



Gestión empresarial y prácticas de equidad e igualdad de género: el caso de la empresa Agroforestal Cafetalera Tercer Frente

Business management and gender equity and equality practices: the case of the company Agroforestal Cafetalera Tercer Frente

Mindra Arévalo Zurita¹  , Elpidio Expósito García¹  , Iraida Apez Arévalo¹  

RESUMEN

Las empresas están aceptando el desafío de incorporar mujeres en el mercado laboral en condiciones de mayor equidad e igualdad. Esto requiere la definición y aplicación de políticas de acceso, capacitación y comunicación, entre otras. Sin embargo, se enfrentan a la resistencia de prácticas patriarcales y roles de género tradicionales que obstaculizan el desempeño de las mujeres. Este estudio tuvo como objetivo identificar las oportunidades y barreras para la equidad de género en la empresa Agroforestal Cafetalera Tercer Frente, con el fin de proponer prácticas que fomenten relaciones equitativas y mejoren la gestión empresarial. A través de un diagnóstico participativo de equidad de género, se identificaron brechas y se propusieron medidas para promover igualdad de trato y oportunidades, construyendo hacia la equidad e igualdad de género.

Palabras clave: empoderamiento, empresa, equidad de género, mujer y desarrollo.

Clasificación JEL: J16; M12; M54.

Recibido: 15-04-2025

Revisado: 01-06-2025

Aceptado: 15-06-2025

Publicado: 04-07-2025

Editor: Carlos Alberto Gómez Cano 

¹Universidad de Oriente. Santiago de Cuba, Cuba.

Citar como: Arévalo, M., Expósito, E. y Apez, I. (2025). Gestión empresarial y prácticas de equidad e igualdad de género: el caso de la empresa Agroforestal Cafetalera Tercer Frente. *Región Científica*, 2(2), 202575. <https://doi.org/10.58763/rc202575>

ABSTRACT

Companies are accepting the challenge of incorporating women into the labor market under conditions of greater equity and equality. This requires the definition and implementation of access, training, and communication policies, among others. However, they face resistance from patriarchal practices and traditional gender roles that hinder women's performance. This study aimed to identify the opportunities and barriers for gender equity in the Agroforestry Coffee Company Tercer Frente, in order to propose practices that promote equitable relationships and improve business management. Through a participatory diagnosis of gender equity, gaps were identified and measures were proposed to promote equal treatment and opportunities, building towards gender equity and equality.

Keywords: empowerment, company, gender equity, women and development.

JEL Classification: J16; M12; M54.

INTRODUCCIÓN

En el sector empresarial cada día se valora más cómo fomentar relaciones equitativas entre hombres y mujeres (Bekana, 2020; Blanco-González et al., 2023; Leung et al., 2020; Miotto et al., 2019). Los procesos de cambio en la esfera económica han demandado de los trabajadores esfuerzos de adaptación (Alvarez-Torres & Schiuma, 2022; Brammer & Clark, 2020). En ese sentido, Escandón y Arias (2011) plantean que no deben quedar en el olvido estos procesos que propician transformaciones encaminadas a la necesidad de poder incluir a las mujeres en su sentido más amplio a actividades en condiciones de igualdad, todo ello debido a que sólo de esta manera podrán obtenerse derivaciones competitivas.

Las relaciones de género constituyen categorías de análisis de múltiples ciencias, desde las cuales se han suscitado diversos análisis, valorando la equidad de género como la igualdad de conformidades entre ambos sexos (Echevarría, 2017). Construir equidad de género trae importantes beneficios en los procesos de gestión de empresas que aspiran a alcanzar



desarrollo y a impulsar la economía del país (Torres y Echevarría, 2017). En tal caso, se encuentra la empresa Agroforestal Cafetalera Tercer Frente, sin embargo, a nivel internacional se apreciaron diversos desarrollos en este campo (Civera et al., 2019; Lyon et al., 2019; Nguyen et al., 2021).

Los estudios sobre mujer y café en Cuba no son representativos, como tampoco lo son en el municipio Tercer Frente; las investigaciones realizadas han conducido por el Centro de Investigaciones Agroforestal de Café y Cacao y el Centro Universitario Municipal. Los análisis se han conducido desde un enfoque descriptivo y estadístico, sin lograrse una integralidad como perspectiva de género donde primen los procesos participativos. Por ende, no se han ejecutado investigaciones que aporten a la empresa cafetalera propuestas metodológicas para trabajar los procesos de construcción de la equidad e igualdad de género.

Desde esta óptica, la investigación se llevó a cabo con el objetivo de determinar potencialidades y limitaciones con relación a la equidad de género. La misma se encaminó a proponer buenas prácticas que condujeran a construir relaciones equitativas entre hombres y mujeres cafetaleros/as y, con ello, mejorar la gestión empresarial. Para lo anterior, se realizó un diagnóstico participativo de equidad de género desde la perspectiva empresarial.

¿Por qué enfoque de género, desde la concepción empresarial?

Actualmente, abordar el enfoque de género desde una empresa puede considerarse una cierta voluntad de estar “a la moda”, sin embargo, Mujeres y CEPAL (2020), manifiestan que se relaciona con valores vinculados a componentes éticos, expectativas de responsabilidad social, posibilidades de accesos desde las relaciones que se articulan entre hombres y mujeres en el contexto laboral, que definen el espacio y la condición aparejado a la posición de las mujeres en el entramado económico y social, así como en el mercado de trabajo en particular. De ahí que se considere que la equidad de género es una estrategia que genera riqueza a las empresas (Braunstein et al., 2020; Minasyan et al., 2019). Para poder entender esta afirmación conviene precisar qué es género y qué es enfoque de equidad de género

El Género como construcción sociocultural

Al hacer referencia al concepto de género, el Instituto Internacional de Investigaciones y Capacitación para la Promoción de la Mujer - INSTRAW (2020), plantea que cuando se hace referencia al término género, este es entendido como el conjunto de roles, características psicosociales, relaciones interpersonales, actitudes, comportamientos, conjunto de valores, poder relativo e influencia, socialmente construidos, los cuales son asignados a ambos sexos por la sociedad en general. Sin embargo, el sexo biológico lo componen características genéticas y anatómicas concretas, mientras que el género está asociada a la identidad adquirida y que es aprendida, la cual varía significativamente intra e interculturalmente.

Desde este concepto de género se comprende que muchos de los comportamientos que son atributos naturales a hombres o a mujeres, realmente son características que se construyen en el proceso social y, adicionalmente, que no tienen relación con la biología; de igual forma, se toma en cuenta la relación que se establece entre el sistema sexo/género. Estas se valoran como categorías que establecen las diferencias entre los hechos biológicos y sociales, relacionados con la sexualidad. Martínez y Baeza (2017) expresan que el sexo alude al conjunto de características físicas y biológicas que, por circunstancias determinadas, no comparten discrepancias en el ámbito cultural o social, ni en contextos de subordinación.

A su vez, estos autores consideran que el género es una construcción social y cultural que se estructura a partir de una serie de prácticas, representaciones, símbolos, normas valores, que las sociedades edifican a partir de las diferencias sexuales. Por otra parte, Prieto y León (2020) la acentúan como una dimensión construida desde los roles que fueron asignados históricamente y se asignan en los diferentes espacios de actuación, definiendo características e identidades desiguales en ambos sexos.

Desde el género como proceso que se construye mediatizado por la relación sexo-género, se han producido a lo largo de la historia relaciones desiguales de poder entre hombres y mujeres con un fuerte impacto en la sociedad, entre las que se encuentran: las diferencias salariales, con énfasis en el sector agrario (Arévalo-Zurita *et al.*, 2022); el acceso a los recursos, a la capacitación; la inadecuada distribución de roles (Naranjo y Echevarría, 2020); la desigual distribución de la carga de tiempo para el desempeño de responsabilidades (Herrera, 2020); y, sobre todo, la desproporcionada relación que se establece y lugar que ocupan las mujeres dentro del tejido económico-social en general y hacia lo interior en el mercado laboral.

Equidad de género y gestión empresarial

Socializar y aplicar políticas de equidad e igualdad de género que mejoren la condición y posición de las mujeres desde el ámbito societal conduce a elevados acuerdos de aceptación. Si el análisis se realiza desde el sector empresarial, ¿cuál sería la respuesta?, ¿por qué incorporar políticas de equidad e igualdad de género en las empresas?, ¿qué se obtiene de la aplicación de las mismas? Para encontrar las respuestas es necesario realizar el análisis desde dos perspectivas (la de las mujeres y la de la empresa); ambas crean sinergias en la búsqueda de resultados.

Perspectiva centrada en las mujeres

Las mujeres son definidas como individuos de la sociedad con capacidad para resistir, organizadoras dispuestas a concebir transformaciones sociales dirigidas a resignificar códigos culturales, forjar prácticas y discursos oportunos y ser parte de la vida social activamente (Zabala y Echevarría, 2020). Asimismo, marcan en su actuar el interés por modificar las relaciones en la sociedad y la conducta evidenciada en los roles y funciones; cosa que las sitúa en escenarios de desventaja y distinción, en las esferas sociales, económicas y laborales.

Desde los albores del siglo XX, el alistamiento de las mujeres al espacio laboral remunerado ha estado caracterizado por condiciones de desigualdad respecto a los hombres, manifestándose en condiciones de precariedad, poco reconocimiento de las experiencias profesionales y aportaciones de las que estas son capaces (de Andrés et al., 2021; McGrath et al., 2022; Petrongolo y Ronchi, 2020). En correspondencia con ello, es ineludible la necesidad de eliminar obstáculos y lograr que sean reconocidas, valoradas por sus capacidades y aportes, donde no se tengan en cuenta prácticas patriarcales, estereotipos y prejuicios que limiten sus comportamientos e incidencia en el desarrollo de las empresas, así como avances en su autonomía económica (Kazandjian et al., 2019; Moreno y Cole, 2019; Shannon et al., 2019).

La perspectiva centrada en la empresa

Las empresas deben poner especial interés en políticas que magnifiquen el respeto mutuo entre hombres y mujeres, y con ello acciones de igualdad de género que les permita el aprovechamiento del talento y creatividad femenina (Mujeres y CEPAL, 2020). De esta forma, lograrían eliminar cualquier forma de discriminación, violencia, acoso sexual en el ámbito laboral, establecimiento de remuneraciones equitativas, entre otras. Todo ello en beneficio de la economía de la empresa y la sociedad en general. Para lograr un futuro empresarial sostenible, es preciso que se invierta en las mujeres, en el logro del liderazgo e igualdad de oportunidades. En los últimos años, estas han logrado una visión más holística, realista e integradora del sentido práctico de la equidad e igualdad de género hacia un buen negocio.

Desde este análisis, las empresas deben ir más allá de ser actores económicos y valorarse como actores sociales que promuevan relaciones justas. En esta línea, organismos internacionales, como la ONU, el PNUD y la CEPAL han elaborado prácticas, directivas y estrategias que permiten fomentar, desde las empresas, la conciliación de la vida familiar, personal, laboral y la igualdad entre hombres y mujeres como principio transversal. Así, Hernández (2021) declara que, para lograr empresas con economías fuertes, se debe mejorar calidad de vida de las mujeres, de sus familias e incluso de las comunidades y, a su vez, es necesario empoderar a la mujer, propiciando participación política, cultural y económica.

Oportunidades y desafíos hacia la gestión empresarial en el contexto cubano, desde las prácticas que integran la equidad e igualdad de género

En Cuba se han promovido varios instrumentos legales que favorecen los procesos de inclusión de las mujeres al trabajo remunerado, entre los que se encuentran: el Plan de Acción Nacional para el Seguimiento a la Conferencia de Beijing (PAN), que recoge 90 medidas a cumplir por los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE) y demás entidades. Asimismo, el Plan Nacional de Adelanto para la Mujer, aprobado por Decreto Presidencial No. 198 de marzo de 2021. Estos constituyen mecanismos que promueven el avance de las mujeres cubanas hacia el trabajo remunerado, centrando su atención en los desafíos actuales, a partir de las transformaciones, sin que se retroceda en lo alcanzado. Sin embargo, aun y cuando existe en el país un marco propicio para el desarrollo de una agenda de género, a nivel de las empresas se evidencian desequilibrios, en los sistemas de relaciones entre hombres y mujeres que afectan la condición y posición de estas en el entramado económico empresarial.

Díaz y Echevarría (2016) exponen que estas manifestaciones de desigualdad son, en muchas ocasiones, el

resultado de la escasa formación gerencial, la cual se manifiesta en los procesos de gestión y gobernanza empresarial. Todo ello como resultado de la escasa impartición de cursos sobre género en las empresas. Estas carencias de sistematización de conocimientos limitan la adecuada toma de decisiones desde un enfoque de género. Autores como Lucero y Torres (2020), Delgado-Fernández y Rodríguez-Hernández (2020), Sosa *et al.* (2020), Mejía-Franco *et al.* (2021), Jiménez y Pérez (2020), Rodríguez y Núñez (2021), Romero (2021) y González y Mariño (2022), ponen al descubierto que existen directivos con comportamientos más operativos y prácticos que comportamientos propiciadores de cambios. Sin embargo, poseen cualidades que, desde ambientes propicios, podrían conducir el cambio.

En el 2016 fue aprobada la Estrategia de Género del Sistema de la Agricultura (EG-SA), que ha constituido un logro a favor de la equidad de género y la visibilidad de las mujeres rurales. Este ministerio ha convocado a la ejecución de diversos talleres de sistematización para la puesta en práctica de la estrategia de género. Sin embargo, de estas experiencias no se han alcanzado los resultados esperados, evidenciándose una falta de seguimiento y control de sus efectos, en aras de favorecer la equidad en la gestión empresarial (Díaz y Echevarría, 2016).

Lo expuesto vislumbra la existencia de una autonomía empresarial aún cautiva, donde los directivos centran sus análisis y exigencias al cumplimiento del plan económico, con un margen siempre creciente respecto al año anterior y conducente a desarrollar cultura de la disciplina y no del cambio, donde la toma de decisiones no es colectiva e imperan los procesos de ordeno y mando que limitan el sistema de relaciones entre hombres y mujeres. Bajo estas condiciones, es difícil modificar las manifestaciones de la cultura patriarcal existente en las empresas. Al tener todas estas disyuntivas, se hace necesario proponer buenas prácticas que propicien modificar tales comportamientos.

METODOLOGÍA

La investigación se realizó en la empresa Agroforestal Cafetalera del municipio Tercer Frente; tuvo un carácter descriptivo analítico y en ella se utilizó la perspectiva metodológica mixta (cuantitativa y cualitativa). Esta proyección permitió aplicar un diagnóstico participativo de equidad de género, a partir de la realización de talleres y la combinación de diferentes métodos y técnicas de investigación (entrevista en profundidad, observación participante, cuestionario, e historia de vida) desde un marco analítico.

Todo ello con una perspectiva sistémica, con enfoque dirigido hacia mujeres y hombres, hogares y comunidades, cadena de actores que tratan directamente con la producción cafetalera, que producen, procesan, comercializan hacia los centros de beneficio y son los propietarios del producto. Se incluyeron también en este nivel los técnicos cafetaleros y los máximos representantes de las formas productivas (presidentes de cooperativas y sus juntas directivas).

El análisis se centró en cómo identificar roles, accesos, manifestaciones relacionales, necesidades y prioridades específicas asociadas al contexto cafetalero, y en qué medida los temas culturales (patriarcales) podían incidir en cada uno, descubriendo así potencialidades, limitaciones en este nivel y en su propia interacción dinámica, a nivel de empresa.

RESULTADOS

¿Por qué un análisis de género en el sector empresarial cafetalero Tercer frente?

Constantemente, se habla de la incorporación creciente de la mujer a la esfera productiva, donde la participación directa de esta, aunque invisible o subvalorada, es innegable. En el caso del café, según las cifras se estima que, en Cuba, la participación de las mujeres representa el 60% en las labores de cosecha, secado del grano en los patios, preparación de viveros, preparación de alimentos para los trabajadores, recibo y clasificación del grano; esta última se realiza fundamentalmente a mano, entre otras labores (Vasallo, 2019). El café constituye la principal fuente de ingreso y empleo en el municipio Tercer Frente. Más del 57.5 % de las familias se incorporan a las labores cafetaleras, alcanzándose el 86% de la producción mercantil del municipio, generando mejoras cada año en la calidad de vida de los montañeses, permitiendo detener el éxodo hacia la ciudad, y manteniendo la condición de mayor productor del rubro en Cuba (Arévalo-Zurita *et al.*, 2022).

La Empresa Agroforestal cafetalera está compuesta por un total de 18 Cooperativas de Créditos y Servicios, 12 Cooperativas de Producción Agropecuarias y 18 Unidades Básicas de Producción Cooperativas, cuyas tierras se extienden sobre más de 5200 hectáreas. Este sector cooperativo constituye la mayor fuerza laboral dentro del proceso productivo cafetalero, compuesto por 1670 socios, de los cuales 1107 son hombres y 563 Mujeres (Arévalo-

Zurita et al., 2022). En este marco es donde las mujeres representan el 33.7% de esa fuerza laboral. Sin embargo, en este sector cooperativo las mujeres poseen un mayor índice de representatividad, con relación a otros sectores.

Del Sector Cooperativo cafetalero, 28 mujeres son Técnicos Medios en Agronomía; de ellas, solo 7 ocupan cargos de directivos, representando el 25 %, apreciándose así una escasa inclusión de mujeres a cargos de dirección. Todo ello debido, entre otras cuestiones, al hecho de considerar que los hombres obtienen mejores resultados para las entidades que las mujeres, así como la insuficiente capacitación de las féminas para asumir estos cargos de dirección, definiéndose como brecha de participación en los principales espacios de toma de decisiones.

Las estadísticas de la Oficina Nacional de Estadística Municipal (ONEI), respecto a los indicadores de género referentes al empleo en el sector cafetalero, con cierre 2021, evidenció que el segmento de participación en la fuerza laboral fue de 82.7% de hombres, mientras que el 64.4% correspondió a las mujeres. De estos datos se concluyó que: ocho de cada 10 hombres mantenían vínculo laboral, en cambio, seis de cada 10 mujeres estaban en la misma situación, por tanto, se mostró cómo el mercado de cierta manera favorecía al género masculino en este aspecto. El estudio exploratorio permitió constatar, a través de las entrevistas en profundidad, las dificultades frente al acceso a la información, esto porque solo el 25% de las mujeres de la empresa la recibía directamente de las juntas directivas a través de las asambleas que se realizaron; en cambio, el resto del porcentaje de mujeres planteó que se les dificultaba asistir a las asambleas por la carga de trabajo no remunerado, en cuanto a lo fundamental. De otro lado, en cuanto a lo específico, el acceso a los recursos, para la actividad laboral (ropa de trabajo y botas), se vio limitado, puesto que, en las compras, se priorizaba la adquisición para hombres y no se diferencian las tallas para mujeres. Esto permitió evidenciar que para el 75 % de las mujeres, la ropa de trabajo y zapatos no les servían para las labores agrícolas.

El derecho a créditos fue otra de las brechas de género que padecieron las mujeres de la empresa cafetalera; a partir de los análisis realizados de 2018 a 2021, desde las Juntas Directivas de las Cooperativas, así como en la sucursal Bancos de Cuba (BANDEC) del municipio, se expuso que, de un total de 25 créditos solicitados por mujeres, solo 9 fueron otorgados; lo que representó un 36%, alegándose la incapacidad de estas para poder cumplir con las actividades del cultivo, que condujo a posterior incapacidad para amortizar al banco dicho crédito. A ello se suma que los hombres propietarios de la tierra la pasan en herencia al varón que más se involucra en la producción; 32 fincas fueron tramitadas en herencia familiar en el período estudiado y solo 8 fueron heredadas por mujeres; de ellas, en 5 fincas las mujeres delegaron la administración. Al indagar en las mujeres las causas del no otorgamiento de la herencia, el 40% de las entrevistadas plantearon que se alega por sus familias que no poseían condiciones, ni tiempo para atender el cultivo. Lo anterior constata una brecha en la posesión de activos.

La sobrecarga de responsabilidades domésticas y de atención a los dependientes (hijos/ adultos mayores), constituyó otra de las desigualdades, en el inventario de labores diarias de las mujeres, se mostró que realizaban todas las labores hogareñas, en las que se incluían los cuidados a niños y ancianos; un factor que incide negativamente en los accesos a la participación, capacitación y transitar a puestos de mayor remuneración y responsabilidad.

En la revisión de documentos, fundamentalmente, informes de balances de cierre de años (2018 al 2021), así como informes en cifras del departamento de estadística de la empresa cafetalera (del 2018 al 2021), se encontró que existía un 10% de radicación de plazas para hombres por encima de las mujeres; en el control de la capacitación se evidenció que, de un total de 52 cooperativistas que han asistido a capacitaciones brindadas por la empresa municipal y de forma centralizada, solo 18 mujeres participaron.

En el ámbito institucional, se observó una deficiente vinculación entre las instancias públicas y los diferentes actores cafetaleros que intervinieron en el territorio. Se llegó a este resultado, debido a una escasa coordinación entre los diversos organismos y entidades encargados de conducir las acciones para dar respuesta a las estrategias de equidad entre géneros; ello explicó el porqué de las brechas expuestas, que se fomentaron de arriba hacia abajo (descendientes) y no recogían las necesidades y/o preocupaciones reales desde las dinámicas sociales de los territorios.

Las limitaciones (brechas) expuestas demostraron las inequidades entre hombres y mujeres, localizadas en la distribución de roles, la capacitación, el salario, la distribución de puestos de trabajo, posicionamiento en puestos de dirección, acceso a la tierra; lo que condujo a diferencias notables en los comportamientos y actuaciones en los roles reproductivo, productivo, y comunitario. Accedían a la elaboración de políticas y toma de decisiones, no poseían igualdad en los accesos, en lo fundamental a la capacitación y al reconocimiento y, por tanto, no estaban empoderadas. Estas brechas de género pusieron de manifiesto las desigualdades tanto en la condición, como en la posición de género de las mujeres cafetaleras pertenecientes a la empresa agroforestal de Tercer Frente, como

resultado del inadecuado proceso de relaciones sociales que se establecen.

Estas brechas obstaculizaron el desarrollo y calidad de vida de las mujeres, de la producción cafetalera en particular de la empresa y del desarrollo territorial rural en general del municipio. Por ende, se hizo evidente la necesidad de introducir un nuevo análisis que condujera la construcción de equidad e igualdad entre géneros desde una perspectiva participativa que sea capaz de analizar la especificidad de las necesidades, funciones sociales, responsabilidades, aspiraciones, capacidades y sistemas simbólicos que la sociedad asigna por tradición a mujeres y hombres desde la empresa.

Buenas prácticas para fomentar la equidad e igualdad de género en la empresa cafetalera

La primera tarea consistió en la **sensibilización**. Para conseguir igualdad de género fue clave sensibilizar a todos los miembros de la empresa, a través de medidas concretas que generaban una verdadera equidad e igualdad, que se pudo desarrollar a través de talleres, campañas de información y prevención del acoso sexual y otras formas de violencia.

Reclutamiento y selección. Este es un proceso que exigió utilizar un lenguaje inclusivo o neutro en las descripciones del empleo; se tuvo que hacer referencia a criterios objetivos de requerimientos para el puesto de trabajo, ejemplo, conocimiento técnico, responsabilidades, funciones y capacidades reales; obviando categorías específicas como sexo, edad o situación familiar. De esta forma se propició la imparcialidad en los procesos de selección.

Formación y capacitación. Permitió generar igualdad de oportunidades en la capacitación y formación, que la empresa fuese capaz de incrementar su eficiencia y, con ello, las valoraciones positivas que se realizaron de las mujeres. La equitativa participación entre hombres y mujeres en la formación y capacitación, fue el resultado de la adecuada planificación que se realizó de esta a partir de las necesidades de aprendizaje e intereses motivacionales y disponibilidad de horarios. En este proceso de formación y/o capacitación, los cursos de liderazgo y habilidades de dirección resultaron fuentes de motivación para los caficultores, como también ocupar nuevos puestos laborales y de dirección.

Promoción a cargos de dirección. Las desigualdades se valoraron mucho más acentuadas en este indicador; las cifras mostraron que el porcentaje de mujeres en cargos de dirección era inferior al de los hombres, aun y cuando el nivel de formación y experiencia era igual o superior, acentuado por los prejuicios sobre la incapacidad de poder conciliar la vida familiar y laboral. Desde esta perspectiva, la empresa cafetalera tuvo consciencia de la diversidad de género y la igualdad de oportunidades que debían primar, en la medida que son un reflejo de los valores y el aporte que esta hace a la sociedad.

La coordinación de redes de servicios sociales para la atención a menores, mayores y dependientes; el establecimiento de condiciones laborales que procuren la efectividad del principio de equidad e igualdad entre hombres y mujeres y faciliten la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, constituyen prácticas de gran valor. Apostar por la implementación de modelos de trabajo y gestión más horizontales y representativos, direccionados a contemplar la diversidad existente dentro de la empresa; cuidar siempre el uso del lenguaje y las imágenes no sexistas, así como el empleo de cifras desagregadas por sexo, que recojan información sobre el acceso y uso de los recursos, espacios, actividades, tanto de hombres como de mujeres, son otras de las prácticas a ser utilizadas.

CONCLUSIONES

La equidad e igualdad de género es una perspectiva guiada por el principio de justicia y no discriminación-subordinación de las mujeres. En un contexto empresarial cafetalero posibilita el empoderamiento individual y colectivo de las mujeres, de manera que supera las dificultades que frenan la equidad entre los géneros. Se incorpora a través de las políticas que constituyen herramientas facilitadoras y generadoras de transformación social, las cuales son fundamentales para que hombres y mujeres logren prosperar unidos, hacia entornos de género que consoliden la igualdad de metas en el acceso al trabajo, en las circunstancias de empleo y en el perfeccionamiento de recorridos profesionales empresariales.

El camino hacia la equidad e igualdad en la empresa cafetalera Tercer Frente, requiere de la incorporación de cambios culturales y estratégicos centrados en el compromiso de la dirección por generar nuevos estilos de liderazgo, así como la conducción de diagnósticos ajustados a la realidad, que tengan en cuenta las necesidades,

las posibilidades y el impacto de las transformaciones en el sistema de relaciones entre mujeres y hombres. El trabajo mancomunado de todo el tejido empresarial permitirá generalizar las prácticas aportadas desde diversas perspectivas, propiciando la complementariedad entre ellas y considerando que es un esfuerzo común hacia el logro del objetivo: equidad e igualdad entre hombres y mujeres cafetaleros y cafetaleras.

REFERENCIAS

- Alvarez-Torres, F. y Schiuma, G. (2022). Measuring the impact of remote working adaptation on employees' well-being during COVID-19: insights for innovation management environments. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2022-0244>
- Arévalo-Zurita, M., Expósito-García, E., y Gálvez-Áreas, M. (2022). Empoderamiento de la mujer cafetalera: retos y desafíos para el desarrollo local desde el cooperativismo. *Santiago*, 75, 69-83. <https://santiago.uo.edu.cu/index.php/stgo/article/view/5774>
- Bekana, D. (2020). Policies of Gender Equality in Ethiopia: The Transformative Perspective. *International Journal of Public Administration*, 43(4), 312-325. <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1628060>
- Blanco-González, A., Díez-Martín, F. y Miotto, G. (2023). Achieving Legitimacy Through Gender Equality Policies. *SAGE Open*, 13(2). <https://doi.org/10.1177/21582440231172953>
- Brammer, S. y Clark, T. (2020). COVID-19 and Management Education: Reflections on Challenges, Opportunities, and Potential Futures. *British Journal of Management*, 31(3), 453-456. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12425>
- Braunstein, E., Bouhia, R. y Seguino, S. (2020). Social reproduction, gender equality and economic growth. *Cambridge Journal of Economics*, 44(1), 129-156. <https://doi.org/10.1093/cje/bez032>
- Civera, C., de Colle, S. y Casalegno, C. (2019). Stakeholder engagement through empowerment: The case of coffee farmers. *Business Ethics, the Environment and Responsibility*, 28(2), 156-174. <https://doi.org/10.1111/beer.12208>
- de Andrés, P., Gimeno, R. y de Cabo, R. (2021). The gender gap in bank credit access. *Journal of Corporate Finance*, 71, 101782. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2020.101782>
- Delgado-Fernández, T. y Rodríguez-Hernández, S. (2020). Datos abiertos y gobernanza de Gobierno electrónico con énfasis en la gestión de información geográfica. *Revista cubana de transformación digital*, 1(2), 1-6. <https://rctd.uic.cu/rctd/article/view/81>
- Díaz, I. y Echevarría, D. (2016). Gestión empresarial y género: oportunidades y retos para Cuba. *Economía y Desarrollo*, 157(2), 39-49. <https://acortar.link/LWJj8o>
- Echevarría, D. (2017). Política de empleo en Cuba 2007-2015. Editorial Juan Marinello.
- Escandón, D. y Arias, A. (2011). Factores que componen la competitividad de las empresas creadas por mujeres y las relaciones entre ellos. *Cuadernos de administración*, 24(42), 165-181. <https://acortar.link/oNznPu>
- González, Y. y Mariño, J. (2022). La contribución de la gobernanza a la gestión municipal del déficit habitacional en Cuba. *Cooperativismo y Desarrollo*, 10(2), 287-310. <https://acortar.link/BNt0Up>
- Hernández, C. (2021). La sociedad cubana en tiempos de pandemia, una aproximación desde la mirada sociológica. *Espiral, revista de geografías y ciencias sociales*, 3(5), 25-32. <https://doi.org/10.15381/espiral.v3i5.18684>
- Herrera, Y. (2020). Estudios sociales rurales: campo y producciones científicas. *Revista mexicana de sociología*, 82(2), 281-309. <https://doi.org/10.22201/iis.01882503p.2020.2.58145>
- INSTRAW. (2020). Glosario, Instituto Internacional de Investigaciones y Capacitación para la Promoción de la Mujer. <http://www.uninstrag.org/es/index>

- Jiménez, A. y Pérez, A. (2020). La gestión documental en función de la gobernanza de la información. El caso de la Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas. *Sapientiae: Revista de Ciencias Sociais, Humanas e Engenharias*, 6(1), 70-85. <https://www.redalyc.org/journal/5727/572763612007/572763612007.pdf>
- Kazandjian, R., Kolovich, L., Kochhar, K. Y Newiak, M. (2019). Gender Equality and Economic Diversification. *Social Sciences*, 8(4). <https://doi.org/10.3390/socsci8040118>
- Leung, T., Sharma, P., Adithipyangkul, P. y Hosie, P. (2020). Gender equity and public health outcomes: The COVID-19 experience. *Journal of Business Research*, 116, 193-198. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.031>
- Lucero, D. y Torres, A. (2020). Componentes de la asociatividad empresarial y gobernanza en Áreas Naturales Protegidas con capacidades turísticas. *Economía, sociedad y territorio*, 20(64), 843-864. <https://doi.org/10.22136/est20201597>
- Lyon, S., Mutersbaugh, T. y Worthen, H. (2019). Constructing the female coffee farmer: Do corporate smart-economic initiatives promote gender equity within agricultural value chains? *Economic Anthropology*, 6(1), 34-47. <https://doi.org/10.1002/sea2.12129>
- Martínez, I. y Baeza, M. (2017). Enfoques de género en el papel de la mujer rural en la agricultura cubana. *Prolegómenos*, 20(39), 29-38. <https://doi.org/10.18359/prole.2721>
- McGrath, P., Chen, T. y Nerkar, A. (2022). Pipes, prisms, and patent sales: How personal wealth expands and contracts the gender gap in entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 16(2), 335-380. <https://doi.org/10.1002/sej.1430>
- Mejía-Franco, N., Echeverri-Rubio, A., y Vieira-Salazar, J. (2021). Gobernanza corporativa en pequeñas y medianas empresas: una revisión sistemática de literatura. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(93), 245-263. <https://doi.org/10.52080/rvg93.17>
- Minasyan, A., Zenker, J., Klasen, S. y Vollmer, S. (2019). Educational gender gaps and economic growth: A systematic review and meta-regression analysis. *World Development*, 122, 199-217. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2019.05.006>
- Miotto, G., López, M. y Rodríguez, J. (2019). Gender Equality and UN Sustainable Development Goals: Priorities and Correlations in the Top Business Schools' Communication and Legitimation Strategies. *Sustainability*, 11(2), 302. <https://doi.org/10.3390/su11020302>
- Moreno, D. y Cole, S. (2019). No sustainability for tourism without gender equality. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(7), 903-919. <https://doi.org/10.1080/09669582.2019.1588283>
- Mujeres y CEPAL. (2020). Cuidados en América Latina y el Caribe en tiempos de COVID-19: hacia sistemas integrales para fortalecer la respuesta y la recuperación. <https://acortar.link/4P5KLa>
- Naranjo, W. y Echevarría, D. (2020). Vulnerabilidad, trabajo y mujeres en clave de protección social: aprendizajes para épocas de pospandemia en Cuba. *Revista Novedades en Población*, 16(32), 1-22. <https://acortar.link/TaT3KD>
- Nguyen, G., Hoang, T., Nguyen, T. y Ngo, T. (2021). Challenges and enablers of women entrepreneurs' career advancement in Vietnam's coffee industry. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 15(1), 76-95. <https://doi.org/10.1108/JEC-04-2020-0075>
- Petrongolo, B. y Ronchi, M. (2020). Gender gaps and the structure of local labor markets. *Labour Economics*, 64, 101819. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2020.101819>
- Prieto, M. y León, D. (2020). El cuadro socioestructural emergente de la actualización en Cuba: retos a la equidad social. *International Journal of Cuban Studies*, 12(1), 29-52. <https://doi.org/10.13169/intejcubastud.12.1.0029>
- Rodríguez, A., y Núñez, J. (2021). El Sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación y la actualización del modelo de desarrollo económico de Cuba. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(4), 7-19. <https://acortar.link/pkZGHq>

- Romero, M. (2021). Revisión sistemática del concepto gobernanza cooperativa. *Ciencias administrativas*, 18, 27-40. <https://doi.org/10.24215/23143738e083>
- Shannon, G., Jansen, M., Williams, K., Cáceres, C., Motta, A., Odhiambo, A., . . . Mannell, J. (2019). Gender equality in science, medicine, and global health: where are we at and why does it matter? *The Lancet*, 393(10171), 560-569. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(18\)33135-0](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(18)33135-0)
- Sosa, R., Tello, C. y Pineda, E. (2020). Derecho constitucional, responsabilidad social organizacional y gobernanza: El caso de empresas municipales de Cali. *Justicia*, 25(37), 227-246. <https://doi.org/10.17081/just.25.37.4153>
- Torres, R., y Echevarría, D. (2017). Miradas a la Economía Cubana: una mirada a la actualización seis años después. Casa Ruth Editorial.
- Vasallo, L. (2019). La crisis de la producción del sistema agroforestal cafetalero en Cuba y su relación con la conservación de la biodiversidad. [Tesis doctoral, Universidad de Alicante]. RUA. <http://hdl.handle.net/10045/97099>
- Zabala, M., y Echevarría, D. (2020). Las políticas sociales para la Cuba del 2030: elementos para su diseño e implementación. *Economía y Desarrollo*, 164(2), e11. <https://acortar.link/AlAWMq>

FINANCIACIÓN

Ninguna.

DECLARACIÓN DE CONFLICTO DE INTERÉS

Ninguno.

AGRADECIMIENTOS

Se agradece a la empresa Agroforestal Cafetalera Tercer Frente.

CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA

Conceptualización: Mindra Arévalo Zurita, Elpidio Expósito García y Iraida Apez Arévalo

Investigación: Mindra Arévalo Zurita, Elpidio Expósito García y Iraida Apez Arévalo

Metodología: Mindra Arévalo Zurita, Elpidio Expósito García y Iraida Apez Arévalo

Validación: Mindra Arévalo Zurita, Elpidio Expósito García y Iraida Apez Arévalo

Redacción – borrador original: Mindra Arévalo Zurita, Elpidio Expósito García y Iraida Apez Arévalo

Redacción – revisión y edición: Mindra Arévalo Zurita, Elpidio Expósito García y Iraida Apez Arévalo