

*Título: Mujer rural y liderazgo
femenino: un estudio de caso en
Cooperativas de Créditos y
Servicios del municipio de Palmira.*

*Autor (a): Yanay Barrueta Rodríguez.
Universidad de Cienfuegos
Sede "Carlos Rafael Rodríguez"*

Facultad de Ciencias Sociales

Departamento de Estudios Socioculturales.

*Trabajo de Diploma en opción al Título de Licenciado en Estudios
Socioculturales.*

Tutor(a): Msc. Milena Ferriol Morales.

Curso: 2017 – 2018



Hago constar que la presente investigación fue realizada en la Universidad de Cienfuegos, Sede “Carlos Rafael Rodríguez”, como parte de la culminación de estudios de la carrera Estudios Socioculturales, autorizando a que la misma sea utilizada por la institución para los fines que estime convenientes, tanto de forma parcial como total, y que además no podrá ser presentada en eventos ni publicada sin autorización de la Universidad.

Autora: Yanay Barrueta Rodríguez

Tutora: Msc. Milena Ferriol Morales

Los abajo firmantes certificamos que la presente investigación ha sido revisada según acuerdo de la dirección de nuestro centro y que la misma cumple los requisitos que debe tener una investigación de esta envergadura, referida a la temática señalada.

Firma del responsable
Departamento ICT

Firma del responsable
Departamento Computación

EXERGO

“... la mujer ha dignificado a la Revolución y la ha llevado a los más altos sitios que proceso alguno en esta época haya alcanzado.”

Fidel Castro Ruz.

Dedicatoria

Para mí hermoso hijo, que me ilumina el camino tan solo con un beso o una sonrisa inocente. Fuente interminable de amor, cariño y ternura cuando de sus labios brota un llamado “mamá”.

Para mi esposo, que ha resistido mis cambios de humor y berrinches cuando llegaba la etapa de evaluaciones. Porque me empujaba a seguir cuando tenía momentos de flaqueza y por mi mente pasaba dejar todo a medias.

Para mis padres, por haberme traído al mundo y guiarme por él, convirtiéndome en la profesional que soy hoy. Exigentes en la educación y superación de sus hijas, porque como dicen ellos: “tenemos que ser alguien en la vida”.

Para mi hermana, que tanto me ayudó con el cuidado del niño desde que nació para poder asistir a los encuentros y a la cual apoyo para que en años próximos esté en la misma posición que hoy me encuentro.

Para mi abuela Sara y mi tía Iliana, que aunque no están a mi lado sé que se sienten orgullosas donde quiera que estén de lo que he sido capaz de lograr.

Para mi abuela Caridad, que no me conoce, ni me escucha por lo avanzado de su edad pero me demuestra cada día la tenacidad de luchar por la vida.

Para mis hermanos mayores, los cuales se sienten orgullosos de mí, por ser una de más las pequeñas de la escalera y primera en graduarme con un título universitario.

Agradecimiento

A mi tutora Milena por su comprensión, paciencia y apoyo incondicional, a pesar de sus malestares por el embarazo.

A los profesores que a lo largo de mi carrera me brindaron las herramientas que fueron indispensables para el trabajo investigativo y conformación de la tesis.

A mis suegros por su tolerancia en la cotidianidad y los deberes del hogar.

A mis compañeras(os) de trabajo, por su confianza en el desempeño de mi trabajo a pesar de las horas dedicadas a la investigación.

A los compañeros que trabajan en la Dirección Municipal de la ANAP y las CCS que fueron los protagonistas de esta investigación, los cuales proporcionaron toda la información para su confección.

A todos los que participaron de forma directa e indirectamente.

Gracias.

Resumen

La presente investigación lleva por título: “Mujer rural y liderazgo femenino: un estudio de caso en Cooperativas de Créditos y Servicios del municipio de Palmira” tiene como objetivo fundamental la determinación de las características del liderazgo femenino en las Cooperativas de Créditos y Servicios del municipio de Palmira, teniendo en cuenta, la caracterización de las CCS seleccionadas para el estudio y la identificación de las mujeres líderes, así como los elementos tipificadores de su liderazgo. Para ello se tuvo en cuenta los referentes teóricos sobre género, mujer rural y el liderazgo femenino en América Latina y el Caribe, así como las formas de participación social de la mujer en las Cooperativas de Créditos y Servicios en el sector agropecuario cubano. El procedimiento metodológico utilizado se ampara de los paradigmas cualitativo y cuantitativo mediante el empleo de un estudio de caso con carácter exploratorio. También se utilizaron como métodos y técnicas para la recopilación de datos la Entrevista Semiestructurada, el test de Rotter o Completamiento de frases, el Cuestionario de Roles de Equipo o Belbin, el Análisis de Documentos y se procedió a la triangulación de datos. Los principales resultados de la investigación se refieren a la manifestación de un estilo de liderazgo democrático, con énfasis en las relaciones sociales e interpersonales, el diálogo colectivo y el aprendizaje permanente que se establece para el desarrollo del trabajo en equipo.

Palabras claves: Género, mujer rural y liderazgo femenino.

Summary

This research is entitled: "Rural women and female leadership: a case study in credit and service cooperatives of the municipality of Palmira" has as its main objective the determination of the characteristics of leadership in the credit and service cooperatives of the municipality of Palmira, taking into account, the characterization of the CCS selected for the study and identification of women leaders, as well as the elements that typify their leadership. To this end, the theoretical links on gender, rural women and female leadership in Latin America and the Caribbean were taken into account, as well as the forms of social participation of women in the Credit and Services Cooperatives in the Cuban agricultural sector. The methodological procedure was used for the qualitative and quantitative paradigms through the use of a case study with an exploratory character. The Semi-structured Interview, the Rotor Test or Sentence Completion, the Team Roles Questionnaire or Belbin, the Document Analysis and the data triangulation procedure were also used as methods and techniques for data collection. The main results of the research refer to the manifestation of a style of democratic leadership, with emphasis on social and interpersonal relationships, collective dialogue and lifelong learning that is established for the development of teamwork.

Keywords: Gender, rural women and female leadership.

Índice

Introducción	1
Capítulo I: “liderazgo femenino en las formas agrícolas de producción cooperativa desde un enfoque de género”	10
1.1- Los estudios de género y mujer rural en América Latina y El Caribe.	10
1.2- Liderazgo femenino y empoderamiento de la mujer rural en las formas agrícolas de producción.	13
1.3- Participación de la mujer en las formas agrícolas de producción cooperativa en el contexto cubano.	20
Capítulo II: Características del liderazgo femenino en las Cooperativas de Créditos y Servicios del municipio de Palmira.	26
2.1- Caracterización de las Cooperativas de Créditos y Servicios del municipio de Palmira seleccionadas para el estudio.	26
2.2- Identificar las mujeres líderes de las Cooperativas de Créditos y Servicios del municipio de Palmira seleccionadas, así como los elementos tipificadores de su liderazgo.	37
Conclusiones	49
Recomendaciones	51
Bibliografía	52
Anexos	59

Introducción

Los estudios sobre género, mujer rural y liderazgo femenino dentro del sector agropecuario, son más diversos en los últimos tiempos aunque aún insuficientes. Se encuentran mediados por la necesidad de entender y determinar las funciones y el desempeño de la mujer campesina. La discriminación de las féminas en los cargos de dirección es una problemática necesaria de abordar en el sector cooperativo, por las características machistas que imperan.

El género es una categoría transversal que influye en todos los ámbitos de la vida social de los individuos, interviene en la construcción de la identidad, en la conformación de valores, actitudes, sentimientos, conductas y en las actividades diferentes para cada sexo. En él se agrupan todos los aspectos psicológicos, sociales y culturales de la feminidad y de la masculinidad, es decir, lo femenino y lo masculino se construyen culturalmente como formas de pensar socialmente aceptadas, que corresponden a los variados modos en que se organiza la sociedad. (Villafaña, 2017)

Las mujeres rurales por su parte van ganando cada vez más oportunidades en cuanto al acceso a la propiedad de bienes como el ganado y la tierra y tienen mayor injerencia en la toma de decisiones con respecto a ellos (Farah & Pérez, 2004). La presente investigación tendrá en cuenta el enfoque teórico sobre género, mujer rural y liderazgo femenino, desde los cuales se evidencia la incorporación de la mujer rural a las formas de organización cooperativa de créditos y también se destaca la presencia de sus roles en el desarrollo de las comunidades. (Campillo y Pérez, 2005)

La perspectiva de género que sustenta la investigación se enmarca en las condicionantes que emergen de la nueva ruralidad, en la cual se manifiestan nuevas relaciones sociales que denotan la participación de la mujer rural en diversas organizaciones sociales (Ferriol, 2017). En este sentido se abordaron como referentes teóricos en el proceso de revisión de la literatura, los autores Patarroyo, Castellón, Álvarez y Pineda (2014), Díaz y Guzmán (1997) y Bonilla

(2010). A su vez se utilizaron las tesis de Diploma y de Maestría que anteceden a la investigación en cuanto a género y mujer rural del departamento de Estudios Socioculturales, en conjunto con el Centro de Estudios Socioculturales (CESOC) como son Villafaña (2017) y Ferriol (2017).

Los antecedentes teóricos tratados en la investigación corroboran la emergencia de los estudios de liderazgo femenino en las formas agrícolas de producción cooperativa en el sector agropecuario cubano y los ya existentes se presentan de forma aleatoria en diferentes provincias del país (Ferriol, 2017). Se destaca como elemento indispensable el reconocimiento del liderazgo de la mujer en el sector agropecuario y en las formas agrícolas de producción cooperativa, específicamente en las Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS). Desde el punto de vista económico la mujer cubana constituye una figura clave en el desarrollo productivo y especialmente, en el contexto rural.

En este sentido se manifiesta como **situación problemática** que se evidencian pocos estudios sobre el liderazgo femenino que enfatizan en las Cooperativas de Créditos y Servicios en la provincia de Cienfuegos.

Para ello se plantea el siguiente **problema de investigación**: ¿Cuáles son las características del liderazgo femenino en las Cooperativas de Créditos y Servicios del municipio de Palmira?

Objetivo general

Determinar las características del liderazgo femenino en las Cooperativas de Créditos y Servicios del municipio de Palmira.

Objetivos específicos

- Caracterizar las Cooperativas de Créditos y Servicios del municipio de Palmira seleccionadas para el estudio.
- Identificar las mujeres líderes de las Cooperativas de Créditos y Servicios del municipio de Palmira seleccionadas, así como los elementos tipificadores de su liderazgo.

Idea a defender

- El liderazgo femenino en las Cooperativas de Créditos y Servicios del municipio de Palmira se caracterizan por estilos de liderazgo democrático asumidos por las mujeres y sus buenas relaciones con los subordinados.

Novedad de la investigación

Es importante destacar que la presente investigación surge de la necesidad de incrementar los estudios sobre la participación de la mujer rural y el liderazgo femenino en cooperativas agropecuarias, las cuales fueron denotadas por el Ministerio de la Agricultura y la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP) en la provincia de Cienfuegos al finalizar el año 2017. En este sentido la investigación brinda una caracterización de los elementos tipificadores del liderazgo femenino en las CCS, este liderazgo se expresa en roles, estilos de dirección y relaciones de las féminas con su colectivo de trabajo.

Aporte de la investigación

El estudio que se presenta realiza un aporte práctico teniendo en cuenta el análisis acerca del liderazgo femenino, el cual ha sido escasamente investigado en el sector agropecuario cubano y específicamente en la provincia de Cienfuegos. A su vez se visibilizan las relaciones de género que se producen al interior de la organización cooperativa, se identifican las autopercepciones de la mujer líder en el sector agropecuario y se analizan los aspectos que tipifican el liderazgo femenino en el contexto rural palmireño.

Estructura de la investigación

El informe escrito se estructura en el resumen, la introducción, consta de dos capítulos, las conclusiones, las recomendaciones, la bibliografía y los anexos.

En el primer capítulo titulado: “*Liderazgo femenino en las formas agrícolas de producción cooperativa desde un enfoque de género*”, se exponen los principales referentes teóricos sobre género y mujer rural en América Latina y El Caribe, mediados por un contexto de cambios y transformaciones socioculturales en el escenario rural. De igual forma se analiza el liderazgo femenino y

empoderamiento de la mujer rural en las formas agrícolas de producción, caracterizado por un estilo democrático y participativo, el cual cuestiona las relaciones de género que históricamente han sido establecidas. Por último se realiza un análisis sobre la participación de la mujer en las formas agrícolas de producción en el contexto cubano, donde se aboga por la incorporación de la mujer en las cooperativas de producción agrícolas.

En el segundo capítulo titulado: *“Características del liderazgo femenino en las Cooperativas de Créditos y Servicios del municipio de Palmira”*, se reflejan los resultados obtenidos en la investigación a partir de las diferentes técnicas aplicadas, las cuales permitieron caracterizar las CCS seleccionadas para el estudio, teniendo en cuenta su situación geográfica, estructura organizacional, condiciones de trabajo y rendimiento productivo. Además de identificar las mujeres líderes de las CCS seleccionadas, así como los elementos tipificadores de su liderazgo.

Justificación metodológica de la investigación

El presente estudio asume un proceso de investigación que se sustenta en el paradigma mixto, donde intervienen la dualidad de los enfoques cuantitativo y cualitativo. Desde esta perspectiva los diseños mixtos han ido cobrando fuerza en las investigaciones que se enmarcan dentro de las Ciencias Sociales. (Pereira, 2011)

Los investigadores Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan que para el análisis de datos en el enfoque mixto se sugiere “(...) incluir una sección donde se presente el método, la recolección y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos” (p. 634). En cuanto a los resultados de los estudios con diseño mixto, dichos autores sugieren que los mismos se presenten con el esquema de la triangulación, se busque consistencia entre los resultados de ambos enfoques.

La presente investigación se sustenta en la integración de los datos cuantitativos y cualitativos, en el procesamiento de datos estadísticos como variables sociodemográficas y el empleo del análisis descriptivo de frecuencias, tal es el caso del procesador para las Ciencias Sociales, SPSS, en su versión 15.0 y del procesador de Excel para la gráfica de los resultados obtenidos en la

investigación. En la misma medida también se logra una caracterización socio psicológico de la mujer líder, teniendo en cuenta sus autopercepciones hacia ella misma y en función de las relaciones interpersonales para el trabajo en equipo en las CCS seleccionadas del municipio de Palmira.

Tipo de estudio en la investigación

La investigación se presenta como un estudio exploratorio puesto que tuvo como premisa el análisis del liderazgo femenino en las Cooperativas de Créditos y Servicios en el contexto rural cienfueguero. Desde esta perspectiva los autores Hernández, Fernández y Baptista (2014) comentan que su intencionalidad radica en la indagación de fenómenos poco estudiados, sus causas y condicionantes en que se manifiesta. Por ello se abordaron cuáles son las características de las líderes seleccionadas en el contexto rural palmireño haciendo uso de variables sociodemográficas, de las indagación sobre las percepciones subjetivas y de cómo se establecen las estrategias del liderazgo femenino en los diferentes ámbitos de actuación como son: las actividades de dirección y administrativas, las labores socioproductivas y de orden socioculturales en las CCS seleccionadas del municipio de Palmira.

Método de la investigación

El estudio de caso se aborda desde el paradigma cualitativo como una forma particular de recoger, organizar y analizar datos. Una característica esencial del estudio de caso, es su carácter particularista al centrarse en una situación o fenómeno concreto. En este sentido se escogió la tipología de caso único que propone Yin (1984) atendiendo a las facilidades que le brinda al investigador para observar y analizar un fenómeno.

Se escogió el estudio de caso único por los fundamentos metodológicos en el empleo de un análisis crítico del fenómeno seleccionado (Alonso, 2006), es por ello que la presente investigación hace énfasis en la determinación de las características del liderazgo femenino en las Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS) del municipio de Palmira, así como también se caracterizaron las 4 CCS seleccionadas para el estudio, se identificaron las mujeres líderes y los elementos tipificadores de su liderazgo.

Criterios de selección del universo y la muestra

El universo que se tuvo en cuenta para la investigación está estructurado de la siguiente manera: mujeres líderes en cargos de dirección y administrativos, así como productoras asalariadas y familiares que son asociadas a las Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS) del municipio de Palmira.

Para ello se escogió una muestra no probabilística que facilita la elección con carácter dirigido a aquellos elementos y condicionantes en los que se enmarca la investigación, así como de las situaciones en los que se desarrollan los sujetos seleccionados para la investigación (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

En la presente investigación fueron seleccionadas 36 mujeres líderes en las CCS de Palmira, entre ellas se destacan: las Presidentas de CCS y Presidentas de Organización de Base, Económicas, Productoras asalariadas y familiares. Además se escogieron 4 CCS del municipio de Palmira atendiendo las siguientes razones:

- Sobre cumplimiento de las CCS en los planes de producción destinados a cultivos varios, leche, industria de comercio y al consumo social. (Balance de la ANAP, 2017)
- La estabilidad en las organizaciones de base, así como en los indicadores de eficiencia económica y sociocultural. Entrega en tiempo de las informaciones según cronograma establecido con la Oficina Central de la ANAP municipal de Palmira.
- Cuentan con un alto porcentaje de mujeres productoras, en puestos de dirección y administrativos a diferencia de las CCS restantes del municipio.
- Se insertan dentro del movimiento de entrega de más de 1200 ton de carne de cerdo desde el año 2012 con resultados positivos a nivel de país.

A continuación se mencionan la distribución de las 4 CCS del municipio de Palmira:

Tabla. Distribución de Cooperativas de Créditos y Servicios del municipio de Palmira. Elaboración propia.

Municipio	Asentamiento	Cooperativas de Créditos y Servicios
Palmira	Ciego Montero	Mártires de Bolivia
	Recursos	Julio Antonio Mella
	Palmira	Luis Arcos Bergnes
	Palmira	El Vaquerito

Estrategia de recogida de la información

Se emplearon diferentes técnicas de recogida de información entre las que se encuentran: la entrevista semiestructurada, el cuestionario de Roles de Equipo, el test de Rotter o Completamiento de frases y el análisis de documentos.

La Entrevista semiestructurada se caracteriza por ser un instrumento flexible que contribuye a un proceso de comunicación más personalizado y de interacción entre el investigador y el investigado (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). De este modo se entrevistaron a 36 féminas que respondieron de forma confiable a 14 cuestionamientos que fueron elaborados, donde se procedió a la indagación de sus autopercepciones, las características que legitiman su estilo de liderazgo y la distribución de funciones en los equipos de trabajo.

El test de Rotter también fue aplicado a las 36 mujeres líderes de las CCS seleccionadas del municipio de Palmira. Mediante su aplicación se obtiene con mayor profundidad el acercamiento a la percepción subjetiva de las líderes en los ámbitos de actuación a nivel personal y en el plano laboral. Para la mejor organización de los resultados del test, ha sido distribuida la información en diversos ejes temáticos:

- Autopercepción de la mujer líder hacia sí misma (cualidades personales, atributos para desempeñar el cargo y ocupaciones, relaciones con su familia).
- Autopercepción de la mujer líder hacia el equipo de trabajo (relaciones interpersonales).
- Autopercepción de la mujer líder hacia las estrategias empleadas.

- Autopercepción de la mujer líder de proyectos de vida.

Cuestionario de Roles de Equipo o Belbin

El cuestionario de Belbin está validado en la aplicación teórica de Roles de Equipo, la cual versa en las cuestiones sobre el funcionamiento y distribución de los roles en los equipos de trabajo, la distribución de las tareas y cómo se relacionan los procesos de interacción entre los miembros del equipo. (Aritzeta y Ayesterán, 2003).

El cuestionario de Roles de Equipo o Belbin proviene de los estudios que se desarrollan en los ámbitos de la Dirección y que nos llegan del contexto europeo para la identificación de los sujetos investigados y sus inclinaciones para desempeñar el trabajo en equipo (EALDE, 2011). En este sentido el cuestionario fue aplicado a las 36 mujeres líderes, para la determinación de los roles entre los miembros del equipo y cómo se establece el funcionamiento y organización del equipo de trabajo y de sus líderes.

Para el procesamiento del cuestionario se utilizó el procesador estadístico para las Ciencias Sociales, SPSS en su versión 15.0, mediante el cual se realizó el análisis descriptivo de frecuencias y la codificación de variables Nominales y Ordinales, así como también el procesador de Excel para la gráfica de los datos sociodemográficos utilizados en la investigación.

Análisis de documentos

Se tuvo en cuenta en el proceso de registro documental la identificación de características de las CCS del municipio de Palmira, sus principales actividades productivas y de comercialización, las directrices para el funcionamiento de la organización cooperativa, las condiciones materiales y de infraestructura, así como la gestión de las relaciones de las líderes seleccionadas de la investigación y cómo se establece los ámbitos de su participación social.

También se tuvieron en cuenta los documentos, informes de la ANAP, Decretos-Ley, balances socioeconómicos, informaciones estadísticas, actas

institucionales de la Junta Directiva y de la Organización de Base de la CCS. A continuación se tomaron en cuenta los siguientes documentos:

Programa de Desarrollo Integral 2016-2020. Municipio de Palmira.

Informe del Balance de la Organización de Base de las CCS (2017). Municipio de Palmira.

Asamblea de Balance de las Juntas Directivas (2017). Municipio de Palmira.

Estrategia de Género del sistema de la Agricultura (2015)

Decretos-Ley 259-300 de las CCS en el sector agropecuario.

Lineamientos de la Agricultura urbana, suburbana y familiar.

Estrategia de análisis y validación en la investigación.

La presente investigación se auxilió de la triangulación metodológica y de forma particular se procedió a la triangulación de datos. En este sentido la triangulación de datos permite contrastar diferentes fuentes de información, las cuales contribuyeron a la recopilación de una suma valiosa de datos (Aguilar y Barroso, 2015).

Los datos obtenidos en el proceso de investigación proporcionan un marco más completo sobre el liderazgo femenino en las CCS y le atribuyen a la investigación un mayor grado de veracidad y confiabilidad. En este sentido para el procesamiento estadístico se procedió a la codificación del cuestionario de Belbin teniendo en cuenta 7 variables dicotómicas de escala Nominal y Ordinal con varias opciones de respuesta para las féminas seleccionadas y también el procesador de Excel para la gráfica de los datos sociodemográficos utilizados en la investigación. Mientras que en el orden cualitativo se tuvieron en cuenta una serie de criterios temáticos para indagar en las autopercepciones de las líderes hacia sí mismas, con respecto al trabajo en equipo y sus proyecciones de vida.

CAPÍTULO I. LIDERAZGO FEMENINO EN LAS FORMAS AGRÍCOLAS DE PRODUCCIÓN COOPERATIVA DESDE UN ENFOQUE DE GÉNERO.

En este capítulo se realiza un recorrido por los principales fundamentos teóricos de la investigación, teniendo en cuenta los estudios realizados sobre género y mujer rural en América Latina y el Caribe. La participación social de la mujer dentro de las actividades agrícolas y su incorporación a las nuevas formas de organización cooperativa. De igual forma se realiza un análisis del liderazgo femenino y el empoderamiento de la mujer rural en las formas agrícolas de producción. Así como también el desarrollo de las cooperativas de producción agrícola en el contexto cubano y la incorporación de la mujer al mismo.

1.1. Los estudios de género y mujer rural en América Latina y El Caribe.

El contexto de América Latina y El Caribe está mediado por el modelo de desarrollo humano, con carácter sostenible que busca la integración del enfoque de género. Desde esta perspectiva los autores Campillo y Pérez (2005) abordan la temática de la aplicación de políticas para el desarrollo rural que potencia el crecimiento socioeconómico del sector agropecuario y de los territorios rurales, así como la participación de los productores(as) y estimule la participación social de las mujeres en las actividades agrícolas. Este último caso, responde desde el contexto latinoamericano a la incorporación de la mujer a las formas de organización cooperativa de créditos y ahorro, lo cual se relaciona directamente en el contexto cubano con la inclusión de la mujer en las Cooperativas de Créditos y Servicios.

El escenario rural latinoamericano se caracteriza por una serie de fenómenos que inciden en la incorporación de la mujer rural a las organizaciones, como son: la desigualdad de ingresos de mujeres y los jóvenes, el aumento de las cifras de mujeres menores de 35 años al frente del hogar, la productividad relacionado con la práctica de la agricultura familiar (IICA, 2015). A su vez también se destacan una serie de desigualdades de género que influyen en el sistema agropecuario, como el acceso a la tierra, el mercadeo y la agroindustria, los recursos naturales y la sostenibilidad; el financiamiento rural; el empleo agrícola;

la visibilidad del trabajo y el acceso a la tecnología; la extensión y la capacitación. (CEPAL, 2006)

La identificación de la diversidad de relaciones de género que se reproducen en la sociedad debe estar aparejado al desarrollo de políticas públicas en función del bienestar de la mujer rural. En este sentido entra en acción la perspectiva de género, entendida no sólo como la distinción tradicional y biológica que se relaciona entre los sexos, sino como aquel conjunto de relaciones sociales que se encuentran sujetas a patrones históricos, culturales, sociopolíticos, económicos y religiosos.

Algunas definiciones que abordan la concepción de género refieren los siguientes elementos:

Bettina, A. (2008) afirma que:

“la palabra sexo hace referencia a las diferencias biológicas entre hombres y mujeres, mientras que por el contrario el género implica hacer referencia a los debates y relaciones sociales, es decir a los roles que socialmente se han construido, que son diferentes de acuerdo a las culturas y están mediadas por el tiempo”. (p.30)

Lamas, M. (2000) plantea que la concepción de género hace referencia a:

“la unión de prácticas, creencias y representaciones sociales que surgen al interior de un grupo humano en búsqueda de simbolizar las diferencias no biológicas que existen entre hombres y mujeres, creando a su vez imaginarios que sustentan la división de trabajo, las prácticas sociales y el ejercicio del poder para hombres y mujeres lo cual tiene implicaciones morales, psicológicas y afectivas”. (p.3)

A partir de los criterios de Lahoz (2005) nos llega la advertencia de que a pesar del incremento de la representación femenina en los hogares rurales, aún persiste la tendencia de la pobreza de la mujer rural que se vincula en las labores agrícolas. Como resultado de este fenómeno en la región latinoamericana los estudios de género se trazan como proyecciones la inclusión de la mujer rural en

el desarrollo social y en este sentido versa el resultado del trabajo de diferentes organismos internacionales como son:

- Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en la Agenda 2030 que abordan los derechos de mujeres y niñas a nivel mundial, con énfasis a la figura de las mujeres rurales.
- Los Objetivos de desarrollo del Milenio (2015) evidencian como temas fundamentales la participación de la mujer en el sector agrícola.

A partir de la perspectiva de género se ha profundizado en el accionar de la mujer rural en el ámbito latinoamericano y en las medidas de afrontamiento de sus problemáticas actuales. Según el discurso “Seguridad Alimentaria y Nutricional: Empoderamiento de la Mujer Rural, en El Salvador, (2015) se define a la mujer rural como “aquella que tiene como práctica fundamental la actividad productiva y sus medios de vida se encuentran estrechamente relacionados con el ámbito rural”.

También se hace referencia a las diversas actividades que realizan las mujeres rurales, como las que se encuentran el trabajo de la tierra, el cuidado de especies menores para el sustento de sus núcleos familiares o para la comercialización (Díaz, 2002). A su vez también se encuentran ejerciendo en la estructura productiva desempeñándose como productoras agrícolas (jefas de explotaciones y familiares no remuneradas) y las asalariadas agrícolas (permanente o temporal). (FAO, 2013)

A partir del breve análisis realizado del contexto latinoamericano emergen nuevas interpretaciones sobre género y ruralidad que superan la visión tradicional de la Sociología como contraposición de lo urbano (Ferriol, 2017). Según Marc Mormont (1990) el espacio rural está mediado por los cambios económicos y sociales que se producen en la sociedad; para Berger y Luckman, en Díaz (2005) lo rural es un proceso de interacción social. A su vez Villarreal (2004) aborda que las sociedades rurales en su mayoría predomina la población campesina, por lo cual su actividad económica fundamental es la producción agrícola o pecuaria, aunque advierte de la constante interacción entre el campesinado y los mercados locales, regionales e internacionales.

A pesar de los avances logrados para la inserción de la mujer en el desarrollo, aún persiste una fuerte influencia de la cultura patriarcal en las sociedades rurales (Torres y Martínez, 2014; Baylina y Salamaña, 2006). En este sentido Díaz (2002) advierte que la cultura patriarcal prevalece con mayor vigencia en las comunidades campesinas, lo cual acrecienta las desigualdades de género; es por ello que producto a estas desigualdades debe prestarse atención a los roles de género que asumen hombres y mujeres, los cuales son un fenómeno psicológico de cada persona para la interpretación de los patrones sexuales y sociales. (González, 2003)

Conclusiones Parciales

A partir de los estudios sobre género y mujer rural en América Latina y El Caribe se pudo constatar que existe un fuerte desarrollo en cuanto a políticas que promuevan la equidad de género para el desarrollo rural, fomentando la participación social determinada por la mujer en actividades agrícolas. De igual forma se promueve su incorporación a las formas de organización cooperativa de créditos y ahorro, contando con los roles femeninos en la reproducción de las familias y el desarrollo de las comunidades.

De igual forma aún existe desigualdad en cuanto al acceso a los recursos y oportunidades que necesitan las mujeres rurales, lo cual constituye una brecha de género en el contexto internacional. En este sentido prevalece una cultura patriarcal con mayor énfasis en las sociedades rurales, así como la asunción de roles géneros estereotipados en las relaciones entre hombres y mujeres.

1.2 Liderazgo femenino y empoderamiento de la mujer rural en las formas agrícolas de producción.

Los estudios sobre liderazgo y género han sido abordados de forma creciente mediante diversidad de criterios y múltiples significados (Cruz, 2012; Cuadrado, 2003). Mediante la investigación psicosocial que se produjo desde la década de los noventa, se considera que las mujeres ejercen un estilo de liderazgo más democrático en comparación con los hombres en los ámbitos del proceso de dirección en las organizaciones sociales y la emergencia de dichos estudios debido a la escasa presencia femenina en puestos de liderazgo (Cuadrado,

2003; Scholtus y Domato, 2014). Es por ello que ante la problemática de que una mujer cualificada alcance un puesto de trabajo en sus organizaciones, surge el enfoque del "Techo de Cristal" a finales de los años 80. (Rodríguez, Jiménez y Rebollo, 2012; Scholtus y Domato, 2014)

A partir del avance de los estudios de liderazgo existe una diferenciación entre el modo y estilos en que las mujeres ejercen su liderazgo, donde se tienen en cuenta la incidencia de factores emocionales, los niveles de interacción, el proceso de comunicación y el consenso (Blázquez, 2005). En este sentido los autores Cuadrado y Morales (2008) exponen que los hombres ejercen un liderazgo más autocrático a la hora de dirigir en las organizaciones, mientras que las mujeres son más democráticas. Para Blanchard (2007) el liderazgo supera la concepción del poder, para asociarse más a la consecución de un bien común. En la misma medida De la Rosa (2010) coincide también en las capacidades y talentos de las personas para conseguir las metas institucionales, individuales y el desarrollo profesional de sus miembros.

Para la psicología social y organizacional el liderazgo parte de la habilidad para influir en la conducta de las personas (Ramos, 2005) y para obtener o cumplir una meta específica de la empresa u organización (Vásquez, 2010). Esta concepción del liderazgo trajo consigo la transformación de una visión mercantilista hacia un estilo de liderazgo que se basa en los valores y la moral en las organizaciones sociales. Según los autores Martínez, Olmedo y García (2012) el estilo de liderazgo representa un factor fundamental en el proceso de trabajo grupal, en el clima laboral y en los resultados que se obtienen por las empresas.

Actualmente existe una clasificación muy extensa de tipos de liderazgo en las organizaciones, aunque la presente investigación hará alusión sólo a la teoría de Bass (1990) que concebía el estilo de liderazgo transformacional. Según el autor Ruiz (2016) el liderazgo transformacional se enfoca en elevar el interés de los miembros, potencia la autoconciencia y el interés del bienestar del grupo. De igual forma coincide en que el líder transformacional desarrolla una fuerte identificación con el personal e integra una visión compartida del futuro. Para Salazar (2006) el líder transformacional se orienta a la transformación de las

creencias y actitudes en las organizaciones, las cuales intervienen en la cultura de la organización. (Citado en Martínez, Olmedo y García, 2012)

La presente investigación se sustenta en las concepciones del liderazgo transformacional de Bass (1990), en el empleo de un estilo de liderazgo transformacional que potencia el bienestar colectivo y un estilo democrático que aboga por la visión compartida de los objetivos de sus miembros en las organizaciones. Cabe destacar que estas concepciones se complementan con la Teoría de Roles de Equipo, que recientemente se asumen en la gestión de las organizaciones y en el sistema empresarial.

La Teoría de Roles de Equipo tiene sus raíces en el fundador norteamericano Meredith Belbin (1981), quien concibió que un liderazgo más eficiente se caracteriza por poseer tres aspectos esenciales: el conjunto de personas, la forma de organización de las misma y la consecución de un objetivo común. El aporte teórico para los estudios de liderazgo se establece en la importancia que se le otorga al trabajo en equipo, a la negociación de los objetivos y roles que son compartidos entre sus miembros.

Según Thomas Belbin (1981), dentro las acciones que se derivan del equipo de trabajo se destacan las siguientes características:

- Existe un liderazgo compartido. Aunque en todos los equipos siempre actúa alguien como líder, existe una cooperación entre todos los integrantes del grupo a la hora de gestionar las tareas.
- El equipo decide, discute y realiza el trabajo en conjunto.
- Responsabilidad individual y grupal compartida.
- El producto del trabajo es grupal, es decir, el equipo entiende que el trabajo conseguido es gracias a la unión de todos los integrantes.
- El equipo soluciona los problemas en conjunto.
- En el equipo de trabajo cada miembro domina una faceta, por lo que los integrantes del equipo son complementarios.

- Es necesaria la coordinación de todos los componentes del equipo, por lo que debe existir una buena comunicación. (Citado en Mira, 2015, p. 18)

Mediante la Teoría de Roles de Equipo los integrantes del equipo complementan sus habilidades y competencias, atendiendo al reconocimiento de sus funciones para lograr el alcance de objetivos comunes. Las bondades del trabajo en equipo radican en la existencia de metas compartidas y se tiene un claro conocimiento del camino a seguir en las organizaciones. Por tanto cuando se habla de liderazgo de la mujer o “liderazgo femenino” se hace referencia al protagonismo que ha alcanzado la demarcación de un estilo más interactivo que potencia la participación social. (Sánchez, 2014)

De esta forma el liderazgo femenino se concibe desde la perspectiva de género como el avance socio histórico de la inclusión de la mujer y la orientación de sus prácticas y roles en la sociedad. (Patarroyo, Castellón, Álvarez y Pineda, 2014). Producto a los cambios culturales e institucionales se ha propuesto el aumento de la participación de la mujer en las organizaciones agrícolas, teniendo en cuenta su doble condición de trabajadora en las faenas agrícolas y los quehaceres del hogar (FIDA, 2010).

La contribución del empoderamiento confiere a las mujeres de los recursos para su participación en los planos socioeconómicos y medioambientales, lo cual propicia un liderazgo “transformacional” a todos los niveles y estructuras sociales (Erazo, Jiménez y López, 2014). En este sentido el empoderamiento femenino se define como resultado del control sobre los recursos intelectuales y materiales por parte de las mujeres que ha superado la discriminación por género (Casique, 2010). Mientras que para los autores Blanchard, Carlos y Randolph (1997) el término empoderamiento hace referencia a:

“un proceso multidimensional de carácter social en donde el liderazgo, la comunicación, y los grupos auto dirigidos, reemplazan la estructura piramidal mecanicista por una estructura más horizontal en donde la participación de todos y cada uno de los individuos dentro de un sistema forman parte activa del control del mismo con el fin de fomentar la riqueza y el potencial del capital humano que posteriormente se verá reflejado no sólo en el individuo sino también en la propia organización”. (Citado en Herazo, 2005, p.76)

El liderazgo en el contexto rural está estrechamente relacionado con la búsqueda de soluciones en el sector agrícola, el cual promueve el intercambio entre los líderes, productores rurales y las organizaciones rurales (Sánchez, Boren, Calivá y Chiriboga, 2011). La participación femenina en las organizaciones está dada por la necesidad de relacionarse en los espacios públicos, con el objetivo de intercambiar con otras mujeres que atraviesan una situación similar a la de ellas (Ángel, 2009). Las “líderesas” se encuentran dirigiendo las estructuras organizativas, las cuales establecen fuertes vínculos con las personas que son sus seguidoras (Vásquez, 2010).

En el contexto cubano se han trazado las prioridades nacionales para el proceso de actualización de su modelo económico, donde se prepondera la producción agrícola de alimentos, el manejo sostenible de los recursos naturales y la aplicación de políticas gubernamentales que favorecen la igualdad de género en el sector agropecuario en los escenarios urbanos y rurales. Los autores Sánchez, García y Rodríguez (2016) destacan la presencia de la fuerza laboral femenina en casi todas las actividades de la administración y el funcionamiento de cualquiera de las formas cooperativas existentes en el país. (CPA, CCS, UBPC)

En el sector agropecuario cubano no ha estado aislado a los temas de género, ello se expresa en las laborales de organizaciones no gubernamentales que han contribuido a promover la igualdad de género, entre las que destacan: la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP), la Asociación Cubana de Producción Animal (ACPA) y la Asociación Cubana de Técnicos Agrícolas y Forestales (ACTAF). El 29 de abril del 2005, la ANAP aprobó su Estrategia de Género, convirtiéndose de esta forma en la primera organización del sector agropecuario que cuenta con un documento estratégico de este tipo.

Los objetivos de esta Estrategia están encaminados a:

- Incrementar la capacitación y sensibilización del tema de género en todas las estructuras de dirección de la ANAP.
- Lograr una mayor incorporación de mujeres a las Cooperativas de Producción Agropecuarias (CPA) y Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS).

- Fortalecer el papel dirigente de las mujeres de la ANAP, incrementando su participación en los diferentes niveles de dirección y la toma de decisiones.
- Fomentar relaciones de trabajo con otras instituciones, organizaciones y movimientos que permitan consolidar el trabajo de Género dentro del organismo.

La ACPA cuenta con una Estrategia de Género que se aplica en todas las estructuras y se instituyó el Premio de la Mujer Rural, como estímulo a las féminas que se desempeñan en el campo científico, técnico y práctico en la producción agroalimentaria. Dentro de la labor desarrollada por esta asociación, sus resultados más relevantes se encuentran en:

- Fomentar la igual participación de mujeres y hombres en los Órganos de Base.
- Visibilizar los casos en los que la mujer es la productora y el hombre el afiliado.
- Visibilizar a las mujeres en oficios tradicionalmente masculinos.
- Dar a la mujer la posibilidad de acceder a cargos de dirección.
- Reparto de tareas domésticas.
- Sensibilizar a mujeres y hombres en el tema género desde la base productiva.
- Crear espacios de intercambios para conocer y visibilizar el trabajo de mujeres productoras.
- Divulgar el trabajo de las mujeres a través de diferentes medios escritos y audio visuales.

Por su parte la ACTAF cuenta con una Estrategia Nacional que aborda entre sus principales logros:

- Conocimiento del tema género por parte de las asociadas y asociados.
- Incremento de la cantidad de mujeres incorporadas a la asociación.
- Se ejecutan proyectos para el empoderamiento, capacitación y reconocimiento de la mujer en el medio rural.

Otra de las organizaciones sociales que promueven la perspectiva de género es la Federación de Mujeres Cubanas (FMC). Su estructura se encuentra representada a nivel nacional, provincial, municipal y comunitario. En cuanto a la participación de la mujer en el sector agropecuario se establecen las brigadas FMC-ANAP cuyos objetivos principales son: la incorporación de mujeres asociadas a las cooperativas, prestando atención a las jóvenes; la atención a las esposas e hijas de los productores asociados; los talleres de sensibilización de género en las comunidades; desarrollo del movimiento de mujeres creadoras y la superación técnica profesional de las mujeres en el campo. (Lugo, 2010)

Según el informe “Participación de las mujeres en cooperativas y empresas de la Economía Social” (2015) se manifiesta que la mayor participación de mujeres se encuentran en las cooperativas de servicios y de forma particular por las cooperativas de ahorro y crédito. Las Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS), como entidades económicas productivas del sector rural de la economía cubana tienen un papel importante en los resultados de la producción agrícola y ganadera.

Según la investigadora Blanca Munster (2015) las publicaciones sobre mujeres rurales en Cuba no constituyen una muestra representativa en el país, teniendo en cuenta los estudios realizados en la década de los noventa. La mayor producción de estos estudios viene aparejados de los diferentes organismos internacionales como el PNUD, UNICEF, OXFAM, etc. A su vez se han abordado las temáticas sobre las brechas de participación de las mujeres en los cargos directivos y de decisión en las diferentes formas de propiedad en el sector agropecuario.

Otras investigaciones sobre la mujer rural en el sector cooperativo campesino se relacionan con el Equipo de Estudios Rurales (EER) de la mano de Niurka Pérez Rojas y Dayanny Romero Bartolo (2010). Mientras que la presencia de estudios sobre el acceso de la mujer rural a cargos directivos se presenta como escasa en la empresa estatal y en el sector agropecuario, de forma específica en las Cooperativas de Créditos y Servicios. (Almaguer y Torres, 2012)

Conclusiones parciales:

Las nuevas concepciones sobre liderazgo han superado la visión mercantilista de las organizaciones para afianzarse en un nuevo estilo de liderazgo transformacional que se centra en los valores y la moral, así como en la influencia sobre los miembros de un grupo social o equipo de trabajo que comparten objetivos comunes.

El liderazgo femenino constituye un fenómeno contemporáneo que se caracteriza por un estilo democrático y participativo, donde las mujeres alcanzan un mayor control sobre los recursos intelectuales, materiales y psicológicos en la medida que cuestionan las relaciones de género que históricamente han sido establecidas.

La concepción del empoderamiento permite a la mujer involucrarse en los procesos sociales y económicos, así como en la satisfacción de sus necesidades y demandas en todos los niveles y estructuras sociales. A pesar de ello aún persisten estereotipos e ideologías patriarcales que debe sortear la mujer y que se acrecientan en el contexto rural.

1.3 Participación de la mujer en las formas agrícolas de producción cooperativa en el contexto cubano.

El movimiento cooperativo cubano está integrado por tres tipos de cooperativas: las Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS) surgidas en la década del 60, las Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA) creadas en 1976 y las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC) constituidas en 1993. El movimiento cooperativo se inició con el triunfo revolucionario en 1959, el cual se sustenta en los procesos de democratización de la propiedad de la tierra que fueron reconocidas como las leyes de reforma agraria. (Jiménez, 2008)

El desarrollo de cooperativismo agrícola en los primeros años después del triunfo revolucionario le permitió al campesinado cubano la modernización de la estructura técnica para los cultivos y brindó las herramientas legales para la explotación de la tierra en forma colectiva (Rodríguez, 1983). En este contexto se enmarca la primera Ley de Reforma Agraria, la cual sentó las bases de la

economía con la aparición en el sector estatal de las granjas del pueblo y de las cooperativas cañeras.

En la década de los 60 los agricultores pequeños se organizaron en las Bases Campesinas, cuyos objetivos aglutinaban la distribución de insumos de las producciones agrícolas, de los recursos materiales y centralizar los créditos que se obtenían, de esta forma se llega a la creación de las Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS). A partir de la concepción de las CCS se transforma la actividad agraria del país aunque en sus inicios se hayan adoptado modelos foráneos que las insertaban entre la propiedad estatal y la privada, contribuyeron a la promoción de formas superiores de producción. (Martín, 1982)

La aceleración que se produjo en todos los sectores del campesinado dio paso a la creación el 17 de mayo de 1961 de la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP), la cual constituye hasta la actualidad la organización rectora de todos los productores agrícolas del país. Desde la fundación de la ANAP sus principales proyecciones tomaron en cuenta: el impulso de la producción del sector privado con el consecuente incremento de las entregas acopiadoras; la discusión de los planes de producción de las bases campesinas; la orientación en el empleo de la técnica y los créditos a los campesinos; la creación de las brigadas FMC-ANAP que incorporan a las mujeres en el trabajo creador y en el impulso en materia de igualdad hacia la mujer; así como el desarrollo de la labor ideológica en la defensa de los principios revolucionarios.

La aplicación de la segunda Ley de Reforma Agraria promulgada el 3 de octubre de 1963 produce en el país una nueva transformación de la estructura de clases en el campo. Por lo tanto se consolidaron las bases en el país para el desarrollo del movimiento cooperativo dirigido a las actividades agrícolas y a la transformación del campesinado cubano sustentado por las relaciones de producción con un carácter socialista.

En el período de 1975 a 1977 se insistió en la cooperativización de la tierra proveniente de las tesis propuestas del primer Congreso del Partido Comunista de Cuba. En este contexto también se produce la creación de las Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA). En los inicios de los años ochenta se promulgó el Decreto-Ley No. 65 donde se establecía un marco legislativo que

consideraba la seguridad social de todos los cooperativistas, así como el establecimiento del derecho al disfrute de una pensión por vejez o incapacidad para el trabajo.

La caída del campo socialista trajo consigo el inicio de un período de crisis que impactaron en todos los niveles de la economía cubana y de forma particular ejerció su influencia en el movimiento cooperativo del país. En este sentido se mostró una depreciación de los insumos (fertilizantes y pesticidas químicos), piezas de repuesto y combustible para la producción que se recibían desde Rusia y los países de Europa del Este llegaban. Como resultado de la crisis económica para el año 1993 se vieron agudizadas las situaciones del sector agrario en todo el país.

Ante la precedente crisis económica y social que sufría el país, se tomaron una serie de estrategias encaminadas a la transformación de la agricultura cubana. En este sentido se enmarca la constitución de las Unidades Básicas de Producción Agropecuaria (UBPC), las cuales contribuyeron al desarrollo de las relaciones de propiedad y de producción en el sector agrícola mediante la promulgación por el Consejo de Estado del Decreto Ley No. 142. Por tanto las UBPC aglutinaban las unidades destinadas a las producciones de la caña de azúcar y otros cultivos, así como también a las que ejercían la actividad pecuaria. Ambas unidades de producción se mantenían bajo la dirección del Ministerio de la Industria Azucarera (MINAZ) y el Ministerio de la Agricultura (MINAGRI).

De esta forma se evidenció la necesidad histórica del país hacia el perfeccionamiento del sector cooperativo, así como la potenciación del marco jurídico en el sector agropecuario y la incorporación de nuevas figuras productivas para el acceso de las mujeres. Según la definición que contempla la Ley Número 95 sobre las Cooperativas de Créditos y Servicios de 2002, en el Capítulo II del Artículo 5 establece que esta se considera como:

“la asociación voluntaria de agricultores pequeños que tienen la propiedad o el usufructo de sus respectivas tierras y demás medios de producción, así como sobre la producción que obtienen. Es una forma de cooperación agraria mediante la cual se tramita y viabiliza la asistencia técnica, financiera y material que el Estado brinda para aumentar la producción de los agricultores pequeños y

facilitar su comercialización. Tiene personalidad jurídica propia y responde de sus actos con su patrimonio”.

La Ley No. 95 sobre las Cooperativas de Créditos y Servicios en el Artículo 9 contempla como finalidades especiales:

- Planificar, contratar, comprar, vender y utilizar en forma organizada y racional los recursos y servicios necesarios para sus miembros y la cooperativa, en razón de la producción agropecuaria.
- Gestionar, tramitar y colaborar en el control, la utilización y recuperación de los créditos bancarios necesarios para sus miembros y la propia cooperativa, los cuales son destinados a la producción agropecuaria.
- Planificar y comercializar las producciones directivas de los miembros y de la cooperativa.
- Comercializar otras producciones y servicios autorizados en su objeto social.
- Adquirir, arrendar y explotar en forma colectiva los equipos agrícolas y de transporte y construir las instalaciones necesarias para mejorar la eficiencia en la producción y comercialización agropecuaria autorizada en su objeto social.

La forma cooperativa de las CCS actualmente presenta un modo particular en el proceso de gestión económica y social con respecto a las demás figuras productivas presentes en el país. Para ello se sustentan en un sistema constitutivo propio donde se establecen las relaciones laborales, disciplinarias, de seguridad social y de sustanciación de los conflictos internos (Ferriol, 2017). Los principios que rigen estas cooperativas guardan relación con los principios generales del cooperativismo, entre los que destacan los siguientes:

- Voluntariedad: la incorporación y permanencia de los miembros de las cooperativas tiene un carácter voluntario;
- Cooperación y ayuda mutua: mediante el trabajo todos sus miembros comparten el uso racional de los recursos naturales y bienes agropecuarios, así como la propiedad o el usufructo de las cooperativas o de los cooperativistas;

- Contribución al desarrollo de la economía nacional: todos los planes y programas de las cooperativas tienen como objetivo fundamental el desarrollo económico y social sostenible de la nación;
- Disciplina cooperativista: todos sus miembros tienen conocimiento de las disposiciones de la Ley, sus reglamentos y los acuerdos de la Asamblea General que son de aplicación en las cooperativas;
- Decisión colectiva: todos los actos que rigen la vida económica y social de las cooperativas se analizan de forma democrática por la Asamblea General y la Junta Directiva;
- Territorialidad: los agricultores pequeños se integran a la cooperativa del territorio en que están enclavadas sus tierras, cuya finalidad es el incremento de la gestión económica de la cooperativa con relación a sus miembros;
- Bienestar de los cooperativistas y sus familiares: se dirige a la satisfacción racional de las necesidades materiales, sociales, educativas, culturales y espirituales de sus miembros y familiares;
- Colaboración entre cooperativas: se produce mediante la interacción de las cooperativas para la compraventa de productos para el autoabastecimiento, pies de cría, semillas, prestación de servicios para la producción, intercambio de experiencias, y otras actividades lícitas sin ánimo de lucro;
- Solidaridad humana: practican la solidaridad humana con sus miembros, trabajadores y demás personas que habiten en las comunidades donde están enclavadas;
- Interés social: todos sus actos y acciones tienen como fin el interés social.

El órgano ejecutivo de las CCS responde a la figura del Presidente de la Junta Directiva y los miembros que la integran, la cual rige por un período de cinco años. Mediante el desarrollo de la Asamblea General se toman en consideración las decisiones productivas de la cooperativa, así como el plan de actividades que de forma anual deben cumplir los asociados a la organización y la propuesta de los objetivos de trabajo para la próxima etapa. Desde el accionar de las CCS también se fortalece el trabajo político e ideológico que impulsara la creación de

las Organizaciones de Base el 5 de marzo de 2016 por el líder histórico de la Revolución Cubana, Fidel Castro Ruz.

Conclusiones parciales

Las transformaciones realizadas en el sector campesino desde el triunfo revolucionario hasta la actualidad han contribuido a la democratización de la propiedad de la tierra y a la gestión de nuevas formas de producción cooperativa como las CCS. En este sentido las CCS han propiciado la creciente incorporación de la mujer rural como una figura preponderante en la estructura productiva del país en el sector agropecuario.

La consolidación del movimiento cooperativista contribuye a que más mujeres se incorporen a las CCS, puesto que perciben innumerables ventajas socioeconómicas que son respaldadas por un marco legal a nivel territorial. El sistema constitutivo propio de las CCS permite un modo particular de establecer las relaciones laborales, por ende, surge la voluntad política para el estudio del liderazgo y cómo se comporta su ejercicio por la mujer rural desde los ámbitos de dirección y administrativos, así como el reconocimiento de la labor de las productoras asalariadas y familiares.

CAPÍTULO II. CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO FEMENINO EN LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITOS Y SERVICIOS DEL MUNICIPIO DE PALMIRA.

2.1. Caracterización de las Cooperativas de Créditos y Servicios del municipio de Palmira seleccionadas para el estudio.

Según el análisis de documentos realizado al Balance de la ANAP (2017) en el municipio de Palmira se pudo establecer algunas cuestiones sobre el funcionamiento orgánico de las CCS. En este sentido existe una política a nivel de país y de forma territorial donde se traza el Programa de Desarrollo Integral de las mismas, con el planteamiento de una misión general y objetivos de trabajo.

Como misión fundamental para el desarrollo integral de las CCS se determinan la producción y comercialización de forma mayorista en moneda nacional de viandas, hortalizas, granos, leche, ganado mayor y menor. Para ello se tienen en cuenta la identificación de las principales producciones con sus indicadores generales en un periodo de 4 años, las cuales sirven para la orientación de las estrategias de trabajo y la consecución de los resultados que se propone la organización cooperativa.

En este sentido se trazan varios objetivos sociales que se destinan a la producción y comercialización de forma mayorista a las Empresas del MINAGRI, mientras que las producciones de ganado menor en pie y la comercialización de sus carnes se destinan a la Empresa Porcina que se encuentra enclavada en el territorio. En la misma medida también las producciones se destinan al consumo social que recae en el mercado agropecuario estatal y en los puntos de venta autorizados por el Consejo de Administración Municipal, así como se presta especial atención a los socios y jubilados de la cooperativa. Una vez cumplido con los destinos definidos en la contratación se distribuyen las producciones al mercado de oferta y demanda.

A continuación se realiza una caracterización de las 4 Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS) del municipio de Palmira seleccionadas para el estudio, con los elementos fundamentales que sobresalen en su trabajo al finalizar el año 2017.

La CCS **El Vaquerito** se encuentra ubicada geográficamente en el municipio de Palmira, perteneciente a la provincia de Cienfuegos, con domicilio legal en calle San Carlos Esquina Silencio. Colinda al Norte con el taller de taxis, al Sur con la carretera del asentamiento poblacional de Recurso, al Este con el taller de industria local y al Oeste con el taller de Ómnibus Municipal.

La CCS **El Vaquerito** cuenta con un total de 134 asociados, de ellos 95 hombres y 39 mujeres, contando con la presencia de 16 jóvenes en la organización. La misma se subordina a la Empresa Agropecuaria Espartaco, perteneciente al MINAGRI y actualmente cuenta con 507.01 hectáreas de tierras y 37.8 ha en carácter de usufructo que se ubican en las fincas cercanas a la carretera La Sabana y Ciego Alonso. Mediante la caracterización de su micro relieve se presentan ciertas irregularidades como superficies planas, aunque la presencia de los suelos posibilita el sistema de drenaje.

La CCS presenta una capacidad agro productiva que permite el desarrollo de cultivos varios y de frutales, el empleo de la ganadería y la capacidad para la producción forestal. Las principales áreas productivas de la CCS se destinan 151.02 ha para los cultivos varios, mientras que para los cultivos temporales 50.07 ha y para la ganadería se incrementa el área de producción en 149.90 ha.

La CCS cuenta con un área colectiva, de una extensión de 4.0 ha dedicadas fundamentalmente a los cultivos varios, priorizando aquellos cultivos que constituyen renglones importantes para la sustitución de importaciones, como son los frijoles y el maíz. El área que dedica a cultivos varios cuenta con sistemas de riego por aspersion, el cual se encuentra electrificado y la fuente de abasto de agua proviene de un pozo.

El destino fundamental de los productos se destina al consumo de la población, el cual se distribuyen principalmente a la Empresa Agropecuaria Espartaco, Acopio, Comercio, Industria y la EGAME. A su vez la cooperativa cuenta la infraestructura creada para la comercialización de sus productos, como es el caso de la tenencia de un punto de venta donde la población puede acceder.

De igual forma la cooperativa se incorpora al proceso para la dejación de la cuota normada de alimento, trabajando con cada una de las familias según las potencialidades de los cultivos de frijol y de las producciones de leche. En este

sentido al cierre del año 2017 se observa un sobre cumplimiento en estos dos renglones y su comercialización a la industrias de comercio del territorio y las producciones que se destinan al consumo social.

La Organización de Base ha mantenido de forma estable la eficiencia económica en todos sus indicadores, terminando el año con un total de ingresos de \$ 32 195 067.38. Dichos resultados económicos permitió el concepto de pago a sus trabajadores asalariados de las utilidades según establece el reglamento interno. Respecto a la gestión económica, las cuentas por cobrar y de pago se encuentran en término, es decir que se realiza el pago sistemático de las ventas a los campesinos y productores en tiempo según lo establecido en el Convenio Colectivo de Trabajo.

Existe en la cooperativa una nave para el desarrollo de la lombricultura donde se fabrican abonos orgánicos para la fertilización de los cultivos. Dicha práctica aún resulta insuficiente por lo que se debe extender a las demás parcelas. También se cuenta con 9 sistemas de riego donde 40.07 ha se destinan a los cultivos varios y un 25.23 de las hectáreas para la ganadería.

En el año 2017 se han realizado acciones constructivas en la infraestructura de la oficina central de la cooperativa, mejorando así las condiciones de trabajo de los trabajadores asalariados, siendo más placentera su estancia en el horario laboral. A pesar de ello la red vial presente en la cooperativa es muy extensa debido al elevado grado de dispersión de que las parcelas de tierra. Por ende los accesos hasta las mismas se encuentran en mal estado casi en su totalidad, con respecto a los terraplenes principales que conectan con la CCS presentan baches, lo cual dificulta el acceso hasta las parcelas.

En materia de capacitación en la cooperativa se realizan acciones dirigidas a todos los asociados, directivos y administrativos en la organización, donde se presentan propuestas para el mejoramiento de los cultivos y el enfrentamiento al cambio climático. Las charlas educativas están encaminadas a la búsqueda de soluciones para satisfacer la entrega de los productos que se destinan a la canasta básica con la venta liberada a la población. De igual forma son entregadas en tiempo las informaciones según el cronograma realizado por la oficina central de la ANAP municipal de Palmira.

Se presta especial atención al Movimiento Agroecológico de Campesino a Campesino, a partir del cual se divulgan las experiencias de avanzadas en cuanto al mejoramiento del trabajo de la tierra, contando con un facilitador y diez promotores que divulgan el trabajo realizado. En cuanto a la participación en el Fórum de Ciencia y Técnica a nivel de base y municipal, se destacan ponencias que contribuyen al mejoramiento de los cultivos de la cooperativa, sobre la protección del medio ambiente y el desarrollo sostenible.

En cuanto a la **CCS Julio Antonio Mella** podemos decir que se encuentra ubicada geográficamente en el municipio de Palmira, en la provincia de Cienfuegos, con domicilio legal en el asentamiento Recurso. La misma colinda al Norte con la carretera que da entrada al Central Elpidio Gómez, al Sur con la CPA Raúl Díaz Alonso, al Este con la UBPC Urbana de Palmira y al Oeste con la UBPC Peseta, perteneciente al Central Elpidio Gómez.

La Organización de Base de la CCS tiene un total de 226 socios, de ellos 53 mujeres y 173 hombres, con la presencia de 25 jóvenes. Cuenta con un núcleo del PCC el cual está integrado por 8 miembros y un Comité de Base con 10 militantes. Se encuentra constituida la brigada FMC-ANAP con un total de 53 mujeres que apoyan el trabajo de la cooperativa desde su creación, al igual que la brigada técnico juvenil.

La CCS **Julio A Mella** se subordina a la Empresa Agropecuaria Espartaco, del Ministerio de la Agricultura. La cooperativa cuenta en la actualidad con una superficie total de 1111.63 ha, de las cuales se destinan al empleo de los cultivos varios 1095.63 ha, cultivos temporales 279.00 ha, y para la ganadería 646.63 ha de tierras. El objetivo fundamental de las cosechas se destina a satisfacer las demandas en la alimentación de la población, la cual en estos momentos se encuentra por debajo de las necesidades reales de los consumidores. El destino de los productos se distribuye principalmente a la Empresa Agropecuaria Espartaco, Acopio, Comercio, Industria y la EGAME.

La zona geográfica que abarca la cooperativa atraviesa las corrientes superficiales que pertenecen a la fuente hidrográfica del río Recursos, considerando este como corriente principal. De igual forma confluyen otras corrientes superficiales, como el río Tamallito con varios afluentes y cañadas que

generalmente circulan en el período de primavera. Respecto a los suelos se cuenta con una capacidad agro productiva que permite el desarrollo de cultivos varios y de frutales, el empleo de la ganadería y la capacidad para la producción forestal.

La cooperativa tiene como prioridad el programa ganadero, lográndose el incremento de las áreas destinadas para la alimentación animal. De esta forma se favorece el incremento de las producciones en la etapa de sequía, aunque aún resulten insuficiente los avances de la masa ganadera. En cuanto a la tenencia de sistemas de riego se tienen creados de forma independiente para el desarrollo de la ganadería, de los cultivos varios, para la producción de cerdos, aunque se evidencia que en casi la totalidad de las áreas se cultivan en seco.

En materia de infraestructura la CCS presenta una red vial muy extensa que se caracteriza por la lejanía entre las parcelas y el mal estado de las condiciones de los terraplenes, lo cual dificulta la entrega de las producciones y el chequeo de los cultivos por parte de la dirección de la cooperativa. Existe también una nave de lombricultura para la fabricación de abonos orgánicos, aunque dicha práctica resulte insuficiente teniendo en cuenta la distancia en que se encuentran las parcelas para su traslado.

En cuanto al cumplimiento de la contratación con las empresas y su misión en el encargo estatal se destacan las producciones que representan los siguientes indicadores: frijol con un 98%, leche de vaca con un 125%, la carne de cerdo a un 84%, vacuno al 101% y los cultivos varios de viandas un 85% y hortalizas con un 102%. Por lo que se observan valores de sobre cumplimiento en los resultados al cierre del año 2017.

Desde el accionar de la gestión social de la cooperativa se destaca en el municipio de Palmira por contar con el mayor porcentaje de mujeres en cargos directivos y administrativos. La cifra de mujeres en cargos directivos y administrativos, así como las económicas y productoras asalariadas representan un 72% en comparación con la plantilla total de la Organización de Base y la Junta Directiva de la CCS. Las féminas presentes realizan labores sociales y de acción comunitaria, teniendo en cuenta el apoyo a los familiares de los asociados que presentan problemas de salud grave y también manifiestan su preocupación

por las situaciones personales que obstaculicen el desempeño laboral de sus compañeros de trabajo.

La cooperativa se destaca por su labor comunitaria teniendo en cuenta la atención a la Escuela Primaria, que apadrina el asentamiento Trujillo, además de la realización de obras sociales como la construcción de baños públicos en el Policlínico del municipio de Palmira. A su vez se realiza el envío de suministros a la sala de Hematología del Hospital Pediátrico de la provincia de Cienfuegos, a la casa de niños sin amparo filial de ciudad cabecera y los campamentos de la Tarea Confianza.

Referido al desarrollo de la capacitación se cuenta con el accionar del Movimiento Agroecológico que se distribuye en 11 promotores y un facilitador. En este marco se destaca la creciente incorporación de los campesinos que se vinculan a la práctica agroecológica, alcanzando como resultados significativos tres fincas seleccionadas que muestran la aplicación de la ciencia y la técnica.

Es importante destacar que en la CCS se emplea el pago de las utilidades a trabajadores asalariados y la atención a todos los campesinos. Lo cual se hace posible a los excelentes indicadores alcanzados por la cooperativa, los cuales están medidos por el sobregiro en las ganancias productivas de los productores. De igual forma se realiza la entrega en tiempo de las informaciones según cronograma establecido por la oficina central de la ANAP en el municipio de Palmira, lo cual evidencia la disciplina informativa del órgano administrativo de la cooperativa.

La CCS **Luis Arcos Bergnes** cuenta con la declaración de Vanguardia Nacional por sus resultados alcanzados en el año 2017. La misma se enmarca en la Finca las Delicias, del municipio de Palmira en la provincia de Cienfuegos. A su vez colinda al Norte con la Finca Los Naranjos, al Sur con la CPA Raúl Díaz Alonso, al Este con la Finca del cooperativista Blas Berovidez y al Oeste con la CPA Raúl Díaz Alonso. La cooperativa se encuentra integrada por una totalidad de 339 asociados, de ellos 76 mujeres y 263 hombres, logrando un crecimiento de 51 asociados desde su creación.

La CCS cuenta en la actualidad con 562.58 ha de tierras, de ellas cultivables 201 ha que se dedican a las líneas de producción de cultivos varios y a la

ganadería, las que se plasman en su objeto social, mientras que el 4.75 ha se destinan al uso colectivo. El destino fundamental de los productos considerados en la cooperativa es el consumo a la población el cual se distribuye principalmente a la Empresa Agropecuaria Espartaco, Acopio, Comercio, Industria, la EGAME y la Apícola con la entrega de miel.

El sistema de riego se deriva en un 100% de los pozos realizados por los propios campesinos, puesto que no se cuenta con una red fluvial natural que incida en las parcelas presentes. Por lo tanto la cooperativa presenta una situación precaria para la obtención del recurso agua al no existir la presencia de ríos, canales o cañadas cercanos a ella. Se encuentran electrificadas el 51% de las fincas quedando un numeroso por ciento que carece de luz eléctrica que interfiere con el desarrollo productivo de las cosechas.

De forma positiva se ha trabajado con los campesinos en los diferentes programas productivos. Al cierre del 2017 se cumplió con los planes de entrega de carne vacuna y porcina, granos, hortalizas, leche, miel de abejas, no siendo así con las frutas y las viandas. Este último aspecto se tomó como prioridad en las proyecciones de la cooperativa para la próxima etapa al control y seguimiento de las frutas y las viandas. A su vez se trabaja durante todo el año para lograr un incremento de los rendimientos, la diversificación de las producciones y el uso racional de los recursos.

Como reglón fundamental que resalta la producción de la cooperativa está la actividad porcina en la entrega de carne para la comercialización, lo cual representa el 98% de los ingresos a la CCS. De esta forma se ubica dentro de las mejores cooperativas del país en el movimiento de más de 1200 ton de carne de cerdo, inmersos en ello desde el año 2012 con resultados positivos. También se encuentra asociado un apicultor, destacándose en la entrega de miel, actividad que se está potenciando en el territorio.

Cuentan con viveros para el cultivo de posturas, logrando el auto abastecimiento de este elemento fundamental para la siembra, lo cual evita el traslado innecesario desde lugares distantes. En este sentido se practica la lombricultura, método empleado en la fertilización orgánica de la tierra y que representa grandes ahorros para el campesino y el país.

Desde la Organización de Base de cooperativa se establece el funcionamiento de la brigada FMC-ANAP, la cual está integrada por 76 mujeres que se destacan las labores de promoción de las tradiciones campesinas, logrando la participación en las actividades políticas e ideológica convocadas por la dirección de la brigada. La brigada FMC-ANAP de la cooperativa ha sido reconocida en el Balance Municipal y en el acto Provincial por el Día de la Mujer Rural en marzo de 2017. A su vez las féminas se insertan en el movimiento de mujeres creadoras con las deferentes técnicas de tejido y bordado, además de la degustación de platos de comida criolla. Participan en los trabajos voluntarios, encabezan la realización de trabajos de fórum y talleres de género, visitan a los enfermos y familiares asociados a la organización y están dispuestas a participar en todas las actividades que convoca la organización.

También resulta significativo la incorporación de acciones de capacitación y de preparación política-ideológica por parte de la dirección de la Organización de Base. Para ello se enfatiza en el trabajo con la historia, la divulgación y conmemoración de efemérides, así como el reconocimiento y participación de los combatientes y jubilados asociados a la CCS. El trabajo en conjunto con la UJC se fortalece con la incorporación de 34 jóvenes a sus filas y con la creación de la Brigada Juvenil Campesina.

En el año 2017 la Organización de Base de la CCS tuvo el privilegio de ser reconocida con la Bandera 55 Aniversario de la ANAP, producto a la participación de sus asociados en el VI Encuentro Internacional de Agroecología efectuado a nivel nacional en el mes de noviembre del 2017. Desde esta perspectiva fueron seleccionadas varias fincas pertenecientes a la CCS para realizar los talleres agroecológicos, como estímulo al trabajo realizado.

También se destacan las obras de remodelación y mejoramientos de la infraestructura de la oficina central de la CCS, logrando así un mayor confort para sus asociados. Se ha llevado a cabo la realización de almacenes para el resguardo de sus insumos y se encuentra creada una infraestructura para las actividades de recreación de la CCS, por lo que se cuenta con un salón para realizar reuniones, cursos de preparación y actividades para los asociados.

Como parte de las actividades de ocio que se convocan en la CCS se encuentran los chequeos de emulación donde se potencia el reconocimiento moral y materialmente a los productores más destacados. De igual forma los productores seleccionados se llevan como propuestas a Vanguardias a nivel de base, municipal, provincial y en casos muy relevantes a nivel nacional.

Se realiza un fuerte trabajo sociocultural en la comunidad con la atención a los Consultorios Médicos, Círculos Infantiles, la Prisión de Mujeres, el Pelotón y la Brigada de Macheteros de la CPA Raúl Díaz, el Pediátrico Provincial Paquito González Cueto y disímiles donaciones por parte de la Organización de Base de la CCS a la Casa de niños sin amparo familiar de la ciudad cabecera. También se ha brindado atención a los damnificados del huracán Irma en la zona de la montaña y se ha contribuido en la recogida de los desechos en la comunidad de Palmira tras el paso de este fenómeno meteorológico.

La CCS **Mártires de Bolivia** se encuentra ubicada geográficamente en el municipio de Palmira, en la provincia de Cienfuegos. Su domicilio legal se encuentra en calle Terry No. 2, entre calle la 3ra y Lajas, en el Consejo Popular de Ciego Montero. La misma colinda al Norte con las UBPC Tres Picos y Blanquizal, al Este con la CPA 8 de Octubre, al Oeste con la CPA 8 de Octubre y al Sur con la CPA Manuel Santiago Leiva.

La CCS se subordina a la empresa Agropecuaria Espartaco, del Ministerio de la Agricultura. Cuenta con 1270.39 ha de tierra, de ellas dedicadas a la ganadería 687.20 ha, cultivos temporales 532.25 ha y el resto a otros conceptos, dentro del área de uso colectivo cuentan con 3.82 ha dedicadas a cultivos, las cuales se corresponden con el objeto social de la CCS. En este sentido la producción de cultivos varios ha presentado dificultades en sus ingresos, producto a las intensas sequías del territorio. Para ello se toman como medidas de enfrentamiento para la próxima etapa la siembra de cultivos de ciclo corto que potencien las ganancias y contribuir a la estabilidad de variedad de productos en el punto de venta.

La zona que abarca la cooperativa recibe el acceso de corrientes superficiales perteneciente a la fuente hidrográfica del río Anaya, considerando este como corriente principal, el cual tributa al canal que alimenta al centro de alevinaje.

Existen además 6 sistemas de riego para los cultivos varios y 36 fincas que se encuentran electrificadas y se utiliza el riego por gravedad de canales y represas. La red vial es muy extensa, las parcelas están dispersas, los accesos hasta las mismas se encuentran en mal estado en su totalidad, lo que dificulta el traslado de las producciones sobre todo en la etapa de lluvia.

En los volúmenes de producción que se logran en la actualidad está presente el empeño con que la dirección y los trabajadores de la CCS acometen las tareas implícitas en su objeto social. Los productos cosechados en la cooperativa se emplean en la venta para el consumo de la población y así lograr la sustitución de importaciones, lo cual representa un mercado seguro para las mismas. El destino fundamental de los productos considerados en la cooperativa es el consumo a la población el cual se distribuye principalmente a la Empresa Agropecuaria Espartaco, Acopio, Comercio, Industria, la EGAME y la Apícola con la entrega de miel.

La CCS cuenta con un vivero el cual es atendido por un asociado y un vecino de la comunidad, su destino fundamental es la comercialización de las posturas. Las posturas son tratadas y fusionadas con otras especies para lograr una mayor resistencia al cambio climático. También cuentan con una nave de lombricultura donde se fabrica abono orgánico para la cual se utiliza la excreta de animales como alternativa para el mejoramiento de los suelos.

De igual forma positiva se ha trabajado positivamente con los campesinos en los diferentes programas productivos, al cierre del 2017 se cumplió con los planes de carne vacuna, frijol, maíz, vianda, hortalizas. Un aspecto significativo de la cooperativa es que se ha producido un incremento del número de asociados en las diferentes categorías contando actualmente con propietarios usufructuarios, familiares y jubilados.

La Brigada FMC-ANAP está compuesta por 65 mujeres las cuales han proyectado su trabajo en la participación en eventos de mujeres creadoras, así como en su participación en proyectos comunitarios como “Con la luz de los colores” en el asentamiento de Arriete. A su vez las féminas participan en la recolección de cosecha, visitas a campesinos enfermos, eventos de género.

Dicha brigada ha sido reconocida entre los años 2016 y 2017 como la mejor brigada FMC-ANAP a nivel municipal.

Como parte del proceso de estimulación a los productores fueron seleccionados al cierre del año 2017, 4 asociados propuestos como vanguardias, medidos por sus resultados productivos y disciplina en la entrega de los productos contratados. En este sentido se realizan actividades políticas-ideológicas con los asociados, visitas a sitios históricos como el complejo escultórico del comandante Ernesto Che Guevara en Villa Clara y al Tren Blindado como parte del 50 Aniversario de la Guerrilla del Che en Bolivia.

Se ha llevado a cabo el mejoramiento de la infraestructura de la oficina central creando mejores condiciones en las oficinas, salón de reuniones, almacenes, cocina, baño, la construcción y pintura de la plaza martiana y la valla de identificación de la cooperativa con el mural gráfico en la comunidad. Queda aún pendiente la construcción de los locales para el acopio de leche refrigerada, lo cual es de vital importancia para su conservación.

Es meritoria la participación en el fórum de ciencia y técnica a nivel de base, municipal, provincial y nacional, en esta última obtuvo la condición de relevante el asociado Rafael Socarrás Proenza, usufructuario de tierra de la CCS. En este sentido se realizan acciones de capacitación a los directivos y asociados, por lo que se creó un aula anexa donde cuentan con bibliografía especializada y un promotor que guía las actividades según los intereses solicitados por los campesinos. De igual forma se contribuye a una mejor comprensión de los estatutos y reglamentos que rigen el funcionamiento de la organización. También se desarrollan plenarias sobre las producciones de la ganadería, cultivos varios y granos, así como la porcina en diferentes etapas del año.

Conclusiones parciales.

Las Cooperativas de Créditos y Servicios seleccionadas para el estudio constituyen las más representativas del municipio de Palmira. En ellas se evidencia una fuerte tendencia al acceso de mujeres en cargos de dirección, tanto Presidentas de las cooperativas, Presidentas de Organizaciones de Base, Económicas y Productoras asalariadas y familiares, además de contar con el mayor porcentaje de mujeres integradas a las Juntas Directivas.

Son cooperativas que presentan sobrecumplimientos en los planes de producción de cultivos varios y de entrega de carne porcina, lo que demuestra la calidad de las organizaciones que lideran el trabajo de las mismas y por el buen funcionamiento del equipo de trabajo. En este sentido se brinda un fuerte apoyo a los programas sociales del país para la agricultura. Han sido distinguidas con los mayores reconocimientos de la ANAP, como la condición de Vanguardia Nacional y los reconocimientos en materia de Ciencia y Técnica y por el destacado y sistemático desempeño de las Brigadas FMC-ANAP en las actividades socioculturales y de gestión comunitaria.

Resulta una prioridad en estas cooperativas el mejoramiento de las condiciones de trabajo de los campesinos y trabajadores asalariados, por lo que se realizan labores de mejoramiento y remozamiento de las infraestructuras de las oficinas y locales de almacenamiento de los insumos. Estas acciones han sido en su mayoría bajo el liderazgo de mujeres que velan por la seguridad, comodidad y el confort de sus trabajadores.

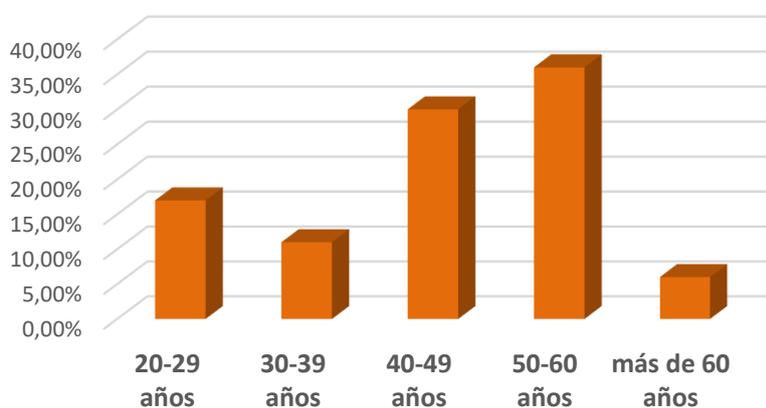
2.2 Identificar las mujeres líderes de las Cooperativas de Créditos y Servicios del municipio de Palmira seleccionadas, así como los elementos tipificadores de su liderazgo.

La presente investigación se auxilió de una muestra de 36 mujeres líderes, las cuales presentan los siguientes rangos por edades: entre los 50-60 años para un 36%, seguido por los 40-49 años expresado en un 30% y entre los 20-29 años para un 17%. En menor medida se manifiesta la presencia de los rangos entre 30-39 años para un 11% y los que se agrupan en un rango mayor a los 60 años en un 6%.

A continuación se establece un gráfico para evidenciar los grupos de edades de las féminas.

Gráfico 1. Distribución de la Edad de la mujer líder. Elaboración propia.

Distribución de la Edad de la mujer líder



En este sentido se refiere que el 90% del total de la muestra de las féminas de la investigación son de raza blanca mientras que el 8% es de raza negra. Respecto al estado civil de las féminas se aprecia la prevalencia de mujeres casadas en un 83%, lo cual coincide con los resultados científicos realizados en la temática donde se manifiesta la defensa del matrimonio con mayor énfasis en el contexto rural. (Ferriol, 2017)

A continuación se muestra un gráfico que ilustra el estado civil de las féminas.

Gráfico 2. Estado civil de la mujer líder. Elaboración propia



En menor medida también se encuentran mujeres divorciadas para un 11%, las cuales expresaron que su acercamiento a las labores agrícolas constituyó una vía para lograr el auto sustento económico de ellas y su familia, así como también

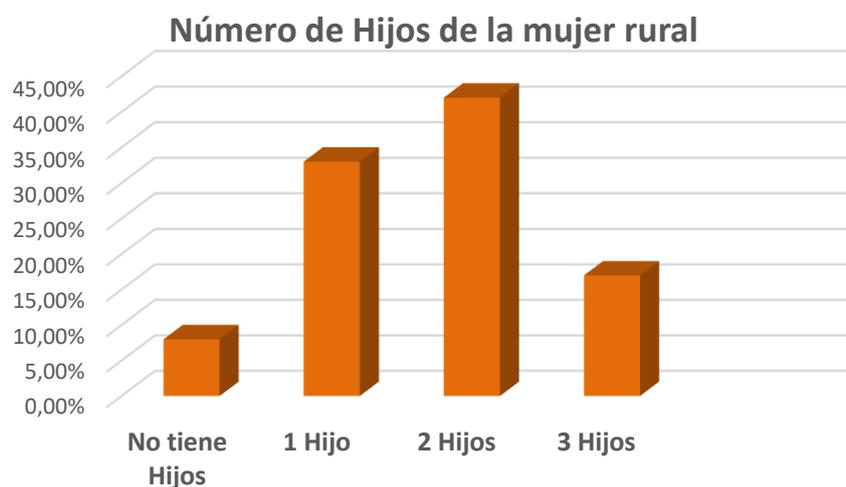
la influencia que tuvo en ellas la tradición y los conocimientos sobre los deberes de un hogar campesino. Al respecto varias entrevistadas enunciaron:

“Soy una mujer que le gusta luchar la vida y esta fue la forma más próxima que encontré para trabajar (...) Hay que echar para adelante con los hijos cuando no tienes hombre al lado, nos toca por ser madres (...) Vivo con mis padres y mis dos hijos están en la adolescencia y esa edad lleva mucho, exigen lo que se usa y el campo fue lo que me enseñaron desde que nací (...) siempre apoyé a mi esposo en las labores más suaves del campo pero al divorciarme me independice y seguí luchando por mi familia”

La gran mayoría de las mujeres denotan la importancia de la estabilidad familiar y la crianza de los hijos, en este sentido emergen los roles tradicionales de género como el reproductivo. Al respecto las féminas presentan valores de fecundidad que oscilan entre los 2 hijos con un 42% y sólo de un hijo con un 33%. Mientras que el resto se comporta en un 17% para las mujeres que tienen 3 hijos, así como también para las que no tienen hijos en un 8%.

A continuación se presenta el gráfico sobre la cantidad de hijos de la mujer líder.

Gráfico 3. Número de hijos de la mujer líder. Elaboración propia

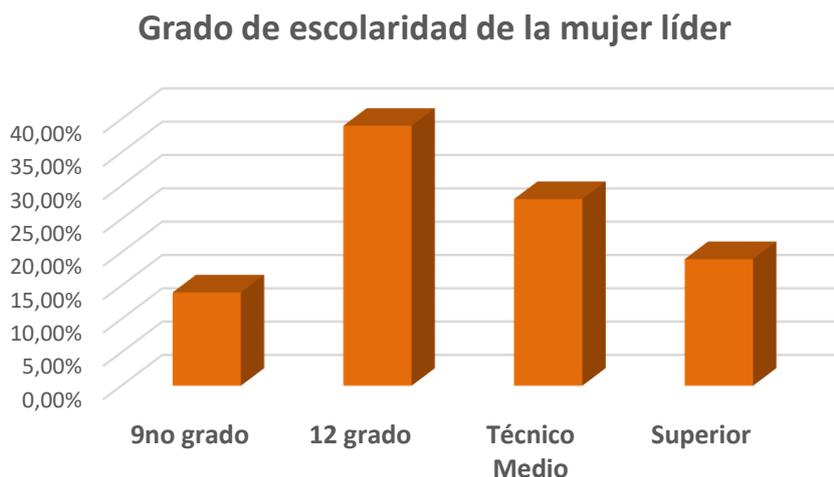


Los niveles de escolaridad más notables entre las féminas son el 12 grado con un 39%, seguido por los estudios a nivel técnico en un 28%, así como la enseñanza universitaria en un 19% y el nivel medio en un 14%. En este sentido se destaca que los principales estudios se orientan a los perfiles profesionales

de las Ciencias Económicas, Pedagógicas y Agrarias, en esta última prevalece el campo de estudio de la Veterinaria.

A continuación se establece un gráfico para evidenciar el grado de escolaridad de la mujer líder.

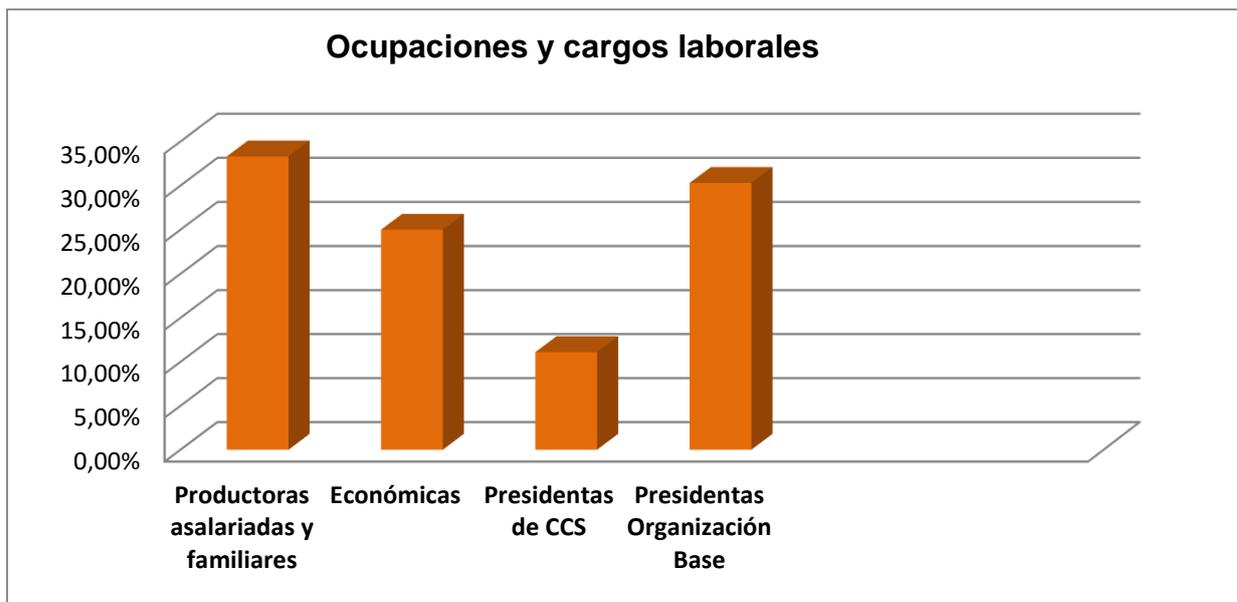
Gráfico 3. Grado de escolaridad de la mujer líder. Elaboración propia.



Para la generalidad de estas mujeres la vida cotidiana se centra alrededor de dos prioridades fundamentales, como son la familia y el trabajo. Para ello las líderes se desempeñan en disímiles ocupaciones y puestos laborales desde donde ejercen su liderazgo y participan en la estructura productiva del sector agropecuario. Para ello se entrevistaron a 12 mujeres productoras asalariadas y familiares para un 33.3%, 9 económicas para un 25%, 11 Presidentas de la Organización de Base para un 30.6% y por último a 4 Presidentas de CCS para un 11.1%. (Ver Anexo 1, Tabla de Frecuencia 1)

A continuación se establece un gráfico para evidenciar las diferentes ocupaciones y cargos laborales de la mujer líder.

Gráfico 4. Ocupaciones y cargos laborales de la mujer líder. Elaboración propia.



Las líderes seleccionadas tienen una vasta experiencia laboral en el desempeño de sus funciones en las CCS del municipio de Palmira, las cuales se encuentran entre los valores más significativos de 2 años para un 33% y de 6-10 años para un 30%. Cabe destacar que existen mujeres que son fundadoras de las CCS seleccionadas del municipio de Palmira, que por su destacada participación a lo largo del tiempo en la actividad productiva son reconocidas en la organización cooperativa y también se destacan en las actividades socioculturales y comunitarias, entre las que se encuentran: las productoras porcinas, ganaderas, acarreadoras de leche, usufructuarias de tierra para cultivos varios y artesanas especializadas en tejido croché.

A continuación se establece un gráfico para evidenciar los diferentes valores de experiencia laboral de las líderes en las CSS del municipio de Palmira.



Las principales vías por las cuales las féminas llegaron a su actual puesto de trabajo u ocupaciones como asociadas, administrativas y funcionarias en las CCS del municipio de Palmira se encuentran: por ser descendientes de propietarios de tierras (hijo-as), por ser cónyuges (esposas) de propietarios de tierra, por ser tenedoras y usufructuarias de tierras, por tener experiencia de dirección en el buró municipal de la ANAP, por la obtención de resultados destacados en la producción, por el desempeño de actividades socioculturales como labores artesanales y su participación comunitaria en festivales culturales.

Las principales prioridades de las féminas seleccionadas en la vida personal y laboral giran en dos temas fundamentales: como son la familia y el trabajo. Desde el punto de vista personal se denota la educación de los hijos hasta guiarlos a la enseñanza universitaria, así como la salud física y emocional, la unión y estabilidad de la familia. En el plano laboral continuar con las producciones en la finca y por ende alcanzar resultados significativos en la CCS.

Respecto a las decisiones más significativas que las mujeres han tomado en sus vidas se encuentran la atención a la familia y su conjugación con el trabajo. A su vez emerge el hecho de ser madre en las condiciones actuales, así como el abandono de los estudios escolares para incorporarse al trabajo, haberse contraído nupcias muy jóvenes y tener que asumir el sustento de la economía del hogar. De igual forma se destaca la asunción de cargos en la presidencia de la CCS y desempeñarse como directivas en las Organizaciones de Base y por

último a atreverse a realizar las labores agrícolas en el campo aunque perciban que este sacrificio se compensa con una buena retribución salarial.

Mediante el empleo del Cuestionario de Roles de Equipo de Belbin se procedió al establecimiento de los elementos que tipifican el liderazgo de las féminas seleccionadas al interior del equipo de trabajo en la organización cooperativa. En este sentido se pudo corroborar que el 55.6% de las líderes le atribuyen gran significancia a las posibilidades de aprovechar nuevas oportunidades mediante el trabajo en equipo, así como también el 52.8 % manifiestan su capacidad para trabajar con una amplia gama de personas. (Ver Anexo 1, Tabla de Frecuencia 2)

De forma coincidente con Norma Villarreal (2004) la participación de las mujeres renueva el liderazgo en las organizaciones puesto que se recrea un ambiente propicio para el aprendizaje permanente. En este sentido el 38.9% de las féminas manifiestan el deseo de estimular a las personas para el desarrollo de las labores, así como también reconocer que uno de sus principales atributos en función del trabajo en equipo es la aportación de nuevas ideas en un el 27.8%, mientras que suelen identificar con premura lo que puede funcionar en una situación conocida en un 25%. (Ver Anexo 1, Tabla de Frecuencia 2)

El 58.3% de las féminas cuando están involucradas en un proyecto muestran su aceptación para contribuir a crear ideas originales y siempre están dispuestas a respaldar una buena sugerencia de sus compañeros en el interés común. Para el 33.3% se manifiesta la capacidad para ejercer una influencia positiva sin crear presiones en su colectivo de trabajo y el 27.8% brindan la garantía a sus compañeros de encargarse de todas las labores a ejecutarse en la organización. (Ver Anexo 1, Tabla de Frecuencia 3)

De igual forma el 41.7% de las mujeres seleccionadas señalan como significativo el interés en llegar a conocer en profundidad a sus compañeros de trabajo, mientras que se muestran decididas a refutar determinadas proposiciones que son erróneas de una forma precisa y basada en argumentos consistentes. También se destaca la determinación de las féminas para llevar a cabo el plan de trabajo propuesto en un 36.1%, de las cuales el 30.6% se consideran con

talento para ejercer cualquier función o tarea que se necesite en la organización. (Ver Anexo 1, Tabla de Frecuencia 4)

En la misma medida según las entrevistas realizadas las féminas manifiestan que sus compañeros de trabajo constituyen su familia, los consideran como sus amigos, son solidarios, forman un equipo y que respetan sus opiniones y son comprensivos. También destacan que siempre en un colectivo de trabajo hay que lidiar con diversas personalidades y es necesario tener la capacidad de escuchar y lograr el razonamiento con el otro cuando las opiniones son diferentes.

Respecto a la satisfacción en el trabajo el 55.6% de ellas se sienten realizadas cuando perciben que están desarrollando buenas relaciones de trabajo, así como también 44.4% son capaces de encontrar soluciones prácticas a los problemas que emergen en la organización. Cabe destacar que el 36.1% de las líderes coinciden en sentirse satisfechas cuando se entregan al desempeño de sus funciones laborales, cuando evalúan nuevas situaciones para crear posibles soluciones que satisfagan las demandas de su alrededor mientras que se encuentran dispuestas a conocer a nuevas personas que contribuyan a su desempeño profesional. (Ver Anexo 1, Tabla 5 de Frecuencia)

Respecto a los estilos de liderazgo y coincidiendo con la literatura, las decisiones que toman las mujeres acentúan un liderazgo democrático que toma en consideración las consecuencias y los efectos que producen entre los miembros de su equipo de trabajo (Arias y Giraudy, 2008). Las féminas consideran mediante la técnica del Rotter que un buen equipo de trabajo es aquel que presenta la unidad entre sus miembros, cuando existe preparación y conocimiento de las funciones y de su puesto laboral, cuando se establecen buenas relaciones en el entorno laboral y cuando el colectivo responde en conjunto a los estatutos y normas establecidas, alcanzando así buenos resultados en el trabajo.

En función de la capacidad de respuesta de las líderes ante una tarea difícil con tiempo limitado se constata que el 58.3% de ellas estarían dispuestas a trabajar con la persona que muestre el enfoque más positivo dentro del grupo de trabajo. Son mujeres que se caracterizan por la firmeza de sus ideas y propósitos en un 38.9%, que son capaces de mantenerse serenas y de conservar su capacidad

de pensar con rigor la decisión adecuada antes de llevarla a cabo, lo cual se expresa en un 30.6%. (Ver Anexo 1, Tabla 6 de Frecuencia)

Atendiendo a algunas limitantes de las féminas en el ejercicio de su liderazgo se encuentran a que el 61.1 % de ellas no se sienten cómodas a no ser que las reuniones se encuentren bien estructuradas, controladas y generalmente bien conducidas, así como que el 55.6% manifiesta que suelen considerarse como generosas con las personas que tienen una opinión válida y que en ocasiones no son tomados en cuenta. (Ver Anexo 1, Tabla 7 de Frecuencia)

En la misma medida el 69.4% de las líderes seleccionadas advierten que se muestran impacientes con aquellos que obstruyen el progreso. En cuanto al 25% consideran que suelen ser criticadas por ser demasiadas analíticas y que un 19.4% encuentran difícil comenzar, a no ser que los objetivos estén bien marcados. En menor medida un 11.1% aseguran que el trabajo debe realizarse adecuadamente sin importar cuanto tiempo puedan demorar su ejecución. (Ver Anexo 1, Tabla 8 de Frecuencia)

Las féminas respondieron sobre su actual puesto de trabajo le ha traído complicaciones en su vida laboral y personal: la gran mayoría de las féminas perciben que no existe una gran dicotomía entre el trabajo y el tiempo que le dedican a sus prioridades personales puesto que han tenido que superar necesidades y situaciones personales en el transcurso de sus vidas. Comentan que aunque el trabajo ocupa gran parte de su tiempo, ellas se sienten plenas y satisfechas en el desempeño de sus funciones.

La necesidad de asumir las labores agrícolas en el campo se dirigen a la subsistencia de su familia e hijos, al respecto una productora asociada mencionó: *“el trabajo en el campo y tener familia siempre es complicado, a lo largo de mi vida siempre tuve que dejar atrás cosas que me gustaban. Hay que luchar la vida”*. Los acontecimientos que han influido decisivamente en la personalidad de las féminas se encuentran, el trabajo como forma esencial para la vida, la decisión de dedicarme a las labores agropecuarias y asociarse a las CCS, el tener a los hijos y nietos, la pérdida de seres queridos, mantenerse en cargos de dirección desde jóvenes.

Así como también el hecho de la existencia de las tradiciones culturales de una familia campesina, al respecto una entrevistada comentó: *“ser hija de campesinos marcó mi vida porque fue lo que aprendí a hacer desde pequeña, así como ver el esfuerzo y la dedicación de mis padres”*. Las féminas comentaron que su familia apoya su trabajo aunque exigen que le dediquen mayor tiempo al hogar, consideran su esfuerzo diario y reconocen que es una considerable fuente de ingresos al hogar. De esta forma representan un orgullo familiar el ser representante de la Organización de Base de la CCS, el mantenerse activa en las labores agropecuarias de la finca a pesar de tener edades avanzadas. Como un aspecto significativo el sentimiento de orgullo por la herencia familiar de campesinos, al respecto se denotó que: *“Para la familia es normal lo que hago y los buenos resultados nos enorgullecen. Somos campesinos por herencia”*.

A su vez varias entrevistadas se refirieron a algunos obstáculos que deben sortear al ocupar cargos de dirección en su organización. En este sentido se han dado avances en la creencia de que las mujeres solo están para desempeñar el rol reproductivo, aunque aún persisten dificultades que deben sortear teniendo en cuenta el desarrollo de sus habilidades y cualidades personales, así como las destrezas y el grado de conocimiento que han alcanzado desde su experiencia ocupacional. Al respecto algunas entrevistadas enunciaron:

“En mi caso no me ha traído complicaciones ser mujer pero los hombres aún se sienten extraños cuando son subordinados de una mujer y no acatan de igual forma las orientaciones” (...) *“La mayoría de los campesinos que son hombres, en ocasiones cuestionan mi trabajo, pero siempre llego al entendimiento y la razón”*.

Las líderes en su mayoría que se desempeñan como directivas o administrativas en las CCS se refirieron a que el término de empoderamiento se asocia con el poder o riqueza, también cuando una mujer posee el control absoluto de su entorno y que últimamente se ha abordado la terminología en los ámbitos de la dirección. Las féminas hicieron referencia a algunos elementos del empoderamiento femenino aunque en el caso de las productoras asalariadas son las que manifiestan mayor desconocimiento del término. Las líderes en su mayoría que se desempeñan como directivas o administrativas en las CCS enunciaron que se sienten empoderadas cuando:

“Me siento empoderada pues soy la autoridad principal de la cooperativa y formo parte de la Junta Directiva, se me toman en cuenta mis decisiones; Me encuentro al frente de un convenio porcino junto a mi esposo, donde también tengo al mando a varios trabajadores que en su mayoría son hombres; Soy miembro de la Organización de Base por lo que me encuentro con el poder de ser una mujer dirigente; Yo siempre he estado al frente de mi familia, así formé a mis dos hijos, Estoy al frente de las responsabilidades de mi finca”.

Las féminas que ocupan cargos de dirección y administrativos en las CCS, así como las productoras asalariadas y familiares se perciben como: mujeres trabajadoras, consagradas a su trabajo y familia, mujeres valiosas para la economía, abnegadas al trabajo que deberían ser más reconocidas, mujeres valientes al enfrentarse a las responsabilidades del trabajo y la familia. En la misma medida se refieren a que las mujeres no pierden la ternura de su género a la hora de representar firmeza en sus ideas, convicciones, sueños y metas.

Al respecto se mencionan algunos elementos que componen el empoderamiento femenino desde la percepción de las entrevistadas, como son:

“el poder femenino frente a una situación, la toma del poder de las mujeres, al poder de decisión de las mujeres que se apropian del poder de dirección en la CCS, es la virtud y disposición de las mujeres de mantenerse al mando de una situación o de un colectivo, las mujeres que se encuentran por sus cualidades frente a un colectivo o núcleo dirigiendo, es la capacidad de la mujer para cambiar, modificar y mejorar con su mando un colectivo”.

Las féminas definen que el mejor líder es el que: *“enfrenta las dificultades, exige pero cumple, amigo pero exigente, entiende a sus trabajadores, comprende a su colectivo de trabajo y cumple las tareas, es humilde, es fiel a sus trabajadores, el que predica con su ejemplo, respeta a los demás y es honesto”.* En este sentido coincide con la literatura que el diálogo y la comunicación, es una de las habilidades que destaca el liderazgo femenino, teniendo en cuenta la práctica del diálogo y de escuchar al otro. (Moreno, Badillo y Marín 2006).

A las líderes que son directivas y administrativas les molesta cuando existe falta de respeto mutuo, desconfianza entre sus trabajadores de las decisiones del directivo, cuando no están atentos a las orientaciones que se dan y que no se cumplen, cuando los trabajadores no exponen sus insatisfacciones y no estén de acuerdo con mi desempeño ante una situación, que no sean autocríticos e incumplan con sus deberes y funciones en el trabajo.

Los sueños y metas que más anhelan las féminas son ser mejores madre cada día, ser útiles en el trabajo y en el hogar, el cuidado y la unidad de la familia, lograr una estabilidad económica que le proporcione el sustento a su hogar y las mejoras de las condiciones materiales de su casa, tener salud, continuar trabajando hasta la edad de jubilación, formar una familia y la superación profesional constante.

Conclusiones parciales

Las mujeres líderes seleccionadas en las CCS del municipio de Palmira presentan como principales características sociodemográficas que en su mayoría son casadas y tienen dos hijos, las cuales han logrado una estabilidad familiar que les permite la búsqueda de nuevas oportunidades en su vida laboral y personal. En tal sentido las mujeres líderes perciben el apoyo de su familia y son estimuladas por su equipo de trabajo, atribuyéndose valores como la responsabilidad, la abnegación y la valentía.

Las féminas refieren dominio de un estilo de liderazgo centrado en las personas y el bienestar colectivo. De igual forma prevalece un estilo de liderazgo democrático, con énfasis en las relaciones sociales e interpersonales, el diálogo colectivo con sus subordinados y el aprendizaje permanente, manifestando su capacidad para trabajar con una amplia gama de personas. También existe una adecuada percepción del término empoderamiento, principalmente en las féminas que ocupan los cargos de dirección, ello representa un mayor control sobre los recursos intelectuales y materiales en cada uno de los espacios y funciones que desempeñan.

Conclusiones Generales

El liderazgo femenino constituye un fenómeno contemporáneo que se caracteriza por un estilo democrático y participativo, donde las mujeres alcanzan un mayor control sobre los recursos intelectuales, materiales y psicológicos en la medida que cuestionan las relaciones de género que históricamente han sido establecidas.

El liderazgo femenino en las Cooperativas de Créditos y Servicios del municipio de Palmira seleccionadas para el estudio se encuentra determinado por:

-Las Cooperativas de Créditos y Servicios del municipio de Palmira caracterizan por el marcado sobrecumplimiento en los planes de producción de cultivos varios y de entrega de carne porcina. Se destaca el buen funcionamiento de las estructuras organizativas y la calidad en el desempeño de los equipos de trabajo. En tal sentido se tiene creada la infraestructura material e institucional para el almacenamiento de los insumos y se priorizan las condiciones favorables de trabajo para todos los asociados.

- Las mujeres líderes se caracterizan por la asunción de valores morales como la responsabilidad, la abnegación y la valentía que constituyen rasgos de su personalidad, así como por la presencia y desarrollo de estrategias que concilien la estabilidad familiar con la búsqueda de nuevas oportunidades en el ámbito personal y laboral. Las líderes refieren dominio de un estilo de liderazgo centrado en las personas que se sustenta en el dominio de las labores de la organización y de gestión comunitaria con un gran sentido de pertenencia ante su trabajo.

- Las féminas evidencian el ejercicio del liderazgo determinado por un estilo democrático, con énfasis en las relaciones sociales e interpersonales, el diálogo colectivo y el aprendizaje permanente con su equipo de trabajo. Prevalece una fuerte tendencia al incremento en las CCS seleccionadas de mujeres que asumen su liderazgo desde los cargos de dirección y administrativos, se encuentran la presencia de Presidentas de cooperativas y de Organizaciones de

Base, Económicas y Productoras asalariadas y familiares, así como mujeres integradas a las Juntas Directivas.

Recomendaciones

La mujer rural ocupa un espacio decisivo en la producción agropecuaria de nuestro país, por lo que hay que prestar una mayor atención y reconocimiento a las féminas que entregan todo al trabajo en el campo y oficinas sin dejar atrás sus funciones vitales en el cuidado de los niños, los ancianos y los enfermos.

Se recomienda tomar espacios que resalten la labor de la mujer campesina, no solo en fechas importantes, dígase día de la mujer, día de las madres, día del campesino y de la mujer rural. También desde el apoyo de las instituciones de masas, FMC y ANAP, donde se divulguen los méritos de las mujeres desde su ocupación: mujeres creadoras, campesinas directas a la producción de la tierra, propietarias de fincas, usufructuarias y las féminas que se encuentran al frente de las Juntas Directivas y las Organizaciones de Base de las CCS. De igual forma es importante dirigir estudios sobre el liderazgo femenino en otras esferas de la producción cooperativa, así como también en las CCS que no fueron objeto de estudio en esta investigación.

Bibliografía

- Aguilar Gavira, Sonia, & Barroso Osuna, Julio. (2015). La triangulación de datos como estrategia en investigación educativa. *Revista de Medios y Educación*. Recuperado a partir de <http://dx.doi.org/10.12795/pixelbit.2015.i47.05>.
- Alfonso Gallegos, Yanet. (2014). *El liderazgo femenino en Yaguaramas: Un estudio de Caso*. Tesis de Maestría, Universidad de La Habana Facultad de Filosofía e Historia Departamento de Sociología.
- Almaguer Rondón, Maribel, & Torres Armenteros, Ana L. (2016). Las relaciones de género en cooperativas agropecuarias de Camagüey. *Agrisost*, 22(2).
- Ángel Gómez, Hernando. (2009). EL ANÁLISIS DE ESTEREOTIPOS FEMENINOS EN UNA LUDOTECA VIRTUAL "ROSTROS DE MUJER". *Revista de Ciencias Sociales. Universidad de Costa Rica*, 3(4).
- Arias Rivera, Magda L, & Giraudy Calderín, Cecilia. (2008). *¿Cómo son las mujeres que dirigen la agricultura cubana hoy?* Recuperado a partir de <https://www.researchgate.net/publication/>.
- Arias Rivera, Magda L, & Giraudy Calderín, Cecilia. (2008). *¿cómo son las mujeres que dirigen la agricultura cubana hoy?* *Folletos Gerenciales, Año XII*(6). Recuperado a partir de <https://www.researchgate.net/publication/>.
- Aritzeta, Aitor, & Ayestarán, Sabino. (2003). Aplicabilidad de la teoría de los roles de equipo de Belbin: un estudio longitudinal comparativo con equipos de trabajo. *Revista de psicología general y aplicada: Revista de la Federación Española de Asociaciones de Psicología*, 56.
- Bass, Bernard M. (1990). *LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL* (Vol. 17). Public Administration Quarterly.
- Baylina Ferré, Mireia, & Salamaña Serra, Isabel. (2006). El lugar del género en la geografía rural. *Source: OAI*.
- Belbin, Meredith. (1981). *Equipos directivos: el porqué de su éxito o fracaso*.

- Berger, Peter L., & Luckmann, Thomas. (1998). *The Social Construction of Reality* (15^o ed.).
- Bettina, A. (2008). Diferencias de género entre profesionales en ámbitos académicos y de producción científica. *Revista Tendencias & Retos*, 13. Recuperado a partir de <http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/revistas/co/rev-co-tendencias-0013-03.pdf>.
- Blanchard, K, Carlos, J, & Randolph, A. (1997). *Empoderamiento. Tres Claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa*. Bogotá: Norma.
- Blanchard, Ken. (2007). *Liderazgo Al Más Alto Nivel* (Editorial Norma.).
- Campillo, Fabiola, & Pérez, Laura. (2005). *Implicaciones de la Integración de Género en el Desarrollo Rural*.
- Casique, Irene. (2010). Empoderamiento de las jóvenes mexicanas y prevención de la violencia en el noviazgo. *Scielo*, 20(82). Recuperado a partir de <http://www.scielo.org.mx/pdf/pp/v20n82/v20n82a4.pdf>.
- CEPAL. (2006). *Perspectivas de la agricultura y del desarrollo rural en las Américas: Una mirada hacia América Latina y el Caribe*. San José, Costa Rica: Hugo Chavarría (IICA). Recuperado a partir de <http://www.rlc.fao.org>.
- Cuadrado, Isabel. (2003a). *¿Emplean hombres y mujeres diferentes estilos de liderazgo? Análisis de la influencia de los estilos de liderazgo en el acceso a los puestos de dirección*. *Revista de Psicología Social*, 18(3), 233- 307.
- Cuadrado, Isabel. (2003b). *¿Emplean hombres y mujeres diferentes estilos de liderazgo? Análisis de la influencia de los estilos de liderazgo en el acceso a los puestos de dirección.*, 18(3)(*Revista de Psicología Social*), 233- 307.
- DAES. (2015). "Participación de las mujeres en cooperativas y empresas de la Economía Social". ISÓNOMA. Gobierno de Chile.
- De la Rosa. (2010). *Avances en Liderazgo y Mejora de la Educación. Actas del I Congreso Internacional de Liderazgo y Mejora de la Educación*. Recuperado a partir de

http://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/Avances_en_Liderazgo_y_Mejora.pdf.

Delegación de la Agricultura. (2015). Estrategia de Género del sistema de la Agricultura. Agricultura Provincial Cienfuegos.

Díaz Méndez, Cecilia. (2005). La gestión y el liderazgo como procesos organizativos: contribuciones y retos planteados desde una óptica de género. *Revista de Educación*.

Díaz Suasa, Dora Isabel. (2002). *Situación de la mujer rural colombiana. Perspectiva de género*. Editorial ILSLA.

Erazo Caicedo, M, Jiménez Ruiz, M. C, & López Morales, Carmelina. (2014). Empoderamiento y liderazgo femenino; su papel en la autogestión comunitaria en el corregimiento El Hormiguero - Valle del Cauca. *Avances en Psicología Latinoamericana*.

Ferriol Morales, Milena. (2017). *Mujer rural y liderazgo femenino: un estudio de caso en cooperativas de créditos y servicios*. Maestría, Carlos Rafael Rodríguez.

FIDA. (2010). *Sesión especial del Foro Campesino celebrado coincidiendo con el 33º período de sesiones del Consejo de Gobernadores del FIDA. Promoción del liderazgo de la mujer en las organizaciones de agricultores y productores rurales*. Roma.

González Olmedo, Graciela. (2003). *El empoderamiento femenino en las empresas industriales*. (Selección de lecturas de Sociología y Política social de género.). La Habana: Félix Varela.

Herazo, Federico. (2005). *El empoderamiento como nuevo paradigma de gestión del talento humano*. Recuperado a partir de <http://biblioteca.unitecnologica.edu.co/notas/tesis/0032058.pdf>.

Hernández Sampiere, Roberto, Collado Fernández, Carlos, & Baptista. (s.d.). *Metodología de la Investigación 6ta Edición*.

- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). (2015). *Perspectivas de la agricultura y del desarrollo rural en las Américas: Una mirada hacia América Latina y el Caribe 2015-2016*. San José, Costa Rica.
- Jiménez Díaz, José F. (s.d.). Enfoque sociológico para el estudio del liderazgo político. *Revista Castellano-Manchega de Ciencias Sociales*, 9. Recuperado a partir de <http://dx.doi.org/10.20932/barataria.v0i9.186>.
- Lahoz, Carmen. (2005). *El papel clave de las mujeres en la seguridad alimentaria*.
- Lamas, Marta. (2000). *Feminismo*. Penguin Random House Grupo Editorial México. Recuperado a partir de <https://books.google.com.cu/books?isbn=6071114098>.
- León, Luis E. (2014). ESTEREOTIPOS DE GÉNERO Y LIDERAZGO FEMENINO. *Revista Comunicación y Sociedad*. Universidad Autónoma de Nuevo León, México, 29. Recuperado a partir de <http://www.scielo.org.mx/pdf/comso/n29/0188-252X-comso-29-00069.pdf>.
- Lozano, Mágina. (2012). *La mujer en la administración pública*. Instituto Nacional de Administración Pública. México.
- Lugo Morín, Diosey Ramón. (2010). LA AGRICULTURA RESIDUAL: ALGUNAS IMPLICACIONES PARA SU DISCUSIÓN. *Instituto Tecnológico de Santo Domingo, República Dominicana*, 35(4).
- Maceo Vargas, Arianna, & Sierra Zambrano, Trinidad. (2014). La formación en género como alternativa de cambio en las relaciones sociales en el sector cooperativo. *Niterói*, 14(2).
- Marc Mormont. (1990). Who is rural? or, how to be rural: towards a sociology of the rural. *David Fulton Publishers, Critical Perspectives on Rural Change Series*.
- Martín Barrios, A. (1987). *La ANAP, 25 Años de Trabajo*. La Habana, Cuba.
- Martínez, Inocencia, Olmedo, Isabel, & García, Luna. (2012). Diferencias de género en el estilo de liderazgo en las cooperativas de enseñanza. Cátedra Cajamar de Cooperativismo Agroalimentario Universidad Politécnica de Cartagena.
- Ministerio de la Agricultura. (s.d.). *Decretos-Ley 259-300 para el funcionamiento de las CCS en el sector agropecuario*.

- Mira, A. (2015). GESTIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO. *Madrid: Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad.*
- Morales, J. Francisco, & Cuadrado, Isabel. (2011). Perspectivas psicológicas sobre la implicación de la mujer en política. *Psicología Política, 41.*
- Moreno, Graciliana, Badillo, Angélica, & Marín, Andrea. (2006). *Participación y liderazgo de las mujeres en organizaciones? De población en situación de desplazamiento forzado por la violencia.* Bucaramanga: Centro de Estudios de Género Magdalena León de la Fundación Mujer y Futuro.
- Munster, Blanca. (2015). La mujer rural en Cuba: un aporte a las políticas públicas. *Inter PressService en Cuba.* Recuperado a partir de <http://www.ipscuba.net/espacios/por-su-propio-peso/con-lupa/>.
- Oficina Central ANAP. (2017a). Asamblea de Balance de las Juntas Directivas. ANAP Municipal Palmira.
- Oficina Central ANAP. (2017b). Balance de la Organización de Base. ANAP Municipal Palmira.
- Oficina central ANAP Palmira. (2017). Programa de desarrollo integral 2016-2020. ANAP Municipal Palmira.
- Patarroyo, Angie V, Castellón, Catalina, Álvarez, Diana P, & Pineda, Natalia. (2014). *Características del liderazgo femenino en la Asociación Nacional de Mujeres campesinas, negras e indígenas de Colombia.* Trabajo Social, ANMUCIC, UNIVERSIDAD DE LA SALLE.
- Pereira Pérez, Zulay. (2011). Los diseños de método mixto en la investigación en educación: Una experiencia concreta. *Revista Electrónica Educare, XV.*
- Pérez Duarte, Alicia Elena, & Díaz Salado, Diego Manuel. (2008). Entrevista personal sobre su liderazgo y poder. México, D.F. Ciudad Universitaria, Coyoacán.
- Pérez Rojas, Niurka, & Romero Bartolo, Dayanny. (2010). Mujeres y Ruralidad: inserción femenina en organizaciones agropecuarias (cooperativas-colectivas) cubanas. Equipo de Estudios Rurales.
- Pesce, Bárbara. (2012). Empoderar a la mujer rural. Granma.

- Ramos López, M. Amparo. (2005). *Mujeres y liderazgo: Una nueva forma de dirigir*.
- Rodríguez Díaz, M^a del Rosario, Jiménez Cortés, Rocío, & Rebollo Catalán, M^a Ángeles. (2012). Estrategias de emprendimiento y emociones de mujeres empresarias: propuestas innovadoras en el contexto económico andaluz. Departamento de MIDE. Universidad de Sevilla.
- Rodríguez Godoy J. (1983). ¿Quién es la mujer rural? La mujer en el mundo rural. Recuperado a partir de <http://t.co/XGjgc8ky>.
- Romero Palencia, Angélica, & Pérez García, Rafael. (2010). *Roles de Género y Diversidad: Validación de una Escala en Varios Contextos Culturales*. Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado a partir de [https://doi.org/10.1016/S2007-4719\(16\)30005-9](https://doi.org/10.1016/S2007-4719(16)30005-9).
- Ruíz, Sergio S. (2016). Liderazgo transformacional y transaccional: análisis a través de la variable de género. *Revista Iberoamericana de Ciencias*. Recuperado a partir de <http://www.reibci.org>.
- Salazar, M. (2006). El Liderazgo Transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? *Revista UNI. Universidad de Viña del Mar, Chile*, 1(3).
- Sánchez Figueroa, María Julia, García Viamontes, Ivania, & Rodríguez Acosta, Yailén. (2016). Perspectiva de la mujer en los escenarios rurales de Yaguajay. *Revista Márgenes*, 4(1).
- Sánchez Poderosas, Beatriz. (2014). *Liderazgo femenino*. Penguin Random House. Grupo Editorial Chile. Recuperado a partir de <https://books.google.com.cu/books?isbn=9569582057>.
- Sánchez Romero, Claudia A, Boren, Amy, Calivá, Juan, & Chiriboga, Hernán. (2011). *Cualidades de los líderes en las zonas rurales de América Latina y el Caribe*. Escenarios latinoamericanos.
- Scholtus, Silvia, & Domato, Oscar. (2014). El rol protagónico de la mujer en el desarrollo sustentable de la comunidad, 5(1)(Revista Apuntes Universitarios), 9-34.

- Seguridad Alimentaria y Nutricional: Empoderamiento de la Mujer Rural*. (2015). El Salvador.
- Thomas Belbin. (1981). *Descripción de los Roles de Equipo*. Buenos Aires, Folios Ediciones.
- Torres Escribano, M^a José, & Martínez López, Cándida. (2014). *Participación y Liderazgo de Mujeres Rurales. La Comarca del Guadalteba 1995-2011. 98 Motivaciones y sentires*. Instituto de Estudios de la Mujer Universidad de Granada.
- Vásquez Vargas, Sofía. (2010a). Serie: Mujeres y Participación Política. Cuaderno de Trabajo 7 - Mujeres y Liderazgo.
- Vásquez Vargas, Sofía. (2010b). Serie: Mujeres y Participación Política. Cuaderno de Trabajo 7 - Mujeres y Liderazgo.
- Villafaña Díaz, Lilianny. (2017). *Contribución de la mujer rural en la CCS "Conrado Benítez García" de Cumanayagua: Un estudio de caso*. Trabajo de Diploma en opción al Título de Licenciado en Estudios Socioculturales, Universidad de Cienfuegos, "Carlos Rafal Rodríguez". Facultad de Ciencias Sociales.
- Villarreal Méndez, Norma. (2004). *Sectores campesinos, mujeres rurales y Estado en Colombia*. Doctorado en Sociología, Universidad Autónoma de Barcelona.
- Yin, Robert K. (1984). *INVESTIGACION SOBRE ESTUDIO DE CASOS. Diseño Y Métodos* (Segunda Edición., Vol. 5). Applied Social Research Methods. Recuperado a partir de <https://panel.inkuba.com/sites/2/archivos/YIN%20ROBERT%20.pdf>.

Anexos

ANEXO 1. CUESTIONARIO DE ROLES DE EQUIPO O BELBIN.

Puesto de trabajo y ocupación:

Sexo:

Edad:

Estado civil:

Instrucciones: En cada sección distribuya un total de 10 puntos entre las frases que usted piense que mejor describen su comportamiento o se le pueden otorgar los 10 puntos a una sola frase. Coloque los puntos en las casillas que se encuentren al lado de las preguntas.

1- Lo que creo que puedo aportar en un equipo:

- (a) Creo que puedo ver y aprovechar nuevas oportunidades.
- (b) Puedo trabajar bien con una amplia gama de personas.
- (c) Producir ideas es uno de mis principales atributos.
- (d) Mi habilidad reside en ser capaz de estimular a las personas cuando detecto que pueden contribuir con los objetivos del grupo.
- (e) Mi capacidad de perseverar tiene mucho que ver con la efectividad personal.
- (f) Estoy dispuesto a enfrentar la falta de popularidad si me conduce a obtener resultados valiosos al final.
- (g) Reconozco con rapidez lo que puede funcionar en una situación conocida.
- (h) Puedo argumentar racionalmente cursos de acción alternativos sin introducir prejuicios o sesgos.

2- Alguna deficiencia posible en mi trabajo de equipo, pudiera estar relacionada con:

- (a) No me siento cómodo a no ser que las reuniones estén bien estructuradas, controladas y generalmente bien conducidas.
- (b) Me inclino a ser demasiado generoso con aquellos que tienen una opinión válida, la cual no es tomada suficientemente en cuenta.

(c) Tengo la tendencia a hablar mucho una vez que el grupo aporta nuevas ideas.

(d) Mi enfoque objetivo me dificulta integrarme plena y entusiastamente con los colegas.

(e) Soy visto como forzador y autoritario si hay necesidad de lograr que se haga algo.

(f) Encuentro difícil dirigir desde el frente, quizás porque soy muy sensible a la atmósfera del grupo.

(g) Soy propenso a involucrarme demasiado en ideas que se me ocurren y perder el hilo de lo que está ocurriendo.

(h) Mis colegas tienden a considerarme como innecesariamente preocupado sobre detalles y la posibilidad de que las cosas puedan salir mal.

3- Cuando estoy involucrado en un proyecto con otras personas:

(a) Tengo la capacidad de influir sobre las personas sin presionarlas.

(b) Mi vigilancia general evita que cometa errores por descuidos y omisiones.

(c) Estoy dispuesto a presionar para la acción y así asegurar que en una reunión no se pierda tiempo o se pierda de vista el objetivo principal.

(d) Se puede contar conmigo para contribuir con algo original.

(e) Siempre estoy dispuesto a respaldar una buena sugerencia en el interés común.

(f) Me afano en buscar lo último en nuevas ideas y desarrollarlas.

(g) Creo que mi capacidad para un juicio sereno es apreciada por los otros.

(h) Puede confiarse en que garantizo la organización de todo el trabajo esencial.

4- Mi aproximación característica al trabajo de un grupo:

(a) Tengo interés en llegar a conocer mejor a mis colegas.

(b) No rehúyo en discrepar las ideas de otros o en mantener una opinión minoritaria.

(c) Generalmente encuentro argumentos para rechazar proposiciones erróneas.

(d) Creo que tengo talento para hacer que las cosas funcionen una vez que el plan ha sido puesto en acción.

(e) Tengo tendencia a evitar lo obvio y a presentarme con lo inesperado.

- (f) Le traigo un toque de perfeccionismo a cualquier trabajo de equipo que asumo.
- (g) Estoy dispuesto a utilizar contactos extragrupalles.
- (h) Aunque estoy interesado en todos los puntos de vista no me demoro en decidirme una vez que hay que hacerlo.

5- Yo obtengo satisfacción en un trabajo porque:

- (a) Disfruto al analizar situaciones evaluando todas las posibles soluciones.
- (b) Estoy interesado en encontrar soluciones prácticas a los problemas.
- (c) Me gusta sentir que estoy desarrollando buenas relaciones de trabajo.
- (d) Puedo tener una influencia fuerte en las decisiones.
- (e) Puedo conocer personas que tengan algo nuevo que ofrecer.
- (f) Puedo lograr que las personas aprueben un curso de acción necesario.
- (g) Me siento realizado cuando puedo darle toda mi acción a una tarea.
- (h) Me gusta encontrar un terreno que amplíe mi imaginación.

6- Si de repente me dan una tarea difícil con tiempo limitado y gente no muy conocida:

- (a) Me gustaría apartarme un rato para pensar si la decisión tomada es la adecuada, antes de llevarla a cabo.
- (b) Estaría dispuesto a trabajar con la persona que mostrara el enfoque más positivo, aunque esa una persona difícil.
- (c) Encontraría alguna manera de reducir el tamaño de la tarea estableciendo lo que mejor pueden aportar cada uno de los diferentes individuos.
- (d) Mi natural sentido de la urgencia ayudaría a que no se nos retrasara el cronograma.
- (e) Creo que me mantendría sereno y conservaría mi capacidad de pensar con rigor.
- (f) Yo mantendría una firmeza de propósito a pesar de las presiones.
- (g) Estaría preparado para tomar el mando si sintiera que el grupo no está progresando.
- (h) Abriría una discusión con el fin de estimular nuevos pensamientos y echar a andar algo.

7- Con relación a los problemas que experimento cuando trabajo en grupos:

() (a) Tengo tendencia a mostrar mi impaciencia con aquellos que obstruyen el progreso.

() (b) Otros pueden criticarme por ser demasiado analítico y poco intuitivo.

() (c) Mi deseo de asegurar que el trabajo se realice adecuadamente puede demorar su ejecución.

() (d) Tiendo a aburrirme con facilidad y confiar en uno o dos miembros estimulantes para que me "conecten".

() (e) Encuentro difícil comenzar, a no ser que los objetivos estén claros.

() (f) A veces no explico o aclaro adecuadamente cuestiones complejas que se me ocurren.

() (g) Estoy consciente de que exijo de otros cosas que yo no soy capaz de hacer.

() (h) Se me hace difícil tratar de hacer valer mis opiniones cuando encuentro una oposición real.

GRACIAS

ANEXO 2. TABLAS DE FRECUENCIA

Tabla 1 de frecuencia. Cargos de las mujeres líderes de las CCS. Fuente Cuestionario de Belbin.

Cargo.Presidenta.CCS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	4	11.1	11.1	11.1
	No	32	88.9	88.9	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Cargo.Eco

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	9	25.0	25.0	25.0
	No	27	75.0	75.0	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Productora Asalariadas y familiares

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	12	33.3	33.3	33.3
	No	24	66.7	66.7	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Presidenta Organización de Base ANAP

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	11	30.6	30.6	30.6
	No	25	69.4	69.4	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Tabla 2 de frecuencia. Variable Asignar Equipo. Fuente Cuestionario de Belbin

Asignar Equipo. Nuevas oportunidades

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	20	55.6	55.6	55.6
	No	16	44.4	44.4	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Asignar Equipo. Trabajar con gama de personas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	19	52.8	52.8	52.8
	No	17	47.2	47.2	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Asignar Equipo.Producir ideas es mi atributo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	10	27.8	27.8	27.8
	No	26	72.2	72.2	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Asignar Equipo.Estimular a las personas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	14	38.9	38.9	38.9
	No	22	61.1	61.1	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Asignar Equipo.Capacidad de perseverancia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	5	13.9	13.9	13.9
	No	31	86.1	86.1	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Asignar Equipo.Falta de popularidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	3	8.3	8.3	8.3
	No	33	91.7	91.7	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Asignar Equipo.Reconocimiento de la situación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	9	25.0	25.0	25.0
	No	27	75.0	75.0	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Asignar Equipo. Argumentar in prejuicios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	36	100.0	100.0	100.0

Tabla 3. Variable Involucrar Proyecto. Fuente Cuestionario de Belbin.**Involucrar Proyecto. Influir sobre personas sin presionar**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	12	33.3	33.3	33.3
	No	24	66.7	66.7	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Involucrar Proyecto.No cometer descuidos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	6	16.7	16.7	16.7
	No	30	83.3	83.3	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Involucrar Proyecto. Hacer presión para cumplir el objetivo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	5	13.9	13.9	13.9
	No	31	86.1	86.1	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Involucrar Proyecto.Contar conmigo para algo original

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	21	58.3	58.3	58.3
	No	15	41.7	41.7	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Involucrar Proyecto.Respaldar buena sugerencia en común interés

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	21	58.3	58.3	58.3
	No	15	41.7	41.7	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Involucrar Proyecto.Busqueda de nuevas ideas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	2	5.6	5.6	5.6
	No	34	94.4	94.4	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Involucrar Proyecto.Juicio sereno

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	2	5.6	5.6	5.6
	No	34	94.4	94.4	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Involucrar Proyecto.Garantizo la organización de todo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	10	27.8	27.8	27.8
	No	26	72.2	72.2	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Tabla 4 de frecuencia. Variable Aproximación característica. Fuente Cuestionario de Belbin.

Aproximación Característica.Conocer a mis colegas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	15	41.7	41.7	41.7
	No	21	58.3	58.3	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Aproximación Característica.No escatimo en discrepar ideas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	4	11.1	11.1	11.1
	No	32	88.9	88.9	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Aproximación Característica.Argumento proposiciones erróneas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	16	44.4	44.4	44.4
	No	20	55.6	55.6	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Aproximación Característica.Talento para que funcione el plan

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	11	30.6	30.6	30.6
	No	25	69.4	69.4	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Aproximación Característica.Tendencia a presentar lo inesperado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	3	8.3	8.3	8.3
	No	33	91.7	91.7	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Aproximación Característica.Perfeccionanista en el trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	1	2.8	2.8	2.8
	No	35	97.2	97.2	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Aproximación Característica.Utilizo contactos extragrupal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	36	100.0	100.0	100.0

Aproximación Característica.Determinación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	13	36.1	36.1	36.1
	No	23	63.9	63.9	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Tabla 5 de frecuencia. Variable Satisfacción en el trabajo. Fuente Cuestionario de Belbin.

Satisfacción en el Trabajo.Analizo y evaluo todas las posiciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	13	36.1	36.1	36.1
	No	23	63.9	63.9	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Satisfacción en el Trabajo.Encuentro soluciones prácticas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	16	44.4	44.4	44.4
	No	20	55.6	55.6	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Satisfacción en el Trabajo.Desarrollo buenas relaciones de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	20	55.6	55.6	55.6
	No	16	44.4	44.4	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Satisfacción en el Trabajo. Tengo influencia en las decisiones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	3	8.3	8.3	8.3
	No	33	91.7	91.7	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Satisfacción en el Trabajo.Conocer personas q tengan algo q ofrecer

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	11	30.6	30.6	30.6
	No	25	69.4	69.4	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Satisfacción en el Trabajo.Logro q las personas acepten una acción

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	36	100.0	100.0	100.0

Satisfacción en el Trabajo.Me siento realizada cuando doy todo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	13	36.1	36.1	36.1
	No	23	63.9	63.9	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Satisfacción en el Trabajo. Ampliar mi imaginación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	4	11.1	11.1	11.1
	No	32	88.9	88.9	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Tabla 6 de frecuencia. Variable Tarea difícil. Fuente Cuestionario de Belbin.

Tarea difícil. Pensar una decisión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	11	30.6	30.6	30.6
	No	25	69.4	69.4	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Tarea difícil. Dispuesta a trabajar con la persona si es positiva la idea

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	21	58.3	58.3	58.3
	No	15	41.7	41.7	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Tarea difícil. Reducir el tamaño de la tarea entre todos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	6	16.7	16.7	16.7
	No	30	83.3	83.3	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Tarea difícil. Urgencia en q no se retrase el cronograma

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	5	13.9	13.9	13.9
	No	31	86.1	86.1	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Tarea difícil.Mantenerme sereno y con rigor

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	11	30.6	30.6	30.6
	No	25	69.4	69.4	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Tarea difícil. Firmeza en mis propositos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	14	38.9	38.9	38.9
	No	22	61.1	61.1	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Tarea difícil.Prepararado para tomar el mando

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	1	2.8	2.8	2.8
	No	35	97.2	97.2	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Tarea difícil.Estimular y echar andar algo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	2	5.6	5.6	5.6
	No	34	94.4	94.4	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Tabla 7 de frecuencia. Variable Deficiencia en el Equipo. Fuente Cuestionario de Belbin.

Deficiencia equipo.Comodidad reuniones controladas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	22	61.1	61.1	61.1
	No	14	38.9	38.9	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Deficiencia equipo.Generoso con personas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	20	55.6	55.6	55.6
	No	16	44.4	44.4	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Deficiencia equipo.Aporta nuevas ideas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	7	19.4	19.4	19.4
	No	29	80.6	80.6	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Deficiencia equipo.Dificultad de integración

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	4	11.1	11.1	11.1
	No	32	88.9	88.9	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Deficiencia equipo.Soy autoritario

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	5	13.9	13.9	13.9
	No	31	86.1	86.1	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Deficiencia equipo.Sensible como dirigente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	4	11.1	11.1	11.1
	No	32	88.9	88.9	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Deficiencia equipo. Propenso a perder el hilo d ideas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	2	5.6	5.6	5.6
	No	34	94.4	94.4	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Deficiencia equipo. Consideran innecesariamente preocupado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	2	5.6	5.6	5.6
	No	34	94.4	94.4	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Tabla 8 de frecuencia. Variable Problemas del grupo. Fuente Cuestionario de Belbin.

Problemas del grupo. Impaciencia con quien obstruye el progreso

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	25	69.4	69.4	69.4
	No	11	30.6	30.6	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Problemas del grupo. Demasiada analítica

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	9	25.0	25.0	25.0
	No	27	75.0	75.0	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Problemas del grupo. Se realice el trabajo adecuadamente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	4	11.1	11.1	11.1
	No	32	88.9	88.9	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Problemas del grupo.Aburrirme con facilidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	2	5.6	5.6	5.6
	No	34	94.4	94.4	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Problemas del grupo.Encuentro difícil comenzar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	7	19.4	19.4	19.4
	No	29	80.6	80.6	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Problemas del grupo.A veces no explico cuestiones complejas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	2	5.6	5.6	5.6
	No	34	94.4	94.4	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Problemas del grupo.Exijo cosas que no se hacer

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	6	16.7	16.7	16.7
	No	30	83.3	83.3	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

Problemas del grupo. Se hace difícil valer mis opiniones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí	5	13.9	13.9	13.9
	No	31	86.1	86.1	100.0
	Total	36	100.0	100.0	

ANEXO 3. ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Fecha:

Hora de comienzo:

Datos generales

Profesión:

Cargo actual:

Años de experiencia:

Tiempo que lleva en el Cargo:

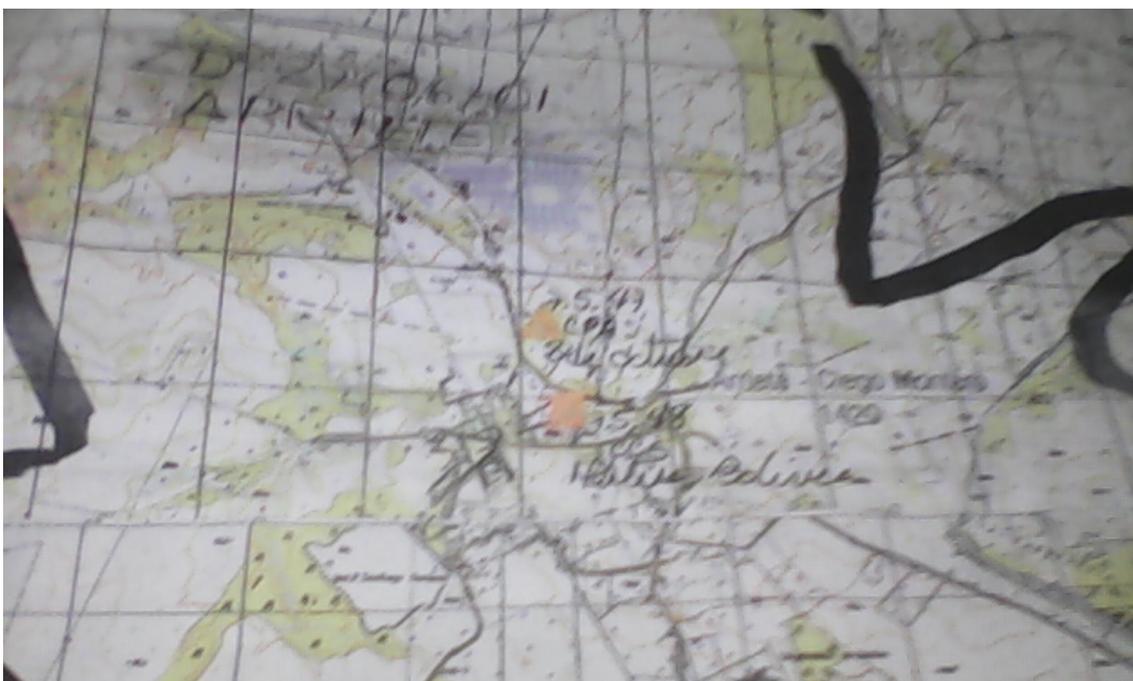
Cuestionario de la entrevista:

1. Comente cuáles fueron las vías por las que llegó a su actual puesto de trabajo u ocupación en las labores de la finca.
2. Mencione cuáles son sus prioridades tanto en su vida personal y laboral
3. Comente sobre si su actual puesto de trabajo le ha traído complicaciones en su vida laboral y personal.
4. ¿Usted ha tenido que renunciar en alguna ocasión a un proyecto personal en función de su vida laboral o viceversa?
5. Comente cuáles han sido las decisiones más significativas que ha tomado en la vida.
6. Mencione cuáles son sus sueños y metas más anhelados.
7. Explique los acontecimientos que han influido en la persona en la que se ha convertido hoy.
8. Cómo percibe su familia el trabajo que realiza en la CCS y en las labores de la finca.
9. En su vida cuáles son las cosas que usted considera más importante.
10. Considera usted que el hecho de ser mujer le ha traído complicaciones en su trabajo.
11. Comente a qué cree usted cree que hace referencia el término empoderamiento.
12. Explique atendiendo a su percepción que es para usted el empoderamiento femenino.
13. Considera usted que se siente una mujer empoderada ya sea en el ámbito laboral y personal.
14. Cómo definiría usted a la mujer que ocupa cargos en las CCS y la mujer que se dedica a las labores agrícolas en la finca.

ANEXO 4: Mapa de Ubicación Físico-Geográfica. CCS Julio Antonio Mella y El Vaquerito.



ANEXO 5: Mapa de Ubicación Físico-Geográfica. CCS Mártires de Bolivia.



ANEXO 6: Mural Martiano de la CCS Mártires de Bolivia.



ANEXO 7: Bandera de la Brigada FMC-ANAP, CCS Julio Antonio Mella.



ANEXO 8: Campesina de la CCS Luis Arcos Bergnes.



ANEXO 9: Canal que abastece de agua a las fincas cercanas de la CCS Mártires de Bolivia.



ANEXO 10: Ganado menor, CCS El Vaquerito.



ANEXO 11: Siembra de Cultivos Varios, CCS Julio Antonio Mella.

