



Grupo Temático N° 11: Trabajo y autogestión en las organizaciones de la economía social

Coordinadores: Mirta Vuotto y Griselda Verbeke

Cooperativas no agropecuarias en Cuba y estrategias organizacionales de cambio sociocultural del trabajo: análisis de caso

Autor: Liliana Elsa Ripoll

E - mail: lilianaelsaripoll@gmail.com

Pertenencia institucional Centro de Estudios de Sociología del Trabajo. Facultad de Ciencias Económicas - UBA

Introducción

Los Lineamientos de la Política Económica y Social aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) en el año 2011 proponen un conjunto de directrices en el campo económico y social orientadas a la actualización del modelo económico cubano. Una de las propuestas novedosas que plantean dichos lineamientos refiere al sector cooperativo y postula su ampliación al campo de las iniciativas urbanas. A la tradicional forma organizacional de cooperativa agropecuaria se agrega el desarrollo de la cooperativa no agropecuaria.

La novedad de la propuesta aparece ligada a la necesidad de estructurar nuevas formas de gestión no estatal más eficientes y el logro del bienestar en el modelo de desarrollo cubano, a través de iniciativas que expresan la naturaleza del socialismo no entendido como igualitarismo sino como igualdad de derechos y de oportunidades para todos los ciudadanos.

La ponencia considera el alcance de algunas de las transformaciones organizacionales y socioculturales propuestas y analiza la reciente experiencia de una cooperativa no agropecuaria de transporte, constituida en La Habana a partir de la implementación de los lineamientos en el marco de la reorientación sustantiva del modelo de desarrollo y el impulso a las cooperativas de trabajo como una forma de trabajo no estatal.

Algunas referencias sobre el desarrollo económico cubano

El modelo de desarrollo cubano se ha destacado históricamente por una concepción política mediada por su vocación de justicia social, basada en la centralidad del Estado en la provisión del bienestar y en la construcción de ciudadanía a través de la implementación de políticas de carácter universal. Entre sus principales rasgos, el establecimiento del pleno empleo, mayoritariamente estatal, fue considerado un factor básico para el logro de la equidad social y derecho inalienable desde el inicio del período revolucionario.

Aunque se ha pretendido articular un desarrollo equilibrado entre el pleno empleo centralizado en el Estado y la provisión de bienestar, las limitaciones para el logro de un acompañamiento productivo que hiciese sostenible el gasto social se manifestaron de manera creciente en especial a partir de la década de los 90 (Voghon Hernández, 2012)

En esa coyuntura, el colapso de la Unión Soviética y de los países del Consejo de Ayuda Mutua Económica (CAME) en 1991, con quienes Cuba mantenía estrechas relaciones comerciales, junto con la intensificación del embargo norteamericano desde 1992 condujeron a una severa depresión económica que se expresó en la contracción del PIB en cerca de 36% durante el período 1990-93 y afectó las posibilidades de continuar satisfaciendo totalmente desde el Estado la provisión de bienestar (Espina, 2011). El quiebre de las relaciones con la Unión Soviética, con quien Cuba había desarrollado su sistema de comercio en divisas, redujo su capacidad de importación en un 75% y condujo a la adopción de medidas de emergencia y el racionamiento de recursos escasos como el petróleo, lo que impactó en una reducción en el suministro de servicios públicos y condujo a realizar apagones programados afectándose sensiblemente su capacidad de producción industrial.

Debido a la crisis se produjo un deterioro de todos los indicadores sociales de modo que las modestas reformas orientadas al mercado, introducidas principalmente en 1993-1996 permitieron una recuperación parcial (Mesa Lago, 2005). Cabe señalar que las reformas económicas comenzaron con la apertura selectiva de la economía cubana para provocar modificaciones institucionales que permitieran generar nuevas capacidades para una reforma económica más amplia, aunque persistió para algunos la visión de que en el presente el sistema económico tiene un umbral de desarrollo (Vuotto, 2015).

La actualización del modelo económico y los Lineamientos de la Política Económica y Social (LPES)

Los Lineamientos de la Política Económica y Social¹ (LPES) aprobados por el VI Congreso del PCC en abril de 2011 constituyen una propuesta de actualización del modelo económico interesada en “garantizar la continuidad e irreversibilidad del socialismo, el desarrollo económico del país y la elevación del nivel de vida de la población, conjugados con la necesaria formación de valores éticos y políticos de la ciudadanía” (PCC, 2011). Su importancia radica en la formulación de estrategias de una política económica dirigida a enfrentar los problemas de la economía proponiendo dos tipos de soluciones congruentes entre sí:

- A corto plazo, las encaminadas a eliminar el déficit de la balanza de pagos y potenciar la generación de ingresos externos y la sustitución de importaciones, respondiendo a su vez a los problemas de mayor impacto inmediato en la eficiencia económica, la motivación por el trabajo y la distribución del ingreso de modo de crear las necesarias condiciones de infraestructura y productivas para favorecer el tránsito a una etapa superior del desarrollo.
- A más largo plazo y concebidas como soluciones sostenibles, las orientadas a una autosuficiencia alimentaria y energética altas, un uso eficiente del potencial humano, una elevada competitividad en las producciones tradicionales y el desarrollo de nuevas producciones de bienes y servicios de alto valor agregado.

En este marco los LPES formularon una armonización de principios con una mayor autonomía de las empresas estatales y el desarrollo de otras formas de gestión, reconociendo y promoviendo además de la empresa estatal socialista, las modalidades de la inversión extranjera, las cooperativas, los agricultores pequeños, los usufructuarios, los arrendatarios, los trabajadores por cuenta propia y otras formas que pudieran surgir para contribuir a elevar la eficiencia (PCC, 2011).

La primera sección de los LPES, al referir al modelo de gestión económica lo vincula con el reconocimiento y la promoción de las cooperativas, indicando algunos criterios relativos a la esfera empresarial (los procesos de liquidación o transformación a que pueden someterse en caso de incumplimientos, el pago de tributos o la retribución de

¹ Los Lineamientos de Política Económica y Social (LPES) se encuentran estructurados en 12 secciones en las que se enumeran 313 lineamientos referidos a las distintas políticas sectoriales que se desarrollan.

sus miembros por ej.). Se enumeran luego cinco lineamientos específicos orientados a las cooperativas, concebidas como una forma socialista de propiedad colectiva en diferentes sectores y como organizaciones económicas con personalidad jurídica y patrimonio propio. En este ámbito se destaca su carácter como asociación voluntaria de sus miembros, el tipo de relaciones contractuales que pueden establecer, la determinación de los ingresos de sus trabajadores y la distribución de las utilidades, posterior al pago de impuestos y contribuciones requeridos, introduciendo el principio de integración entre cooperativas a partir de la constitución de entidades de segundo grado (LPES 25 a 29)².

Las cooperativas no agropecuarias y su regulación

Ante la necesidad de crear con carácter experimental las cooperativas requeridas por el proceso de actualización del modelo económico cubano el Consejo de Estado de la República de Cuba adoptó como norma jurídica para instrumentar su creación y funcionamiento los Decretos Ley N° 305 y N° 306. Mientras que el primero³ estableció los principios en que se sustentan estas organizaciones y reglamentó su actividad, el segundo se orientó a regular la seguridad social de sus socios⁴ estableciendo la afiliación al régimen, el financiamiento y el cálculo de las prestaciones, los subsidios por accidente o enfermedad, las prestaciones por maternidad y las pensiones por invalidez total, edad o muerte.

Desde la vigencia de ambos decretos fue autorizado para su funcionamiento entre julio de 2013 y marzo de 2014 un total de 498 CNA en todas las provincias. La mayor parte localizadas en las provincias de La Habana (173) y Artemisa (64). Según actividad económica predominan las de comercio, gastronomía y servicios (246), seguidas por las comercializadoras de productos agropecuarios (101), construcción (69), industria (32), ornitología (17), servicio de transporte de pasajeros y servicios auxiliares de transporte

² Bajo el título de “Lineamientos Generales” del punto I, Modelo de Gestión Económica de los LPES, se especifica el título “De las Cooperativas”.

³ El Decreto Ley Nro. 305 de la República de Cuba contiene 32 artículos organizados en VII Capítulos bajo los Títulos: I) Disposiciones Generales, II) De la Constitución, III) De la Dirección y Administración, IV) Del Régimen Económico de la Cooperativa, V) De la contratación de la fuerza de trabajo, VI) Del régimen de solución de conflictos, VII) Del proceso de extinción. A esto se agregan disposiciones especiales y disposiciones finales.

⁴ El Decreto Ley N° 306 de la República de Cuba consta de 49 artículos organizados en VIII Capítulos bajo los Títulos: I) Disposiciones Generales, II) Afiliación al Régimen, III) Financiamiento y Base de cálculo de las prestaciones, IV) Subsidios por Enfermedad y Accidente y Prestaciones por Maternidad, V) Pensión por Invalidez Total, VI) Pensión por Edad, VII) Pensión por causa de muerte, VIII) Procedimiento para el trámite de los subsidios las prestaciones por maternidad y las pensiones.

(13), reciclaje de desechos (2), servicios contables (2), producción de alimentos (2) y energía (5).

Así, desde 2013, el sector cooperativo en Cuba se vio ampliado debido a la creación de nuevas entidades y la extensión a diversas actividades económicas que se incorporaron a esta regulación para desarrollarse bajo una forma de gestión no estatal. La novedad del proceso se asoció con la necesidad de estructurar y desarrollar nuevas formas empresariales a fin de alcanzar mayor eficiencia y el logro del bienestar en el modelo de desarrollo cubano en las actividades de distintos sectores de la economía, entre ellos el sector de transporte en el cual se inscribe este estudio de caso.

El sector de transporte de pasajeros en Cuba y el transporte público en La Habana⁵

El sistema de transporte urbano e intermunicipal de Cuba constituye hoy uno de los problemas que más afecta la economía nacional y las condiciones de vida de sus habitantes debido a las restricciones que presenta. El alto nivel de demanda insatisfecha, se vincula con el deficiente estado del sistema y la falta de financiamiento disponible para su desarrollo.

La historia de los transportes urbanos en La Habana ha sido reconstruida a partir de un estudio de Díaz Olvera y Plat (1993) quienes identificaron dos elementos salientes que inciden sobre la configuración actual del sistema: la antigüedad de las formas de transporte colectivo y el prolongado predominio de los mismos transportes en la distribución modal. Dichos rasgos se hacen extensivos a otras ciudades de Cuba y están presentes desde antes del triunfo de la revolución. Así, desde la aparición en 1858 del primer tranvía de tracción animal, se pasó en 1907 a los primeros ómnibus de motor (llamados guaguas) que fueron fabricados por la empresa Washington Walton & Company Inc., la primera fábrica estadounidense en exportar autobuses a Cuba, creándose en 1933 la Asociación de Propietarios de Ómnibus Aliados (COASA) que se transformó en 1936 en Cooperativa de Ómnibus Aliados. Posteriormente fue creada la empresa Autobuses Modernos SA, en 1950, que luego se transformó en Ómnibus

⁵ La Habana es la ciudad capital de la República de Cuba. Se encuentra ubicada en la zona occidental y cuenta con una población de 2.217.9 habitantes. Posee el mayor índice de densidad del país (2913 habitantes por Km²) y está subdividida administrativamente en 15 municipios (ONE, 2014)

Metropolitanos SA (OMSA). Las dos empresas fueron actores principales del transporte urbano en vísperas de la revolución dado que las otras tres sociedades existentes en 1959 eran poco relevantes⁶. En este contexto el Estado cubano podía considerarse como el tercer actor de relevancia ya que el déficit de explotación de las dos empresas principales estaba a su cargo.

Los tranvías habían desaparecido desde los años 50 y la oferta de transportes organizada en torno a los autobuses que transportaban ese año 370 millones de pasajeros comprendía junto con ellos los servicios de taxi y de barcos, junto con vehículos individuales. La casi totalidad de los vehículos provenía de los Estados Unidos.

Al producirse la revolución, las empresas de ómnibus fueron nacionalizadas creándose en 1961 la Empresa Consolidada de Transportes Nacionales de Pasaje por Ómnibus y Autobús. Esta fue reemplazada en 1964 por las empresas provinciales “Empresas de Ómnibus “contando la ciudad de la Habana con una entidad propia. El desarrollo del sistema de transportes hasta los primeros años de la década de 2000, tal como fue caracterizado por Valdés Ríos (2006), Radlow (2000), Godard y Fatonzoun (2002) y de Miranda Parrondo (2005) permite destacar que su evolución ha puesto en evidencia la fuerte voluntad política expresada en el interés del gobierno por desarrollar transportes colectivos, limitando el uso del vehículo individual. Sin embargo diversas restricciones se reflejaron entre otros en el elevado costo del transporte urbano respecto a la calidad de servicio, en frecuencias insuficientes, colas excesivas, sobrecarga de vehículos e importante grado de polución atmosférica producida por el parque automotor. La drástica reducción a partir de 1990 de las importaciones de portadores energéticos y de componentes y piezas de repuesto repercutió en una considerable reducción del número de viajes, la eliminación de numerosas rutas, la paralización del parque de vehículos y por consiguiente en la contracción todas las actividades económicas y de servicios. Cabe señalar que desde 1989 a 1993, las importaciones de combustibles se redujeron en 76% y las importaciones de los equipos de transporte cayeron un 86%, reduciéndose al mismo tiempo el suministro de combustible, vehículos y piezas de autopartes y limitándose la inversión en carreteras, ferrocarril e infraestructura portuaria.

⁶ COASA contaba en 1990 con una flota de 1321 vehículos, OMSA poseía solo 290 y el resto de las empresas 53. El recorrido era de un total de 164,1Km (Valdés Ríos, 1990)

La sensible reducción del total de pasajeros transportados en el país entre 1991 y 2002⁷ se manifestó al pasar de 2,014.7 millones de personas en 1991 a 959.7 millones en 2002, (de Miranda Parrondo, 2005). La limitada satisfacción de la demanda de movilidad de la población urbana afectó de manera negativa la productividad del trabajo, la disciplina y el grado de participación de la población en actividades políticas, sociales y recreativas, entre otras. Para compensar esta situación crítica se promovió la marcha a pie, en bicicleta, el uso de la tracción animal para el transporte local y el auto-stop. Se reorganizaron los sistemas y las rutas para maximizar la eficiencia del transporte y se desalentaron los desplazamientos innecesarios o injustificados, se promovieron los taxis colectivos y se alentó a los empleadores a prestar servicios de transporte hacia y desde el trabajo para sus empleados en la forma de autobuses de la empresa.

Los organismos involucrados en la gestión del transporte

Actualmente los cuatro organismos públicos responsables de la gestión del transporte son: el Ministerio de Transporte (MITRANS) a cargo del transporte público a nivel nacional; el Departamento de Transporte (DPT-Ciudad de La Habana) como entidad supervisora de la aplicación de las políticas y normas de varias modalidades del transporte público (micros, micros regionales, transporte educacional, etc.); el Ministerio del Interior a través del departamento de policía, a cargo del transporte privado a nivel nacional, y el Ministerio de la Construcción como responsable del desarrollo de las políticas de carreteras en cada una de las provincias y a nivel nacional. Las organizaciones estatales dedicadas a los servicios de transporte, urbanos e intermunicipales y rurales, se subordinan a los Consejos de las Administraciones Provinciales y Municipales del Poder Popular⁸, mientras que las transportaciones nacionales y las de los trabajadores del turismo, son realizadas por entidades estatales dependientes del Ministerio del Transporte.

⁷ En 1991 existían en Cuba 3,997 ómnibus de servicio urbano que en 2002 se habían reducido a 940. La cantidad de viajes realizados por los ómnibus de servicio urbano pasó de 11.5 millones en 1991 –cuando todavía no aseguraban las necesidades de la población–, a sólo 2.9 millones en 2002. En 2014 esos viajes se habían incrementado un 90% al alcanzar a 5.509,5 millones (ONE, 1999, 2003, 2014).

⁸La Asamblea Nacional del Poder Popular es el órgano supremo del poder del Estado. Representa y expresa la voluntad soberana de todo el pueblo, es el único órgano con potestad constituyente y legislativa en la República. (Artículo 69 y 70 de la Constitución de la República de Cuba) (Cuba Debate, 2015)

En distintas entrevistas realizadas entre usuarios de transporte urbano de La Habana se ha subrayado la escasa eficacia de algunos de los organismos responsables de la operación y control de gestión de las diversas líneas de ómnibus, como también las limitaciones en cuanto a los niveles de eficiencia del personal que se dedica a la prestación del servicio (choferes). Al respecto se aludió, entre otras, a “la frecuente conducta del robo de combustible al Estado” debido al uso del mismo por algunos choferes que conducían sus propios servicios de transporte privado. También se mencionó “el tráfico de partes y piezas de vehículos” que salen de las plantas de autos y se encuentran retenidos por distintas entidades como la comercializadora de autos del MITRANS y otros talleres del Estado. Las irregularidades también son extensivas a la inspección técnica del transporte estatal y particular. En esta actividad del MITRANS algunos entrevistados mencionaron frecuentes anomalías como “el cobro indebido para la obtención del sello”, con la consiguiente utilización de vehículos altamente contaminantes y con deficiencias técnicas, “la obtención ilegal de la autorización para circular” evitando presentarse en la planta de verificación y la falta de control por parte de la policía de tránsito en vehículos que deberían estar certificados por una institución del Estado para transportar pasajeros. Al respecto algunos mencionaron la importancia de implementar instrumentos como una hoja de ruta de los conductores para reflejar el combustible asignado y los kilómetros recorridos.

Los Lineamientos y el transporte de pasajeros

Las restricciones antes mencionadas han llevado a que el transporte de pasajeros fuese visualizado como un aspecto clave del proceso de actualización del modelo económico cubano. Su importancia se ha puesto en evidencia en los 18 lineamientos específicos contenidos en el capítulo relativo a la Política para el Transporte (LPES 269 a 286). Específicamente se destaca la importancia de la recuperación, modernización y reordenamiento del transporte terrestre para elevar la eficiencia y calidad de los servicios de transportación de pasajeros a partir del uso más racional de los recursos, el fomento de nuevas formas organizativas estatales y no estatales tanto en las transportaciones de pasajeros como en otros servicios vinculados con la actividad, en correspondencia con las características de cada territorio. La atención prioritaria a la transportación de pasajeros, urbana, rural, intermunicipal e interprovincial, es planteada

como medio para lograr la estabilidad y calidad de los servicios, asegurar su sostenibilidad y el incremento gradual de satisfacción de la demanda, según las posibilidades del país. En correspondencia con esa propuesta se plantea la implementación de nuevas formas de cobro en el transporte urbano de pasajeros a fin de minimizar la evasión del pago y el desvío de la recaudación buscando desarrollar la estabilidad y responder a la satisfacción de la población usuaria.

Otros lineamientos vinculados con el sector transporte se formulan en las secciones III de Política Económica (LEPS: 88, 97, 112), V de Ciencia y Tecnología (LPES: 133 y 135), VI de Política Social (LEPS: 159 y 161) y VIII de Política Energética Industrial. (LPES: 251 y 254). Al respecto Warren et al. (2015) analizan la relación entre los lineamientos y el transporte urbano de pasajeros mostrando los objetivos de la política y caracterizando sus aspectos principales y secundarios, los mecanismos adoptados para el logro de los objetivos y el tipo de sector con el que se vinculan. Mientras que once lineamientos responden a políticas con un claro objetivo económico: efectividad de costos, eficiencia de los recursos, estímulo al crecimiento y desarrollo autosuficiente, cinco se orientan al cuidado del medio ambiente y otros responden a políticas sociales tendientes a mejorar la calidad vehicular y de servicio. Los mecanismos necesarios para el logro de los lineamientos del sector refieren particularmente a reformas institucionales, generación de ingresos, sistematización de análisis y evaluaciones, estudios de satisfacción de población, desarrollo de investigaciones del medio ambiente y aporte a la industria, desregulación del mercado y regulación acorde a las posibilidades del país.

La transformación institucional del Estado y la gestión cooperativa

Debido a su impacto social una de las reformas más importantes que se desprende de los LPES concierne a la administración estatal. Al respecto se subraya la importancia de desarrollar un proceso de reestructuración del empleo y los salarios, considerando la adopción de formas no estatales de gestión donde sea conveniente, con la finalidad de “eliminar las plantillas infladas en todas las esferas de la economía, que garantice que el trabajo sea la forma principal de obtención de ingresos de la población” (LPES. p 8). Se estima que en la búsqueda de eficiencia la adopción de modalidades de gestión cooperativa podrá contribuir al logro de una mayor liberación de las fuerzas

productivas, incrementando los niveles de producción y elevando el nivel de vida de la población.

La implementación de esta nueva forma de gestión cooperativa es iniciada en julio de 2013 cuando se autoriza la puesta en marcha, con carácter experimental, de las cooperativas no agropecuarias⁹.

Las cooperativas no agropecuarias de transporte (CNAT)

Las CNAT constituidas entre los meses de abril de 2013 y marzo de 2014 se distinguen según su objeto: 6 prestan servicio de transporte de pasajeros y provienen de empresas estatales y 7 son de servicios auxiliares al transporte. Dos cooperativas de transporte son de taxi rutero (pequeños ómnibus con aire acondicionado y capacidad para 22 pasajeros sentados), una fue creada a partir de una Base de Transporte Escolar, dos fueron camiones de transporte de pasajeros y una es de transporte de pasajeros con tracción animal. Las siete cooperativas que prestan servicios auxiliares de transporte fueron creadas en 2013. Seis proviene de la Empresa Provincial de Servicios Automotores (CAP La Habana) y una de la Empresa de Talleres Cienfuegos, perteneciente al Grupo Empresarial de la Construcción Cienfuegos del MICONS. Se dedican a actividades de chapistería, pintura, tapicería, servicios de mecánica, gomería, fregado y servicio de grúa de auxilio en carretera.

La CNAT creada a partir de la Base de Transporte Escolar en La Habana será el caso de análisis seleccionado para apreciar las transformaciones organizacionales y socioculturales impulsadas por los LPES en el sector del transporte de pasajeros. La perspectiva analítica de cultura y cambio organizacional, como hilo conductor del análisis, permitirá comprender el carácter experimental de estas empresas surgidas en el proceso de reforma institucional del Estado cubano, caracterizar el desempeño de la organización y apreciar la configuración organizacional adoptada de manera de identificar problemáticas que puedan dar cuenta del proceso de transformación y de los principales cambios.

⁹El carácter experimental lo define la puesta en práctica por parte del Estado de mecanismos de reforma institucional para la cesión de actividades económicas a formas de gestión no estatal, las cooperativas, en el nuevo proceso de actualización del modelo económico. En una entrevista realizada a una funcionaria de la Dirección de Organizaciones del Ministerio de Transporte se precisó que el carácter experimental refiere a “la cesión de la actividad” por parte del administrador estatal a la nueva entidad empresa. Esto significa que se excluye de la cesión la propiedad de los medios de producción y el inmueble en que opera la empresa estatal. La cooperativa debe arrendar los inmuebles y puede comprar los activos fijos.

Presentación del caso

La CNAT de transporte escolar Servipas (SE) transporta 5400 escolares diariamente. Surge de la Unidad Empresarial de Base (UEB) N°5 de Transporte Escolar de propiedad y gestión estatal subordinada a la Empresa de Transporte Escolar de La Habana¹⁰. Creada con el objeto de brindar el servicio de transportación de alumnos con discapacidad a las escuelas, complementaba su actividad principal con la transportación de otros pasajeros luego de que los micros cumplieran con el encargo estatal. En la instancia constitutiva, la UEB N° 5 contaba con un parque automotor de 42 ómnibus y una planta de 83 trabajadores que percibían un salario medio correspondiente al sector de transporte (449 CUP, pesos moneda nacional en 2011)¹¹. Cuando se transforma en CNAT las pautas establecidas por el MINTRANS delimitan el número de socios en 57. Esto significa que 26 trabajadores estatales de la UEB pasan a “disponibilidad”¹². Así un impacto importante de la implementación de la gestión cooperativa en julio de 2013 es la reducción del costo estatal ligado a los salarios y cargas sociales de los empleados que pasaron a ser socios de la cooperativa bajo la nueva forma de gestión no estatal. Los 26 trabajadores de la planta original que quedaron en disponibilidad fueron localizados en otras empresas del Estado para desempeñar las mismas tareas que en la UEB. Junto con la reducción de costos salariales disminuyó el costo de mantenimiento de la estructura física de la planta y el impacto de gastos de mantenimiento de arreglos menores del parque automotor.

Por otra parte, el cambio involucró el aumento de la recaudación estatal debido al cobro a la cooperativa del arrendamiento de alquiler de la propiedad del inmueble y del parque automotor (42 ómnibus); los aportes provenientes de la cobertura social de los cooperativistas; la recaudación impositiva en relación a las ventas de la cooperativa a

¹⁰ Fue creada por Resolución N° 137 del 1 de marzo de 2011 bajo la dependencia del Ministerio de Transporte (MINTRANS). La Empresa de Transporte Escolar de La Habana centralizaba la gestión de siete UEB de transporte escolar. Por Resolución N° 732 de 2014 del MITRANS se fusionan todas las empresas del Grupo Empresarial de Transporte Escolar de Cuba en la Empresa Nacional de Transporte Escolar de La Habana.

¹¹ Cuba tiene dos monedas oficiales el Peso Cubano Convertible (CUC) y el Peso Cubano (CUP) que comenzó a circular en 1994. El Peso Cubano es la moneda de curso legal utilizada por la mayoría de la población del país. Anteriormente, contaba con fuerza liberatoria ilimitada para el pago de cualquier obligación contraída dentro del territorio nacional, pero desde el Período Especial dejó de tener ese carácter, debido a que una parte importante de los productos y servicios son de pago obligatorio en pesos cubanos convertibles. (Tasa de Cambio: 1CUC =26,50 CUP)

¹² “Pasa a disponibilidad” significa que el trabajador ocupado en una empresa estatal pasa a estar desocupado y se encuentra disponible en caso de que se le asigne un nuevo trabajo en el Estado. En el caso estudiado todos los trabajadores que no fueron incorporados a la cooperativa fueron reubicados en otra empresa estatal para desarrollar una actividad con las mismas características que realizaba en la UEB N°5.

partir de su fundación (10%) y la venta de bienes muebles a la cooperativa que integraban el “material del almacén” (autopartes).

Esta relación entre el antiguo empleador y la nueva cooperativa creada dio lugar a un proceso de cambio sociocultural a nivel organizacional en torno a la figura del Estado y su relación con el trabajador conduciendo a un nuevo sentido colectivo basado en la mayor autonomía de quienes solo habían tenido como opción para construir su trayectoria laboral la dependencia del Estado. Se trata de un nuevo escenario en el que el Estado abandona su rol de empleador y pasa a desarrollar nuevos y variados roles: arrendador de sus propiedades, agente recaudador impositivo, auditor externo del cumplimiento de objetivos del proyecto, proveedor de insumos como gasolina e importación de autopartes, cliente de las distintas escuelas a las que se les presta el servicio de transportación y financiador de créditos a través del Banco Estatal.

Cambio organizacional y transformación sociocultural

El cambio organizacional definido como una modificación temporaria o permanente de las estructuras de una organización corresponde frecuentemente al conjunto de dispositivos implementados con la finalidad de alcanzar un ideal definido por la dirección de la empresa. Específicamente, a los fines de este análisis, el cambio organizacional será considerado como un tipo de evento, una observación empírica de una diferencia en la forma, la calidad o el estado de una entidad a través del tiempo. Esta entidad puede ser un trabajo individual, un grupo de trabajo, una estrategia de una organización, un programa, un producto o una organización en su conjunto (Van de Ven y Poole, 1995, pp510-540).

Entendido como el paso de una situación a otra en un tiempo y un espacio determinado supone una modificación de valores, actitudes y conductas por parte de los individuos. Los procesos de aprendizaje inherentes a todo cambio organizacional pueden ser visualizados como factor determinante del éxito de los cambios, en especial si se tiene en cuenta que todo cambio implica un proceso de desaprender y un proceso de aprender. Desaprender estructurando conocimientos, conductas, viejas pautas y modelos y aprender adoptando, ejercitando e interiorizando nuevas pautas.

Para comprender este proceso y los aprendizajes que surgen a partir de las CNAT es necesario referir a la organización de la empresa estatal cubana, de la que en su mayoría

proviene, y la impronta determinante de un tipo particular de cultura organizacional caracterizado por la ausencia de compromiso con el trabajo, la falta de pertenencia, la apatía, la burocratización, la coerción afectiva, etc.

De manera específica el caso de análisis permite identificar, en mayor o menor grado, los rasgos de una transición a diferentes tipos de cultura organizacional. Desde el tipo paternalista (Felcman y Blutman, 2008) y el paso por una cultura del permiso (Machado y Gattorno, 2013) a un tipo apático-indiferente, a medida que se alejó del logro de resultados en el trabajo, para expresarse finalmente en una cultura utilitarista-oportunista.

- La cultura paternalista, fuertemente orientada al bienestar de los miembros de la organización, prioriza el cuidado de las relaciones y su bienestar. Su naturaleza fue caracterizada en los siguientes términos por un socio de SE:

Antes (en la UEB) había una especie de “chantaje emocional”. La UEB brindaba un servicio a una escuela de niños con discapacidad y por un problema de presupuesto mal concebido ocurrían situaciones en las que esta escuela no podía pagar. La sola posibilidad de quitar el servicio era vista como un acto de inhumanidad frente a los niños que lo necesitaban.

- La cultura del permiso¹³, con sus rasgos de burocratismo, conservadurismo, formalismo, abundancia de reglas y poca comunicación se expresó por los entrevistados al describir:
 - a. Los procedimientos habituales de toma de decisiones en la antigua empresa estatal: “además el Director de la UEB para poder quitar el servicio necesitaba la autorización de la Dirección de la Empresa, la autorización del Ministerio. La respuesta final era: continúen con el trabajo, luego pagarán”.
 - b. Las rutinas en cuanto a la búsqueda de consensos y transmisión de criterios de organización: “en la empresa estatal se realizaban muchas reuniones (este fue el país de las reuniones)”;
 - c. El rol del directivo en la organización: “se tenían que crear motivaciones extra, regañar, es decir obligar de alguna manera a las personas para que se interesaran por la reunión”.

¹³R. Machado subraya que la cultura del permiso fue reforzada por el socialismo en Cuba constituyéndose en un obstáculo para el desarrollo de las nuevas formas de gestión no estatal (Intervención en el debate: “El cuentapropismo. Dónde estamos y a dónde vamos?”. Balcón Latinoamericano, FLACSO /Cuba, 13 de noviembre de 2013)

- d. La contrastación entre la implementación de incentivos de trabajo y los escasos resultados alcanzados: “la motivación real, distaba mucho de lo que se podía desear”.
- La cultura de la indiferencia, centrada en la sobrevivencia y caracterizada por la ausencia de incentivos y motivaciones para las personas y los grupos se ha expresado en términos de que las metas del sistema resultaban más importantes que los productos y los logros:

nosotros, los comunistas, los socialistas, siempre dijimos, que la Revolución se hace para que el obrero sea el dueño de los medios de producción, para acabar con el gran capital, para acabar con todas esas cosas y después creamos una estructura que hacía que el sentimiento del trabajador era el de ser dueño de nada. Porque a uno le decían lo que tenía que hacer, las decisiones eran tomadas por una Junta Administrativa en función de intereses territoriales, del Estado...de otros superintereses y todas estas cosas, sin preguntarse: y a ellos ¿qué les interesaba realmente?.
 - La cultura utilitarista-oportunista en que prevalece un escaso interés por la propia organización y su futuro y una exagerada preocupación por lo inmediato y lo personal. No obstante los bajos salarios que percibía el trabajador en la empresa estatal se continuaba valorizando el trabajo en la medida que se convertía en fuente de beneficios individuales y favorecía el desvío de ingresos basados en la utilización de recursos estatales con fines personales, debido a la falta de control en la gestión estatal. En el caso de las empresas estatales de transporte escolar los beneficios “extra” eran obtenidos a partir de la venta de la gasolina y del uso de los micros para viajes particulares. Al respecto, los mecanismos habituales de ese comportamiento fueron descriptos en estos términos:

Los choferes en las empresas de transporte del Estado son los encargados de cargar la gasolina en los ómnibus usando una tarjeta de la empresa estatal. La tarjeta autoriza la carga a un costo de 1 CUP por litro mientras que el costo real para Cuba de la gasolina es de 1CUC por litro, aproximadamente. La diferencia entre 1 CUP y 1 CUC (1 CUC = 26,5000 CUP) es subsidiada al transporte público por el Estado. Cuando el chofer llena su tanque de combustible, le caben 100 litros de gasolina. Cien litros de gasolina, son 100 CUP para la empresa de transporte estatal y 100 CUC para la economía real del país. Con esa diferencia, un chofer estatal podía verse tentado a no dar el viaje ya quedarse con la mitad de ese combustible para venderlo en la calle, un poquito por debajo de los 100 CUC haciendo de esa forma su ganancia personal.

Asimismo se mencionaron otros comportamientos que reflejan la cultura utilitarista e inciden negativamente en la calidad del servicio: “las guaguas de transporte escolar se paseaban siempre vacías al finalizar la actividad principal y no levantaban pasajeros en caso de poder hacerlo, tal como se les solicitaba por encargo estatal una vez que cumplían con la actividad principal”. El servicio de transporte a los pasajeros que se realiza cuando el ómnibus concluye con su servicio de transporte escolar y regresa a la base se encuentra autorizado y tiene un valor de 1 CUP por pasajero. El recorrido se denomina regreso al *kilómetro.0*. En las UEB de transporte escolar los choferes se resistían a dar ese servicio de apoyo para el transporte de la población y por eso se señala en la entrevista que “las guaguas de transporte escolar se paseaban siempre vacías al finalizar la actividad principal”. La resistencia a brindarlo era justificada por los choferes al considerar que no constituía la actividad fundamental de la UEB de Transporte Escolar y que además provocaba un importante deterioro en los micros que se necesitaban para desarrollar la actividad fundamental. Este aspecto no sólo afectó la calidad del servicio sino también la recaudación. La gestión estatal al no implementar mecanismos de control sobre la potencial recaudación en el Km.0, inconscientemente avaló la conducta de los choferes que desviaban los ingresos de la recaudación: “Dinero en mano y necesidades acuciantes hacen que nunca le llegue al Estado lo que le tiene que llegar”.

En síntesis el mayor impacto de la cooperativa a nivel organizacional fue que quienes accedían a conformarla perdían su condición de trabajadores dependientes del Estado. La empresa cooperativa pasaba a ser una entidad jurídica autónoma y responsable, independiente del Estado y regida por la normativa específicamente promulgada. Así, los vínculos con el Estado se regulaban por contratos que implicaban derechos y obligaciones mutuas a cumplir, lo que implicó un empoderamiento jurídico de los ciudadanos en su nuevo rol de trabajadores cooperativistas. El proceso condujo además a la vinculación con nuevos actores sociales entre los que se destacan los bufetes de abogados y notarios¹⁴ que actuaron como asesores y guiaron en el proceso de conformación de la cooperativa, las empresas del Estado que actuaban como

¹⁴ La cooperativa SE recurrió a una firma de consultores y abogados Internacionales constituida como Sociedad Civil de Servicios Jurídicos, que presta servicios jurídicos en La Habana desde 2006.

contratistas, las escuelas a las que se ofreció el servicio de transportación y los particulares en su condición de usuarios del transporte.

La constitución de la cooperativa se basó en un doble proceso de selección: por un lado el que realizó el MINTRANS al decidir cuáles de las siete UEB tenían condiciones para cooperativizarse, y por otro el ejecutado por el propio comité gestor que surgió de la cooperativa en formación y estuvo basado en el anterior desempeño de los trabajadores de la empresa estatal.

La UEB que se analiza en este estudio fue seleccionada por el MINTRANS debido a que se reconocieron sus positivos resultados históricos en la gestión y en el servicio: “por el trabajo realizado, porque teníamos un colectivo profesional, por los resultados históricos positivos en cuanto a la administración de recursos y a la prestación de servicios” [...] “la seleccionan buscando las que se encontraban en mejores condiciones”.

El proceso de constitución de la cooperativa implicó que los propios trabajadores de la UEB participaran en la elección de los integrantes de un Comité Gestor de entre sus propios compañeros. Esta selección afectaría directamente su posterior vida laboral e individual, ya que se le otorgaba al comité la potestad de decidir la futura estructura de la cooperativa y la selección de quienes la integrarían. Aunque el proceso de toma de decisiones suponía una búsqueda de participación democrática para estimular la gestión cooperativa, interrumpiendo la inercia cultural y la falta de compromiso con el trabajo, los mecanismos del proceso constitutivo continuaron siendo formales. En la elección se valoró la capacidad de desempeño de cada miembro en función de su trabajo en la UEB. Así, al pautarse la conformación de SE con una estructura de no más de 57 cooperativistas el propio comité actuó como “juez y parte” al decidir quiénes tendrían las mejores aptitudes y capacidad para desempeñarse en ella. Si bien se adhiere formalmente al principio de voluntariedad que rige una entidad cooperativa la conformación fue selectiva y basada en los criterios de eficacia en el trabajo.

Una de las responsabilidades del Comité Gestor consistió en definir las personas que integrarían la cooperativa y precisar los roles de aquellos con quienes se realizaría el cambio de gestión. Entre los que habían aceptado voluntariamente incorporar estos cambios se aplicó “el principio de clasificación para miembro de la cooperativa”. El mismo se construyó a partir del nivel de desempeño profesional y se sustentó en el

grado de conocimiento de la actividad y la actitud y aptitudes como trabajador. Esta tarea desarrollada por el Comité Gestor se basó en las evaluaciones de desempeño mensual de cada trabajador de la UEB realizada por su jefe; en consultas con los ex jefes de área con quienes se acordó agregar a la clasificación el ítem “espíritu de superación” y en las fichas personales de cada trabajador de la UEB donde se registraban ausencias, impuntualidades, certificados médicos presentados y disciplina. El “acondicionamiento psicológico” fue un paso necesario para que el cambio produjera el menor trauma posible, que siempre tiene lugar en estas transiciones, “porque cuando usted lo mueve de su puesto de trabajo, aunque sea para algo mejor, siempre hay dudas, siempre hay preocupaciones”... “de esa manera se le dijo a cada quien el veredicto y el lugar donde se quedaba”. Esto fue equivalente a una comunicación formal en la que a cada persona se le informó si quedaba incorporada como miembro de la cooperativa. En ese caso se le transmitió el lugar y la tarea a desarrollar en la cooperativa. En caso de no ser incorporada se le comunicó que quedaba en disponibilidad laboral. Como resultado:

La cooperativa quedó conformada por 57 cooperativistas. El presidente de la cooperativa coordina la dirección general y los tres vicepresidentes la dirección de cada uno de los tres departamentos en los que se organiza el trabajo: el departamento financiero, el departamento de operaciones comercial, y el departamento logístico.

El departamento financiero cumple la función de pagar los insumos, facturar y cobrar los servicios allí, dos cooperativistas cumplen las funciones de contable y gestora de cobro. La primera realiza los arqueos de caja y mantiene el contacto con el banco. Trabaja con horario partido, de las ocho de la mañana hasta las doce del día y se incorpora de nuevo a las 5 de la tarde, hasta las ocho o nueve de la noche, porque a ella es a la que se le entrega todo lo que se recaudó en el día, por Kilómetro 0, o por contrato eventual: lo retira, lo contabiliza y lo guarda en caja. Realiza también los depósitos bancarios. La gestora de cobro y pago recauda el dinero de las distintas escuelas. Su anticipo en el mes está vinculado al resultado de su trabajo.

El departamento de logística cumple la función del mantenimiento general. Además del vicepresidente trabajan tres cooperativistas. La técnica que trabaja todo lo que es el mantenimiento, entrada y salida de depósito, el control estadístico del funcionamiento de los micros, el recorrido, mantenimiento y carta tecnológica. Los otros dos cooperativistas son dos mecánicos encargados de realizar reparaciones ligeras de los micros.

El departamento de operaciones tiene a su cargo la planificación y la operatoria del servicio. El vicepresidente de operaciones coordina esta actividad con 5 personas en tráfico comercial, que se encargan de la planificación de todos los viajes de la cooperativa. En la planificación distribuye los 42 micros disponibles y los cuarenta

cooperativistas choferes con los que cuenta la cooperativa. Aparte la cooperativa cuenta con dos cooperativistas que cumplen la función de custodios.

Por último la cooperativa integra un Órgano de Control Interno a cargo de un cooperativista, que tiene la función de supervisar el buen funcionamiento general y el cumplimiento de fines y objetivos de la cooperativa.

La introducción del cambio: los mecanismos de enlace

La relación entre la UEB y el Ministerio de Transporte se vio facilitada al concebir un mecanismo de enlace orientado al estímulo y promoción de la comunicación y el desarrollo de la gestión del cambio, a partir de un proceso de acumulación de poder necesario para introducirlo. Al respecto se debe destacar que tanto las relaciones informales como los mecanismos incorporados a la estructura formal “como encuentros institucionales, departamento de integración y funciones de integración constituyen recursos organizacionales de gran importancia para asegurar la coordinación de un programa” (Paquin, 1982). Los mecanismos mencionados se concretaron a partir del desarrollo de diversos encuentros entre el MINTRANS y los trabajadores de la base en forma de talleres, cursos de capacitación y conversaciones.

El proceso fue liderado por el Viceministro del MINTRANS Eduardo Rodríguez Dávila, considerado por los socios como “alguien de la casa”, y por quien fuera el Director General de la UEB durante quince años. Este funcionario fue elegido por los trabajadores como integrante del Comité Gestor¹⁵ y es el actual presidente de la cooperativa. Así el mecanismo de enlace facilitó la comunicación entre el órgano administrador (MINTRANS) y el colectivo de trabajadores durante el proceso de desestructuración y reestructuración que implicaba la nueva gestión.

Es de destacar el perfil del presidente de la SE por su rol en la gestión del cambio y su grado de profesionalización. Se capacitó como técnico en electro-energética y se desempeñó como profesor de nivel superior y pedagogo. Realizó posgrados en dirección científica, en dirección institucional y en dirección por objetivos, iniciando su actividad en vinculación con el Ministerio de Educación en el año 1972. Tiene una larga trayectoria en la dirección de instituciones docentes de enseñanza técnica y profesional y considera que la dirección es “una tarea específica que no tiene que superponerse con

¹⁵El Decreto Ley N° 309 de la República de Cuba sobre el reglamento de las CNA al referir a la “Cooperativa en Formación” (Art. 8) aclara que el Comité Gestor está integrado por los aspirantes a socios a los que se les confirió un mandato, a uno o varios de ellos, para realizar todos los procedimientos y requerimientos necesarios para llevar adelante el proceso de constitución de la Cooperativa.

otras y exige actitudes y aptitudes específicas”. Considera que entre las capacidades necesarias además de ser exigente se debe contar con el “don de combinar esa exigencia con la virtud de hacerse creíble y querible”.

Basándose en su rol como integrante del Consejo Gestor el presidente definió esta fórmula como un “consejo de cambio” para desarrollar el proceso de Cooperativa en Formación¹⁶ buscando que se produjera la transición con el menor “traumatismo” posible. Es por ello que a medida que se avanzaba en la nueva gestión, se trató de impulsar un proceso de comunicación con potencialidad para informar paulatinamente a los futuros asociados las características que adoptaría la nueva forma organizacional y transmitir al mismo tiempo a los dirigentes del MINTRANS las inquietudes de los futuros cooperativistas. Así, el Consejo se constituyó en un intermediario de la comunicación entre los dirigentes y los trabajadores de la base, hasta que “se diluyeron todas las dudas y casi “sin darse” cuenta” se fueron adoptando las formas de comunicación y decisión requeridas en la nueva gestión cooperativa.

Legitimación de los cambios

En la constitución de la cooperativa los aspirantes a socios fundadores deben presentar su solicitud a los respectivos órganos locales del Poder Popular y a los organismos o entidades nacionales que rigen las actividades en que se prevén enmarcar. En el caso de SE el Comité Gestor asumió la tarea de conformarla a partir de una nueva estructura organizacional subrayando la importancia de una gestión basada en criterios orientados especialmente por un mayor grado de autonomía. Dicha estructura, como los procesos y mecanismos de gestión acordados y aprobados por asamblea pueden dar lugar a cambios que se reflejan en:

- 1) La transición de pautas de interacción basadas en una cultura paternalista a otras basadas en relaciones horizontales. Esto supone que existe una mayor responsabilidad entre las entidades involucradas en base a un contrato establecido. La transición supone “no admitir más el chantaje emocional” por parte de las escuelas estatales a las que se les presta el servicio. Se considera que

¹⁶En el Reglamento de las CNA de la República de Cuba el estadio de “Cooperativa en Formación” equivale al grupo de personas aspirantes a socios fundadores a las que se le encarga realizar gestiones y trámites para su constitución.

“el sentimiento de humanidad” es aplicable a todos los niños de las escuelas a las que la cooperativa debe brindar el servicio. Se trata de sostener las relaciones a partir de un diálogo y su premisa consiste en explicar a la dirección de las escuelas que “la cooperativa tiene combustible, aunque ese combustible es de quien lo pagó”. Por ese motivo se les entrega el combustible a quienes lo pagaron. Al respecto se subraya que “si yo toco el combustible para utilizarlo en ti, que no lo pagas, estoy haciendo una tremenda barbaridad”.

- 2) Una transformación orientada al progresivo abandono de una cultura apática o “del permiso” y su remplazo por una cultura del compromiso. Al respecto se ejemplifica en una entrevista al subrayar que en caso de que la escuela estatal no pague el servicio se inicia un proceso que es responsabilidad de dos cooperativistas: la encargada del cobro y la vicepresidente de operaciones.

Al final si lo tengo que resolver yo (el presidente), lo resuelvo, pero tiene un precio, lo cobro de los cánones establecidos en la cooperativa porque se tiene que demostrar que se hizo lo posible y lo imposible, y que no fue un problema de dejadez” Ese mismo día el presidente redacta tres cartas y las envía a las máximas instancias de educación, del gobierno regional, y la política. En ellas informa sobre el incumplimiento en el contrato en los términos establecidos después de haber sido apercibido en tres ocasiones y otorgándole 72 horas para el pago antes de quitar el servicio.

El compromiso atraviesa tanto a los actores internos como externos a la cooperativa.

- 3) En coincidencia con los cambios anteriores se percibe que la modalidad de funcionamiento actual requiere estimular el pasaje de una cultura de la indiferencia a una cultura participativa. Según expresan algunos miembros de SE

Todas las decisiones que se han tomado como cooperativa hasta el momento tienen un cien por ciento de aprobación de los presentes en Asamblea. Este cien por ciento se construye en base a discusiones, a veces controvertidas, sobre las distintas temáticas.

Algunos entrevistados establecen una diferencia con la aprobación al “cien por ciento” que también se producía en las reuniones de la antigua empresa estatal. Al respecto, “el cien por ciento, de la unanimidad, resultó muy contraproducente y

fueron cosas que le hicieron mucho daño a este país... cien por ciento para demostrar participación, cien por ciento para demostrar convicción, cien por ciento para demostrar aceptación”. Es evidente que el “demostrar” en la empresa estatal, tal como expresa el entrevistado, equivalía a simular y expresaba un sentimiento opuesto al de “sentir francamente”. De allí que se subraye que la diferencia radica en la cooperativa en que “la gente de forma espontánea expresa lo que quiere, no hay que forzar a que participe, porque sabe que lo que se decida en Asamblea va a afectar a la cooperativa, su trabajo y su vida personal”.

Esta afirmación permite señalar que cualquier forma de disidencia que expresa una posición de debilidad frente a un poder que no reconoce la legitimidad de la disconformidad y la desavenencia, supone la práctica del disimulo y la simulación. Por disimulo, se entiende la acción de ocultar lo que se siente, se sospecha, se sabe o se hace. Es decir no mostrar lo que es, hacer como si lo que es, no fuese. Esta práctica se distingue de la simulación que consiste en representar algo, fingiendo o imitando lo que no es: se pasa entonces del acto de ocultar eficazmente al de fingir y falsificar con los problemas éticos que tal pasaje plantea Cavallé (2009). Al respecto puede resultar significativo poder identificar en el tiempo el grado en que las nuevas prácticas podrán estar en consonancia con el “sentir francamente”.

4) Asimismo se puede desarrollar el pasaje de la cultura utilitaria/oportunista a una cultura colectiva y cooperativa orientada al logro de resultados comunes a partir de una regulación del comportamiento individual aprobada por Asamblea. Los mecanismos que pueden favorecer esta transición son: a) el proyecto a cumplir según objetivos de resultados establecido entre la cooperativa y el MITRANS, b) el cumplimiento de los resultados por parte de los cooperativistas para el logro de los objetivos, c) la distribución de los retiros mensuales y de las utilidades de acuerdo a la producción colectiva e individual en el caso de los choferes y la responsable de los cobros, d) la nueva regulación de los ingresos por kilómetro recorrido en el trabajo y no por hora evitando el uso de los micros para viajes con fines particulares, e) la implementación de celdas fotoeléctricas para la identificación del número de pasajeros transportados f) el uso de tarjetas inteligentes en la carga de combustible y g) el subsidio a la cooperativa del 50% del costo de la gasolina en lugar del 100% que se otorgaba a la empresa estatal

lo que evita la venta extra de gasolina por parte de los choferes. De esta forma, el conjunto de mecanismos implementados para regular las nuevas prácticas de trabajo y establecer criterios de gestión cooperativista coincide con la necesidad de alcanzar una mayor recaudación, tanto para sostener a la cooperativa como para mejorar la calidad de los ingresos de sus miembros y aportar las contribuciones requeridas por el Estado.

Conclusiones

La ampliación del cooperativismo cubano, impulsada por la creación de nuevas formas de gestión no estatal, reconoce el potencial de las cooperativas por considerarlas organizaciones más eficientes que la empresa estatal y facilitadoras de la transición hacia un sistema descentralizado, con predominio de la planificación como rasgo socialista de dirección. El análisis del caso de la CNAT Servipas, constituida en La Habana a partir de la Unidad de Base de Transporte Escolar N°5, es ilustrativo de algunas transformaciones organizacionales y socioculturales que se manifestaron a partir de la conformación de nuevas relaciones laborales y asociativas impulsadas por la cooperativa.

A través de ellas se caracterizaron algunos mecanismos propios de la cultura organizacional que prevaleció en la trayectoria laboral de los miembros y se indicó la forma en que la nueva gestión cooperativa, en mayor o menor grado, puede conducir a una cultura organizacional diferente estimulando la responsabilidad, compromiso y participación. En esta perspectiva se identificaron los aspectos vinculados con la dinámica de las nuevas prácticas de trabajo y gestión cooperativista, subrayando su coincidencia con la necesidad de alcanzar una eficacia organizacional basada en criterios económicos. Los mismos están orientados al aumento de la recaudación, tanto para sostener a la cooperativa como para mejorar la calidad de los ingresos de sus miembros y aportar las contribuciones requeridas por el Estado.

Los aspectos precedentes permiten destacar que la nueva organización SE, en respuesta a los imperativos del entorno, adoptó una forma cooperativa híbrida que resulta de la transformación de una organización existente y tiende a alejarse del modelo universal propuesto por la Alianza Cooperativa Internacional. En su desempeño empresarial busca compatibilizar la impronta estatal con el logro de mayores niveles de autonomía

en la gestión sin que los miembros de la organización sean propietarios de los medios de producción.

Aunque el proceso de toma de decisiones busca estimular mecanismos de participación democrática tratando de revertir la inercia cultural y la falta de compromiso con el trabajo, característicos de la organización anterior, subyace el riesgo proveniente de la selectividad con que se conformó su membresía. A este riesgo se añaden además aquellos que pueden manifestarse debido a la réplica de los cargos de conducción en manos de las mismas personas que los ejercían en la anterior empresa estatal y los que derivan de la formalidad de los mecanismos de elección de quienes pueden liderar la gestión asociativa.

Bibliografía

Cavaille J-P. (2009) Pour une histoire de la dis/simulation - Per una storia delladis/simulazione. Les Dossiers du Grihl. Groupe de Recherches Interdisciplinaires sur l'Histoire du Littéraire Recuperado de <http://dossiersgrihl.revues.org/3666?lang=en&gathStatIcon=true>

De Miranda Parrondo M.(2005) Cuba: Entre el estancamiento económico y la reversión de las reformas. Fundación Canadiense para las Américas (FOCAL). Recuperado de http://www.focal.ca/pdf/cuba_Miranda_estancamiento%20economico%20reversion%20reformas_February%202005_RFC-05-01_s.pdf

Diaz Olvera L. y Plat D. (1993). Les Transports urbains à Cuba : du bus au vélo. Une analyse bibliographique. <halshs-00602000>

Gaceta Oficial de la República de Cuba. No.053 (2012) Decreto-Ley No.305 /Decreto-Ley No.306/Decreto No.309

Godard, X. y Fatonzoun, I. (eds.) (2002), *Urban mobility for all*. Lisse, Netherlands: Swets and Zeitlinger.

Espina M. (2011) "Polémicas actuales sobre enfoques y estilos de política social. El caso cubano" en Valdés paz, J. y Espina, M. (Edit.), *América Latina y El Caribe: La política social en el nuevo contexto. Enfoques y experiencias*. Tomo 2. FLACSO/UNESCO.

Felcman I. y Blutman G. (2008) Nuevos modelos de gestión: el cambio de paradigma y el rol de la cultura organizacional. Voces en el Fénix N° 17. El Estado de las cosas Recuperado de http://www.vocesenelfenix.com/sites/default/files/pdf/08_6.pdf, 23-06-15

Machado, R. y Gattorno K. (2013) Abrir y Mantener un negocio por cuenta propia. La Habana. Editorial de Ciencias Sociales.

Mesa-Lago C. (2005) Problemas sociales y económicos en Cuba durante la crisis y la recuperación. *Revista de la CEPAL* 86.

Organización Nacional de Estadística e Investigación de Cuba (2014). Transportación de pasajeros. Indicadores seleccionados. Panorama Económico Y Social. Recuperado de <http://www.one.cu/publicaciones/08informacion/panorama2014/30%20Transporte%20pasajeros.pdf>

Organización Nacional de Estadísticas e Investigación de Cuba (2014). Salario Medio en Cifras. Recuperado de <http://www.one.cu/publicaciones/03estadisticassociales/Salario%20Medio%20en%20Cifras%20Cuba%202011/Salario%20Medio%20en%20Cifras%20Cuba%202011.pdf>

Paquin, M. (1982) Los mecanismos de enlace en Guiot, J. y Beaufils, A.(1992) *Diseño de la Organización. Del cargo a la megaestructura*. Colombia. Fondo Editorial Legis.

Partido Comunista de Cuba (2011). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. Partido Comunista de Cuba. Habana. Mayo 2011. Recuperado de <http://www.cubadebate.cu/wp-content/uploads/2011/05/folletos-lineamientos-vi-cong.pdf>>

República de Cuba (2015) Asamblea Nacional de Poder Popular. Recuperado de <http://www.cubadebate.cu/cuba/asamblea-nacional-poder-popular> 23-06-15

Radlow, B.R (2000) Transformaciones económicas en los noventa y cambios espaciales en la provincia Ciudad de La Habana, Cuba. *Investigaciones Geográficas* N° 41 México.

Valdés Ríos, H. (2006) Las regulaciones del transporte de pasajeros en Cuba,



Antecedentes, situación actual y perspectivas para el nuevo milenio. CEPAL. Recuperado de <http://www.eclac.cl/Transporte/capacitacion/3/5173/panelcuba.htm>. 22-06-15

Valdés Ríos, H. (1990) Financiamiento y desarrollo del transporte urbano en Cuba. El caso de La Habana. Communication à la CODATU IV; Textes complets de la CODATU IV Transports urbains dans le pays en développement. Sao Paulo, Brésil, 24 au 28 septembre. Pp.I.13à I. 25

Van De Ven, A. H y Poole, M. S. (1995), “Explaining Development and Change in Organizations”, *Academy of Management Review*, vol. 20, No. 3, pp. 510-540.

Voghon Hernandez, R. (2012). Empobrecimiento y sucesión generacional: un estudio sobre familias. *Revista Temas*, N° 71, 50-57.

Vuotto, M. (2015). Las cooperativas no agropecuarias y la transformación económica en Cuba: políticas, procesos y estrategias. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*

Warren, J.; Morris, Emily; Enoch, Marcus; Padilla Magdaleno, Idalmis; Parra Arias, Zunilda and Guanche, Julia (2015). Developing an equitable and sustainable mobility strategy for Havana. *Cities*, 45 pp. 133–141.