca capacidad de inversión del Estado. Esta realidad es reflejo de una de las más grandes paradojas en la construcción del socialismo cubano: la incapacidad para aprovechar la riqueza cognitiva creada.

Al mismo tiempo, las conquistas y valores humanistas que han distinguido ese proceso de construcción colectiva, parecieran hoy ser empeñadas por directivas excesivamente preocupadas por indicadores de rentabilidad económica y de cumplimiento de obligaciones tributarias, en detrimento de las dimensiones sociales, culturales y hasta políticas propias del modelo de gestión cooperativo. Esta idea, subrayada con frecuencia por la mayoría de los entrevistados, debería tomarse como alerta, especialmente por su significado político en las circunstancias de la Actualización del Modelo Económico y Social en Cuba.

Conclusiones

En el caso de las CNA inducidas las estrategias implementadas revelan que continúan reproduciéndose lógicas verticales de dirección, propias de las deformaciones y poca eficiencia de la empresa estatal, lo cual limita la participación de los socios. Esta participación es más favorable en las CNA no inducidas.

La evolución de las cooperativas ha estado sesgada por múltiples dinámicas e intereses de los sujetos implicados en el proceso, consecuencia directa de la falta de una cultura de trabajo autónomo y de formación cooperativa.

Las estrategias implementadas por algunas CNA en estudio respondían a problemáticas con más de 15 años sin solución, concretamente aquellas relacionadas con el mal estado de equipamiento tecnológico.

Las estrategias implementadas estuvieron orientadas a cubrir una necesidad de adaptación a las nuevas realidades y al aprovechamiento de las potencialidades de trabajo en todas las áreas, aun cuando fueron guiadas por lógicas de maximización de los beneficios económicos.

Referencias bibliográficas

Andrews, K. (1980). El concepto de estrategia empresarial. Estados Unidos: Universidad de Virginia.

CEPAL. (2006). Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe. Santiago de Chile:
<http://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/3/27693/manual51.pdf>

Codina, A. (2006). Sun Tzu y el Arte de la guerra para los negocios. Recuperado de <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=937>

Vienney, C. (1980). *Socio-économie des Organisations cooperatives*. París: CIEM.

MINJUS. (2012). Decreto ley 305 y 309. De las cooperativas no agropecuarias. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*.

ONEI. (2014). *Anuario Estadístico de Cuba 2014*. La Habana. www.onei.cu/aec2015.htm 57.

ONEI. (2015). *Anuario Estadístico de Cuba 2015*. La Habana. www.onei.cu/aec2015.htm

ONEI (2016). *Anuario Estadístico de Cuba 2016*. La Habana. www.onei.cu/aec2015.htm

AMPP (2017). Asamblea Municipal del Poder Popular del municipio Centro Habana.

PCC (2011) *Lineamientos para la Actualización del Modelo Económico y Social cubano*.

Rey, G. (2009). *Centro Habana: Un futuro sustentable*. Editorial Consejo de Estado. Centro de Estudios Urbanos. Facultad de Arquitectura de La Habana.