

LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE COOPERATIVAS EN CUBA: FÓRMULA PARA EL ÉXITO

Angie Fernández Lorenzo y Claudio Alberto Rivera Rodríguez

Resumen

El movimiento cooperativo desde su surgimiento ha promovido una organización cercana al altruismo, la solidaridad, el beneficio mutuo y otros valores que defienden al hombre en el marco de las relaciones económicas. Desde hace algunos años, y como efecto de una creciente globalización neoliberal, el movimiento cooperativo ha desdeñado en muchos casos en simples empresas que persiguen el lucro y obvian los principios estatuarios que les originaron. Lo anterior es muestra de la falsa creencia de que el modelo de gestión de cooperativas es, *per se*, ineficiente. A ello se suma la creencia generalizada entre los propios gerentes de estas organizaciones de que resulta imposible hacer converger la organización cooperativa con la empresa, estableciendo distancias, en ocasiones insalvables, entre la arista económica o empresarial y la social. En el artículo se aborda la falsedad de estos argumentos, a partir de un análisis de la empresa cooperativa y sus potencialidades, en las condiciones actuales de desarrollo de la disciplina científica de administración, para desarrollar un modelo de gestión empresarial exitoso, particularmente en el caso cubano.

Palabras clave: Empresa, cooperativa, cooperativismo, administración, gestión.

Introducción:

La empresa moderna más allá de atender las necesidades de la sociedad a cambio de la retribución para compensar el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios, puede convertirse en un ente social con alta influencia en el progreso humano al permitir la autorrealización de sus miembros e influir activamente en el avance económico del medio social en que interactúa (Munguía, A., 2006: 98). Lo

anterior se evidencia en las empresas que, por alcanzar posiciones competitivas en el mercado, han decidido asumir de forma *voluntaria* actividades de carácter social que permitan diferenciarlas de la competencia y así combinar la finalidad lucrativa y una relación éticamente adecuada con sus grupos de interés ². En ello se basa uno de los más actuales enfoques de gestión: la responsabilidad social corporativa (RSC).

El funcionamiento integral de los componentes de la empresa requiere de la administración como “el proceso global de toma de decisiones”, que incluye las fases de planificación, organización, mando y control, la cual establece los fundamentos para lograr armonizar los numerosos intereses de los accionistas, directivos, trabajadores, consumidores y demás grupos de interés.

Angie Fernández Lorenzo es Licenciada en Economía y Maestra en Ciencias de la Dirección. Se desempeña como profesora asistente en la Universidad de Pinar del Río. E-mail: fernandez@eco.upr.edu.cu

Claudio Alberto Rivera Rodríguez es Doctor en Ciencias Económicas. Se desempeña como profesor titular en la Universidad de Pinar del Río. E-mail: arivera@eco.upr.edu.cu

² Se prefiere no utilizar el término en inglés: stakeholders.

La administración ha sido abordada durante siglos desde distintas perspectivas y corrientes de pensamiento, con un conjunto de concepciones y enfoques que conforman la aún en construcción disciplina científica, que desde (Koontz, H., 1980: 175) era ya una “selva o jungla”. Dicha disciplina, dada la prolijidad de escuelas, enfoques, sistemas gerenciales o simplemente instrumentos de dirección y análisis que la sustentan, todos con sus propios “gurús”, defendiendo a ultranza sus criterios, teorías y semántica, carece aún de un método para contextualizar la fórmula a aplicar en cada caso particular, complicando no solo el trabajo de investigadores, consultores, sino también de los propios gestores de las empresas.

Durante la mayor parte del siglo anterior la administración, influida por el pensamiento de Taylor y el modelo burocrático de Weber, implicó que las organizaciones operaran con los parámetros de la gestión funcional, racionalista y fragmentaria en la búsqueda de la maximización de la eficiencia, productividad y rentabilidad, asumiendo su rol desde los componentes materiales, sin atender igualmente el desarrollo integral de la organización, fundamentalmente los objetivos sociales. Después, otro enfoque se centró en el factor humano y más recientemente se dan las visiones de la empresa como un sistema en el cual interactúan, de modo integrado, sistémico, tanto los componentes materiales como los subjetivos, con una alta influencia contingencial, con diseños organizacionales y enfoques de gestión donde la organización y la sociedad se integran tal sistemas complejos.

En el contexto de un cada vez más amplio alcance de la globalización, con el aumento constante de la productividad, la velocidad de la innovación, la complejidad de la información y la sensibilidad de las decisiones que afectan el entorno, la necesidad de prácticas alternativas de gestión en las empresas se ha convertido en un imperativo. Los retos que impone la

globalización a la administración es resumido por (Hernández, J., 2007: 93) en dos vertientes fundamentales: el impacto sobre el empresariado y su formación, a partir de los cambios en la Teoría de la Administración y la propia práctica administrativa y el componente técnico de la actividad gerencial y empresarial.

Desde finales de la década de los 90 del siglo pasado e inicios de este, numerosos académicos e investigadores se dieron a la tarea de redefinir las nuevas líneas de la gestión empresarial en un contexto inimaginable unos años atrás, llegando incluso a proclamar el fin de la era de la administración ³, entre ellos Cloke, K. y Goldsmith, J. (2001). El resultado fue sin dudas el paso a un nuevo paradigma, donde las organizaciones deben implantar procesos de autodirección, colaboración y democracia, en función de las exigencias del entorno.

Esta es una nueva etapa de la teoría de la administración donde no faltan enfoques, herramientas, y otro cúmulo de componentes que conforman un gran menú a disposición de investigadores, consultores y empresarios que aspiren a sobrevivir y crecer, dada la necesidad que tiene la gestión de evolucionar al parejo que otros componentes de la empresa frente a los continuos cambios del entorno.

El cambio de paradigma tiene un efecto claro en las funciones claves de la administración (Codina, A., 2007), las que son asociadas a la adopción de valores, objetivos, principios, funciones, estructuras, filosofías de dirección, estilos, enfoques de gestión, entre otros aspectos, como se muestra en la Figura 1.

Elegir qué enfoque asumir, con qué herramientas y técnicas es un reto para los gerentes, quienes continúan siendo los máximos responsables de acometer acciones en función de integrar los factores de la empresa, en ocasiones contradicto-

³ El término en inglés: management.

rios, para provocar el cambio deseado, gestionarlo e innovar en un ambiente cada vez más complejo, marcado por la escasez de dinero, tiempo y la complejidad en la dirección.

A ello se suma que esta gama de corrientes se diferencian más por la diversidad de términos que emplean y la posición de que parten que por su razón de ser, ya que independientemente del tipo de negocio a que se dedique cualquier empresa, todas tienen un mismo objetivo: convertir trabajo en valor. Esto permite simplificar el análisis de la gran diversidad de propuestas de enfoques gerenciales al reconocer que no son tan distintos unos de otros, pues de alguna manera el elemento crítico está en las personas, los tipos y dimensiones del trabajo necesario y el nivel de conocimiento y en su aplicación basada en la asimilación armónica al contexto, condiciones específicas e idiosincrasia (Faloh, R., 2001: 34). Por lo anterior, se coincide con (Munguía, A., 2006: 153) al manifestar que “aplicar la administración más adecuada a la realidad y a las necesidades específicas de cada empresa, es la función básica de cada administrador”, e incluso de los estudiosos de esta disciplina.

La necesidad de particularizar en el proceso de gestión empresarial de cooperativas se basa en que, sea cual fuere el sistema económico vigente, estas se distinguen del resto de las empresas, al ser *obligatoria* la combinación armónica del aspecto técnico-económico con el social, para impactar positivamente en la satisfacción de las necesidades integrales de sus asociados y la comunidad donde se inserta ⁴.

Desarrollo

- La empresa cooperativa.

La cooperativa persigue un objetivo similar al del resto de las empresas, al transformar

el trabajo social en valor social (Figuerola, V., 1997: 48). De ahí que el análisis de las manifestaciones de la administración en este sector, a pesar de ser poco abordado en la literatura, resulta vital para el funcionamiento adecuado de un movimiento que “... desde su surgimiento en el siglo XIX, como respuesta a la convulsa situación imperante en el mundo capitalista, ha demostrado que constituye una vía y/o alternativa al desarrollo, después de pasar por diferentes etapas en las que ha jugado un importante papel la formación de los recursos humanos y la manera en que estos han conducido sus procesos de administración” (Rivera, C., *et al*, 2004: 8).

La cooperativa es reconocida como parte del sector de la economía social, siendo denominada como “empresa de economía solidaria” por Rivera, C., *et al* (2002), al existir muchos rasgos que la diferencian tanto de las empresas privadas orientadas al lucro como de las empresas de propiedad estatal.

La clasificación tradicional ubica a la cooperativa como una empresa de propiedad privada societaria de acuerdo a Bueno, E., Cruz, I. y Durán, J. (1991) y Abrahamsen, M., *et al* (1993), los que diferencian la cooperación de la colectivización que se asocia a los sistemas económicos socialistas, entendiendo los autores que son **empresas de propiedad colectiva**, independientemente del sistema socioeconómico donde se desarrollen.

Existe una gama de conceptos de empresa cooperativa de autores nacionales y extranjeros, ninguno orientado a la arista empresarial, de ahí que se defina: *una cooperativa es una empresa formada por un conjunto de personas que voluntariamente se han unido para gestionar, de forma democrática, la propiedad colectiva, con vistas a satisfacer las necesidades económicas y sociales propias, de sus familias y la comunidad.*

⁴ He ahí el punto de convergencia, y a su vez de ruptura, entre el enfoque RSC y la gestión empresarial de cooperativas, que puede dar pie a futuros estudios.

Este tipo de entidad no suele coincidir con la imagen tradicional de empresa racional orientada al beneficio, sino que se estructura como un sistema organizado alrededor de unas relaciones sociales que sitúan a la persona por encima del capital, en el marco de lo que Marx denominara “relaciones sociales de producción” y un poco más allá: las que se dan por las relaciones sociales entre las personas que conforman las organizaciones y entre estas, bajo los principios y valores de la cooperación, universalmente definidos ⁵.

En el enfoque de la empresa como sistema abierto la manifestación de sistema social es considerada por la existencia de un conjunto heterogéneo de personas y grupos con características psicológicas, sociales y culturales muy distintas, con intereses diversos y no coincidentes y que por ende, requiere de la estructuración de las relaciones entre ellos para armonizar sus intereses y dar sentido a las aspiraciones respectivas en forma de comportamiento y actuación unificados. Lo anterior no explica la realidad de la empresa cooperativa, la que como realidad social, política y organizacional surge precisamente de la existencia de necesidades e intereses comunes, manifestándose características como el ánimo de no lucro, la homogeneidad, la ayuda, la reciprocidad, entre otros, hallándose intrínsecamente en su naturaleza la coherencia necesaria para que el conjunto social se convierta en un sistema social, y para ello crear artificialmente estructuras y objetivos empresariales, que se integren de forma armónica. Por otra parte, el sistema técnico-económico existe porque previamente se ha

erigido el sistema social, de ahí que realizar satisfactoriamente la función productiva y económica sea una condición para el cumplimiento de los objetivos sociales por los cuales surgió la empresa, y no viceversa como sucede en otro tipo de organizaciones.

La coexistencia de ambos planos es la base de la existencia y mantenimiento del sistema empresa, y se basa en el reconocimiento de la unidad dialéctica de objetivos económicos y sociales (empresariales) ⁶; cuyas manifestaciones en la práctica son divergentes y poco homogéneas, lo que puede explicarse por la ambigüedad con que ha sido tratado el tema, dando lugar a dudas en cuanto al rol que deben jugar ambas dimensiones en la gestión de la empresa. García, E. y Aranda, M. (2001) y Ramírez, J. (2007) por ejemplo, distinguen el plano cooperativo (social) del empresarial, distinguiendo que en el primero se manifiestan los valores cooperativos y en el segundo los socios definen hasta qué punto se quieren implicar y comprometer en la empresa. En el caso de Chaves, R. (2003) establece una clasificación de actividades en cooperativizadas, extracooperativizadas y extraordinarias, quedando la actividad social en estas dos últimas, sin regirse por los principios del Cooperativismo al catalogarlas como actividad no ordinaria ni central de la cooperativa. Otros autores como Bialoskorski, S. (2004) abordan que el papel de los directivos depende del enfoque económico o social que adopten las organizaciones cooperativas, y que a su vez, dichos enfoques implican diferentes funciones y retos para sus directivos, reconociéndolos como contradictorios. Los autores más cercanos al reconocimiento del equilibrio necesario entre lo social y lo económico (Sánchez, A., 2006; CCC-CA, 2007; Rivera, C., 2007; Alfonso, J., 2008; entre otros que incorporan el enfoque de la

⁵ El desarrollo del Cooperativismo como movimiento socioeconómico ha establecido un grupo de principios que constituyen las reglas fundamentales por las que han de regirse sus organizaciones para alcanzar el status cooperativo reconocido internacionalmente, poniendo en práctica los valores de dicho movimiento y que son establecidos de alguna forma en las legislaciones de los distintos países.

⁶ En lo adelante, los autores al referirse a objetivos empresariales, asume tanto los sociales como económicos.

Responsabilidad Social Empresarial) manifiestan que lo económico es la base de lo social, pero no definen cómo debe lograrse este equilibrio en la fórmula empresarial.

- La gestión empresarial de cooperativas.

El proceso de gestión ha sido tradicionalmente abordado desde una perspectiva no cooperativa, lo que ha redundado en la inexistencia de un marco teórico que permita su reconocimiento como un principio cooperativo y de un modelo administrativo universal para las organizaciones del sector, que sirva de base para la solución de las problemáticas particulares.

El término de *gestión* puede ser asociado indistintamente a vocablos más específicos como administración, dirección o gerencia, según la concepción de autores como Renau, J. (1985); Chiavenato, I. (1988); Scott, W. (1995); Calleja, J. (2004) y Ochoa, M., *et al* (2007). La diferenciación entre estos términos resulta difícil, reconociendo, según el interés de esta investigación, como sinónimos a la administración, la dirección y la **gestión**. De la última se han emitido numerosos conceptos, entre ellos ISO (2000); Uset, F. (2000); Moreno, M. (2001); Malfitano, O. (2007), coincidiendo todos en que se basa en las acciones y decisiones requeridas para desarrollar los procesos de la organización, en función de los objetivos deseados, con atención particular al contexto que la rodea, tomando por ende, un matiz estratégico y con un carácter no solo de práctica técnica, sino también social por cuanto los procesos administrativos toman vida sobre el ente llamado "organización".

Para el caso de la empresa cooperativa, dada la alta incidencia en el desarrollo de las formas de cooperación, la autora define a la gestión como *el conjunto de actividades que realizan integrada e integralmente los socios en función de desarrollar y hacer*

evolucionar la empresa, sobre la base de la definición conjunta de objetivos empresariales. Estando asociada al logro de niveles de producción, servicio, integración, etc. que justifiquen la propia existencia de la cooperativa, el empleo eficiente de los recursos, la satisfacción de las necesidades de los socios, familias y comunidad, la combinación y coordinación de acciones sobre la base del fomento de los valores comunes, el liderazgo de los directivos y órganos de dirección que en función del mandato de la Asamblea General tienen responsabilidad en la gestión, entre otros aspectos.

En Cuba las cooperativas se han desarrollado hasta el momento exclusivamente en el sector agrario, siendo definidas por Figueroa, 1997, p. 11 como *"una empresa donde impera la cooperación y la apropiación colectiva de los medios de producción y de los resultados del trabajo como forma particular de propiedad socialista"*.

En el nuevo contexto del sector agropecuario, donde la política económica debe tender a flexibilizar su marco regulatorio (Castro R., 2008), continúa siendo un problema hacer coincidir la realidad objetiva con el ideal de cooperativa que se ha modelado, según Villegas, R. (1999). La falta de homogeneidad en la gestión de las CPA (Fernández, A. y González, M., 2008) se expresa en la existencia de cooperativas con resultados superiores que otras y por tanto, en mejores condiciones para enfrentar los retos que impone la recuperación de la agricultura en el país. Este no es un problema exclusivo en Cuba, ya que es tradicional a nivel internacional que existan experiencias cooperativas más consolidadas que otras, y por tanto, más reconocidas (Vargas, A., 2002 y Garrido, S., 2007). La solución no depende exclusivamente de destinarles una mayor cantidad de recursos, se requiere también implantar sistemas de gestión que propicien su desarrollo e involucren a todos los miembros, donde aún es bajo el nivel

cultural y hay desconocimiento de las técnicas de dirección (Burchardt, H-J., 2000). Esto evitaría lo que alerta Herrera, A., 1999, p. 22 de que *“en algunos casos las cooperativas son mantenidas por una coyuntura política y social, no por sus resultados económicos”*.

De forma general a la administración de las empresas socialistas se le ha reconocido deficiencias (Castro F., 1998), y en especial a las empresas del sector agropecuario, cuyo sistema de gestión poco eficiente, de altos costos e insuficientes resultados en relación con los recursos invertidos, influyó considerablemente en que luego de la crisis se perdiera más del 50% de la producción agropecuaria.

A pesar de que las discusiones acerca de estos temas históricamente no han sido intensas y menos aún por iniciativa de las empresas en el país, desde finales de la década de los 90 del siglo pasado la situación comenzó a cambiar y los “métodos de gestión” comenzaron a formar parte de la estrategia para salir de la crisis (Faloh, R., 2001). Lo anterior se concretó en la implantación del Perfeccionamiento Empresarial en las entidades estatales en Cuba iniciado en 1998, que constituye el proceso de mayor trascendencia en el terreno empresarial realizado en la etapa revolucionaria. La reforma en la agricultura incluye el redimensionamiento y paulatino perfeccionamiento empresarial, por lo que se han realizado esfuerzos para modificar los métodos de trabajo y dirección, donde la eficiencia productiva y la racionalidad económica han ocupado un lugar especial, incorporando personal calificado que fortalezca el aparato de dirección administrativo y técnico, lo que se cumplimentó en las cooperativas más productivas, de mayores rendimientos agrícolas y tamaño, localizadas en los lugares de mayor accesibilidad, quedando desfavorecidas la mayoría, lo que ha influido en acrecentar la falta de homogeneidad en el desempeño de las cooperativas. Es un hecho que las

empresas cubanas tienen ante sí la posibilidad de aplicar las fórmulas o recetas de la teoría administrativa contemporánea como parte del proceso de perfeccionamiento, existiendo ejemplos exitosos que demuestran su viabilidad. Ante esto se considera que la invariante debe ser la adecuación racional, con espíritu creativo y abierto a cada caso particular, que en el caso de las CPA incorpora las exigencias de respetar y promover los principios universales del Cooperativismo, así como la adecuación a las condicionantes que impone el proceso de recuperación económica del país a toda empresa agropecuaria.

- **Los estudios de administración en el sector cooperativo.**

Aunque en los últimos años se ha reconocido la importancia de orientar la administración “desde y hacia lo social”, con énfasis en la incorporación de los principios y valores del Cooperativismo, a través de criterios, estrategias y técnicas propias, los estudios sobre el proceso de administración de cooperativas se han limitado a áreas particulares careciendo, por lo general, de un enfoque integral. Por ejemplo a nivel internacional, se han realizado estudios sobre la democracia en la gestión, los principios cooperativos, la identidad cooperativa, la influencia en el desarrollo de la zona, la familia cooperativa, la cuestión de género, la gestión de recursos humanos, la actividad económico-financiera, la excelencia empresarial, la dirección estratégica, la organización empresarial, la planificación, la gestión del conocimiento, la educación cooperativa, la responsabilidad social cooperativa, la contabilidad social, la comunicación cooperativa, entre otros.

Algunas organizaciones de integración cooperativa como la ACI, CCC-CA y OCA promueven líneas de perfeccionamiento de la gestión de las cooperativas en función de mejorar constantemente los servicios prestados a sus miembros; promover, utilizar, aprovechar y fomentar las oportuni-

dades que ofrecen las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones y fortalecer los diálogos con los gobiernos para asegurarse de que sus políticas permitan la prosperidad de las organizaciones.

En Cuba los estudios documentados se dirigen a solucionar problemas en algún subsistema funcional en particular como recursos humanos, comercialización, contabilidad, costos y finanzas y gestión social, sin que se haya abordado la gestión integral de estas empresas.

- **¿Cómo alcanzar el éxito en la gestión empresarial de cooperativas?**

La respuesta a esta pregunta es tan sencilla como obvia. El desplegar todas las características del modelo cooperativo y configurarlas en su modelo de gestión, permitirán en primera instancia que este tipo de empresa esté en condiciones de establecerse competitivamente en un mercado cada vez más turbulento.

Algunos ejemplos de ello son:

- La coherencia de la empresa cooperativa como sistema social que se erige sobre la existencia de necesidades e intereses comunes, se concretan en principios y valores propios, cuyo fortalecimiento es cada vez más necesario, existiendo muchos puntos de contacto entre los preceptos de la dirección por valores que pone a las personas en el centro de su atención con la esencia del movimiento cooperativo.
- Los objetivos, funciones y procesos que emanan de la responsabilidad social directa deben asumirse como parte de su gestión integral, incorporándolas coherentemente a la organización empresarial. La lectura de esta peculiaridad ha sido hasta ahora una deficiencia de la teoría empresarial cooperativa, pues los objetivos de carácter social no sean reconocidos como objetivos empresariales, lo que

atenta contra el carácter integral de la gestión.

- Las relaciones de poder en las cooperativas difieren de las de otro tipo de empresas, aunque se ratifica que la “organización” nace del poder, que a su vez genera poder. (Martinet, A., 1983). En la empresa cooperativa la democracia se consolida reconociendo que para participar en la toma de decisiones, todos los socios son iguales independientemente del aporte económico de cada cual, multiplicándose el poder al desagregarse en todos los niveles de la organización.
- Por lo anterior, en la toma de decisiones debe potenciarse la participación efectiva de los socios, combinando la competencia técnica de esta con la satisfacción de las necesidades sociales y económicas de los miembros de la organización, así como las de sus familias y comunidad.
- No deben realizarse interpretaciones equívocas de la correlación propiedad-gestión por la importancia que tiene en el logro de una verdadera autonomía cooperativa.
- En la empresa cooperativa, como aborda (Figueroa, V., 1997: 7), la democracia es el resultado del fenómeno de la cooperación, y a su vez condición para ello.
- En la cooperativa los directivos no son seleccionados “desde arriba”, sino por el consentimiento o aprobación de la mayoría, por lo que el desarrollo del liderazgo tiene ventajas notables.
- Las empresas cooperativas para lograr un crecimiento sostenible a largo plazo de su sistema, en función de los cambios globales, no tiene que renunciar como en el caso de empresas privadas a la satisfacción de sus dueños, pues en la esencia de este modelo se haya la conjugación de ambos aspectos, de ahí que no sea necesario un cambio organizacional dramático tal como se reconoce en otros contextos.
- En las condiciones actuales un gran número de empresas y corporaciones es-

tablecen como estrategias la definición de principios, valores, conceptos de responsabilidad social, con el objetivo de "humanizar los negocios" y mejorar su posicionamiento en el mercado (Vidal, I., 2002: 5), lo que en el caso de las empresas cooperativas forma parte de su génesis.

- El proceso estratégico en las cooperativas ha sido abordado sobre la base de los estudios de la escuela de aprendizaje que traslada el proceso de formulación de estrategias desde una perspectiva individual a una de carácter colectivo, reconociendo que la dirección estratégica debe ser más un proceso emergente que racional -por el rol de las influencias sociales-, con implicación en la eficacia de la puesta en marcha de los principios democráticos en la gestión, al fomentar y estimular la participación de los socios.
- A los tradicionales conceptos de eficiencia, eficacia y efectividad de la gestión en las empresas cooperativas se une la relevancia como "criterio cultural que mide el desempeño administrativo en términos de importancia, significación y pertinencia" (Beno, S., 1990: 151). Una administración relevante en la cooperativa se evalúa en términos de los significados y las consecuencias de su actuación para el mejoramiento o deterioro de la calidad de vida de sus socios, familias y comunidad, midiéndose a partir de los indicadores del Balance Social.

En la Tabla 1 se muestra un resumen de estos aspectos.

Conclusiones:

- El estudio de la empresa cooperativa, su esencia como sistema técnico-económico y social y su proceso de gestión empresarial permite argumentar que esta tiene altas potencialidades de sobrevivir y crecer en las condiciones actuales del entorno, en estrecha relación con los avances de la teoría de la administración.

- Lo anterior es válido para el caso cubano donde las cooperativas agrarias tienen el reto de contribuir a la recuperación del sector agrícola, sobre la base del incremento de sus resultados integrales.

Bibliografía

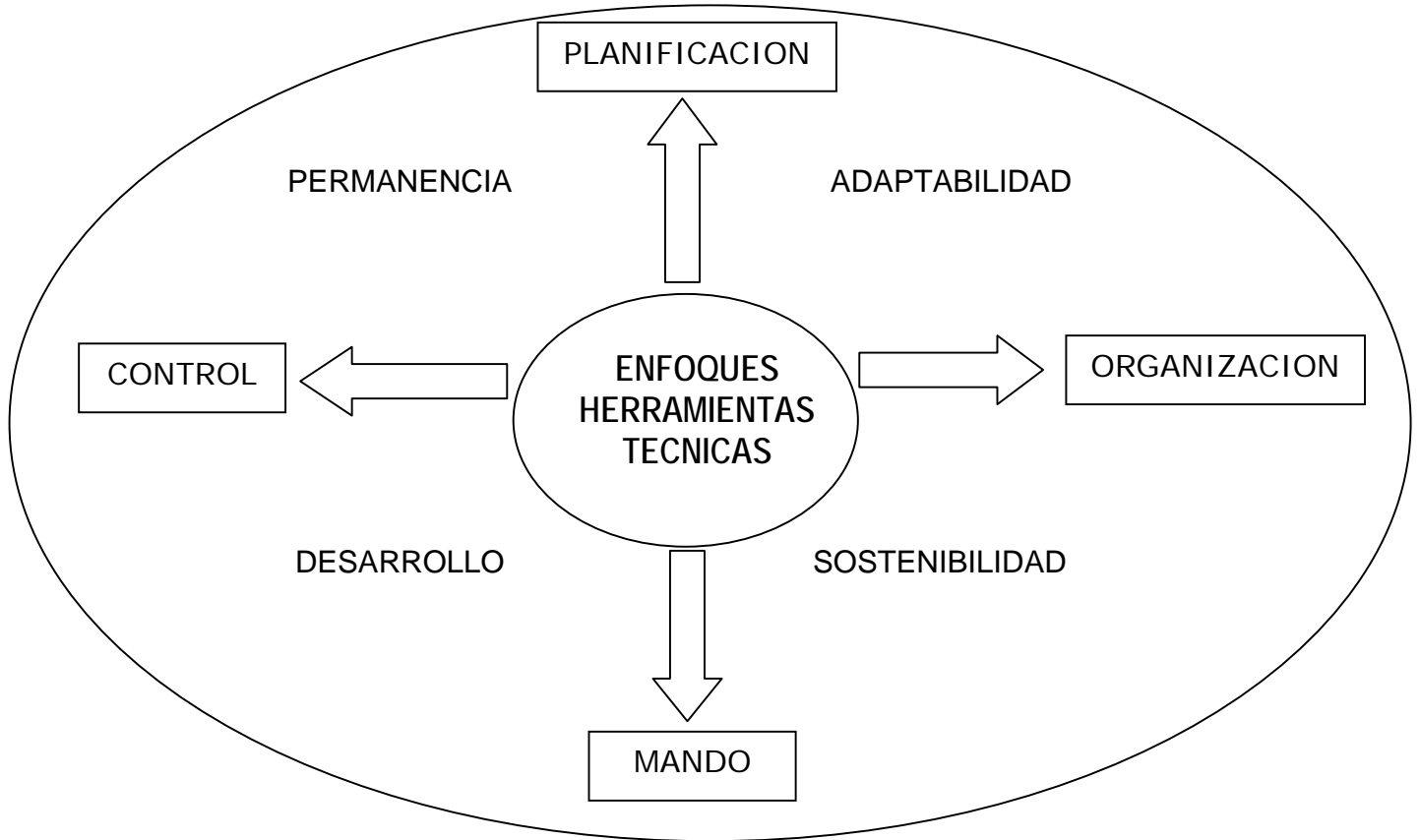
1. Abrahamsen, M, et al (1993) *Cooperative Principles and Legal Foundations*. Cooperative information 1 (1). Reprinting. Agricultural Department. US.
2. Alfonso, J. (2008) *Modelo de gestión de la responsabilidad social cooperativa directa. Estudio de caso: "Cooperativa de Producción Agropecuaria "Camilo Cienfuegos".* Tesis de doctorado no publicada, Universidad de Pinar del Río. Cuba.
3. Beno, S. (1990) *Educación, administración y calidad de vida*. Editorial Santillana. Bogotá. Colombia.
4. Bialoskorski, S. (2004) *Gobierno y papel de los cuadros directivos en las cooperativas brasileñas: estudio comparativo*. Revista Ciriec-España. (48) abril. España.
5. Bueno, E. Cruz, I. y Durán, J. (1991) *Economía de la empresa, análisis de las decisiones empresariales*. Ediciones Pirámide S.A. Madrid. España.
6. Burchardt, H-J. (2000). La descentralización de las granjas estatales en Cuba: ¿germen para una reforma empresarial pendiente? Estados Unidos: ASCE, 64-71.
7. Calleja, J. (2004). *Dirección y Gestión Educativa*. ESUMER. Medellín. Colombia.
8. Castro, F. (1998). Discurso pronunciado en la clausura del Primer Encuentro Nacional de Presidentes de las Cooperativas de Créditos y Servicios, efectuada en el Palacio de las Convenciones, junio: 3. La Habana: Versiones taquigráficas del Consejo de Estado.
9. Castro, R. (2008). Discurso pronunciado en las conclusiones de la sesión constitutiva de la VII Legislatura

- de la Asamblea Nacional del Poder Popular. *Periódico Granma*, febrero: 24, 4.
10. CCC-CA (2008) *Modelo de gestión organizacional para cooperativas MODELCOOP: una construcción sistemática*. Grupo Gráfico GLO. Costa Rica.
 11. Chaves, R. (2003) *La empresa cooperativa. Estructura socio-económica*. Documentos. Universidad de Valencia. España.
 12. Chiavenato, I. (1988) *Introducción a la dirección*. Editorial McGraw-Hill. México.
 13. Cloke, K. y Goldsmith, J. (2001) *El fin del Management y el surgimiento de la democracia organizacional*. Guía práctica para el puesto de trabajo del futuro. Traducción de Ángel Luis Portuondo. Centro Coordinador de Estudios de Dirección. La Habana. Cuba.
 14. Codina, A. (2008) *Tendencias del "Management contemporáneo"*. Conferencia impartida en I Evento Nacional de Gestión Empresarial junio: 27. Holguín. Cuba.
 15. Faloh, R. (2001) *Paradigmas gerenciales. Tendencias del futuro*. Revista Nueva Empresa. Vol. 1, No. 0. La Habana. Cuba.
 16. Figueroa, V. (1997) *El cooperativismo en la reforma del modelo económico de la transición al Socialismo en Cuba*. Tesis de doctorado no publicada, Universidad de la Habana. Cuba.
 17. Fernández, A. y González, M. (2008). La gestión empresarial cooperativa. Notas para un debate. Revista Digital Contribuciones a la Economía. Extraído desde <http://www.eumed.net/ce/2008a/> el 7 de agosto de 2008, 3.
 18. García, E. y Aranda, M. (2001). *Una reflexión sobre el proceso de dirección estratégica en la sociedad cooperativa: apuntes para la propuesta de un modelo*. Revista CAPAYA. 1 (2). España.
 19. Garrido, S. (2007). Why did Most Cooperatives fail? Spanish Agricultural Cooperation in the Early Twentieth Century. *Rural History* 18 (2), 183-200.
 20. Hernández, J. (2007) *Hacia una epistemología de la administración para Pymes, en un mundo globalizado*. En: Regalado, R (Coordinador). Las MIPYMES en Latinoamérica. Estudios e Investigaciones en la Organización Latinoamericana de Administración. Primera edición. Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad de Guanajuato. México.
 21. Herrera, A. (1999). *La cooperativa como forma de tenencia y su papel en la organización del espacio rural cubano*. Tesis de doctorado no publicada, Universidad de la Habana, 22.
 22. ISO (2000). *Sistemas de gestión de la calidad. Conceptos y vocabulario*. Secretaría General de ISO. Ginebra. Suiza.
 23. Koontz, H. (1980) *The management theory jungle Revisited*. Academy of Management Review. Vol. 5, No. 2. USA.
 24. Malfitano, O. (2007) *La metodología del plan estratégico como soporte indispensable en la gestión de la PYME y como metodología integradora de contabilidad, administración y marketing*. En Regalado, R (Ed.). Las MIPYMES en Latinoamérica. Estudios e Investigaciones en la Organización Latinoamericana de Administración. Primera edición. Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad de Guanajuato. México.
 25. Martinet, A.C. (1983) *Estrategia*. Editorial Vuibert. París, Francia.
 26. Moreno, M. (2001) *La Dimensión Pedagógica de la Gestión y la Administración en las Instituciones de Educación Superior*. Tesis de doctorado no publicada, Universidad de Pinar del Río. Cuba.

27. Munguía, A. (2006) *Teoría de las organizaciones*. Umbral Editorial S.A. de C.V. México. Pp. 98, 153
28. Ochoa, M. et al (2007) *Innovación, tecnología y gestión tecnológica*. Revista Acimed. MINSAP.Cuba.
29. Ramírez, J. (2007) *Cooperativas: concepto e importancia*. Instituto Universitario de Tecnología "Readic". Venezuela.
30. Renau, J. (1985) *Administración de Empresas. Una visión actual*. Pirámide. Madrid. España.
31. Rivera, C. et al (2002) *La Economía Social ante la Globalización Neoliberal*. Editorial Gente. República Dominicana.
32. Rivera, C. et al (2004) *Cooperativismo y Administración. Un reto en el nuevo milenio*. Editorial Gente. República Dominicana.
33. Rivera, C. et al (2007) *La integración cooperativa: una necesidad ante el desarrollo*. La Habana: CD de publicaciones Evento COOPERAT' 2007. Pinar del Río. Cuba.
34. Rubio, P. (2006) *Introducción a la gestión. Fundamentos teóricos y aplicaciones prácticas*. Instituto Europeo de Gestión Empresarial. Madrid. España.
35. Sánchez, A. (2006) *Análisis crítico de la estructura organizacional en las organizaciones financieras cooperativas colombianas (OFCC)*. Tesis de doctorado. Colombia.
36. Scott, W. (1995) *Institutions and organizations*. Thousand Oaks. US.
37. Stoner, J. et al (1996) *Administración*. Editorial Prentice-Hall. México.
38. Taylor, F. (1911) *The Principles of Scientific Management*. Harper Bros. New York.
39. Uset, F. (2000) *Diseño de un Sistema de Gestión Estratégica para los Servicios Académicos y Científicos en las Universidades Cubanas*. Tesis de doctorado no publicada, Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echevarría". La Habana, Cuba.
40. Vargas, A. (2002). *El Cooperativismo como instrumento de desarrollo local. Una visión de sus rasgos idiosincrásicos desde las sociedades cooperativas agrarias más destacadas de la provincia de Huelva*. Tesis de doctorado. Universidad de Huelva. España.
41. Vidal, I. (2002) *Reflexiones sobre la responsabilidad social como estrategia empresarial*. Jornadas Responsabilidad Social. Balance Social: instrumento de gestión para la empresa social. Junio: 19-20. CIES. Madrid, España.
42. Villegas, R. (1999) *Las UBPC como forma de realización de la propiedad social en la agricultura cubana*. Tesis de doctorado no publicada, Universidad de Granma. Granma. Cuba.
43. Weber, M. (1922) *Economía y Sociedad: esbozo de sociología comprensiva*. FCE. México.

Figura 1

Las funciones clásicas de la administración en un nuevo contexto:



Fuente: Elaboración propia

Tabla 1

Análisis de las potencialidades de la empresa cooperativa para desarrollar modelos de gestión empresariales exitosos:

ELEMENTO	PRIORIDAD EN LAS CONDICIONES ACTUALES	SITUACION DE LA EMPRESA COOPERATIVA PARA EL CAMBIO
Responsabilidad social	Incorporarla en el sistema de gestión empresarial	Muy favorable
Relaciones de poder	Multiplicar el poder en toda la organización	Muy favorable
Toma de decisiones	Participativa	Muy favorable
Democracia	Potenciarla en el sistema de gestión empresarial	Muy favorable
Liderazgo	Convertirlo en el motor impulsor del accionar de los trabajadores	Muy favorable
Organización empresarial	Cambiar continuamente en función de los nuevos contextos	Muy favorable
Cultura organizacional	Trasmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización, reforzando el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que estos tienen en común	Muy favorable
Proceso estratégico	De lo racional a lo emergente (por las influencias sociales)	Muy favorable
Competitividad	Carácter integral	Muy favorable
Sistemas de gestión empresariales	Que asuman lo más novedoso de la teoría administrativa contemporánea, adecuado a las condiciones particulares	Menos favorable, dada las creencias actuales de subvalorar a la cooperativa, aunque con altas potencialidades de lograrlo

Fuente: Elaboración propia