

Metodología para el perfeccionamiento de la gestión empresarial en cooperativas agropecuarias

Angie Fernández Lorenzo
Claudio Alberto Rivera Rodríguez



ESPE

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA



Metodología para el perfeccionamiento
de la gestión empresarial
en cooperativas agropecuarias.

Angie Fernández Lorenzo
Claudio Alberto Rivera Rodríguez

Metodología para el perfeccionamiento de la gestión empresarial en cooperativas agropecuarias.

Angie Fernández Lorenzo

Claudio Alberto Rivera Rodríguez

ISBN: 978-9978-301-93-7

Todos los derechos reservados

Revisión de pares académicos:

- Juan Luis Alfonso Alemán
- Manuel López Quero

Aprobado por la **Comisión Editorial** de la **Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE**

Coronel Ramiro Pazmiño. Presidente

Edición: David Andrade Aguirre

daa06@yahoo.es

Diseño: Oscar Murillo

El contenido, uso de fotografías, gráficos, cuadros, tablas y referencias es de exclusiva responsabilidad del autor.

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE

www.espe.edu.ec

Sangolquí, Ecuador.

Primera edición, diciembre de 2016



DEDICATORIA

A mi familia.
En especial mi abuela; padres; esposo e hijo.



Agradecimiento

A la Universidad de Pinar del Río, Cuba.
A la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE de la República del Ecuador.
A la Universidad Autónoma de Madrid.
A los colectivos de las Cooperativas de Producción Agropecuaria y otras
empresas del sector agropecuario de Pinar del Río, Cuba, donde han
transcurrido años de mi labor investigativa.



RESUMEN

La esencia del cooperativismo imprime particularidades al proceso de gestión de las cooperativas, especialmente por la necesidad de integrar las aristas técnico-económica y social en la configuración y perfeccionamiento de su Sistema de Gestión Empresarial. Tomando en consideración que los estudios documentados hasta el momento no se han dirigido a analizar el proceso de gestión de cooperativas de forma integral, sino únicamente a solucionar problemáticas en subsistemas específicos; el objetivo del presente trabajo es diseñar una metodología para la gestión integral de los subsistemas en las Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA) tabacaleras, a partir de las deficiencias diagnosticadas en la provincia Pinar del Río la que aporta el 86% de la producción nacional de este rubro exportable. Con dicha metodología se aspira a elevar los resultados integrales de la actividad empresarial de estas cooperativas en función de las exigencias que impone el proceso de recuperación del sector agropecuario.

PALABRAS CLAVE

Gestión empresarial; cooperativas agropecuarias; sistema; perfeccionamiento.

ABSTRACT

The essence of cooperativism prints some particular characters to the cooperatives management process, especially the need to integrate the technical, economic and social edges in shaping and improving its Business Management System. Considering that precedent studies documented have not led to analyze the whole process of cooperative management, but only to solve problems in specific subsystems. The aim of this study is to design a methodology for the management of the subsystems in tobacco Agricultural Production Cooperatives (CPA), from deficiencies diagnosed in Pinar del Río province which contributes 86% of this exportable item national production. The methodology aims to raise the whole results of business activity of such cooperatives depending on the requirements imposed by the recovery of the agricultural sector.

KEY WORDS

Entreprenorial management; agricultural cooperatives; system; improvement.



ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Pág.
Presentación	
Capítulo I. COOPERATIVISMO Y GESTIÓN EMPRESARIAL	
1.1 El cooperativismo como movimiento socioeconómico. Particularidades en el modelo cubano	
1.2 La empresa cooperativa	
1.3 El proceso de gestión empresarial de las cooperativas. Sistema de Gestión Empresarial de las Cooperativas	
Capítulo II. METODOLOGÍA PARA EL PERFECCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN EMPRESARIAL DE LAS COOPERATIVAS DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA TABACALERAS	
2.1 Diagnóstico de la gestión empresarial de las Cooperativas de Producción Agropecuaria tabacaleras en la provincia Pinar del Río	
2.2 Diseño de la metodología para el perfeccionamiento del Sistema de Gestión Empresarial de las Cooperativas de Producción Agropecuaria tabacaleras en Pinar del Río	
2.2.1 Criterios para el perfeccionamiento	
2.2.2 Objetivo de la metodología	
2.2.3 Principios y premisas para el perfeccionamiento	
2.2.4 Pasos metodológicos para el perfeccionamiento	
2.3 Validación de la metodología diseñada en una cooperativa seleccionada	
CONCLUSIONES	
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	



PRESENTACIÓN

La actualización del modelo económico en Cuba implica la necesidad de dinamizar el desempeño de los actores económicos en un contexto de crisis internacional, tanto de la empresa estatal como del resto de las formas de propiedad que coexistirán, especialmente la cooperativa.

La aceptación del rol que ha de jugar el cooperativismo en esta nueva etapa es un reconocimiento a los resultados de la experiencia en el sector agropecuario; sin dejar de advertir la necesidad de perfeccionar los métodos de gestión que hasta el momento se han empleado, lo que debe basarse en una adecuada fundamentación teórica y metodológica que garantice la correspondencia con el ideal cooperativo que acumula años de experiencia a nivel internacional y los principios de desarrollo del modelo económico cubano.

Dentro de las tres formas de cooperativas que se presentan en la agricultura cubana, las Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA) constituyen una forma superior de organización empresarial, por su alto nivel de socialización que propicia la efectiva realización de la propiedad y la autogestión, con ventajas para obtener niveles de eficiencia y eficacia relativos superiores; y ser más viables en el desarrollo de las fuerzas productivas en la agricultura. Sin embargo, la generalidad es que las CPA desarrollan un proceso de gestión empresarial deficiente, evidenciado por una actividad económica y productiva no consolidada, donde la arista social no ha sido insertada coherentemente, limitando su potencial como empresa cooperativa capaz de desarrollar un modelo de gestión que responda con efectividad a las demandas que impone el proceso de recuperación del sector agropecuario, aplicando con pertinencia las herramientas y enfoques de la disciplina científica de Administración.

Las insuficiencias en el proceso de gestión empresarial no se manifiestan de forma exclusiva ni atípica en las CPA, sino que constituye uno de los elementos que más influye en los fracasos dentro del movimiento cooperativo a nivel internacional, al existir cooperativas que optan por un desmedido afán de ganancia, obviando sus principios, valores, base estatutaria y reglamentaria, y especialmente, su carácter dual: económico y social; condenando al fracaso el modelo de gestión, y con ello el ideal por el que surgieron.

Alrededor de estas experiencias negativas ha surgido la tesis de que el modelo de gestión de cooperativas es, *per se*, ineficiente; y que resulta difícil hacer converger

la organización cooperativa con la empresa, estableciendo distancias, en ocasiones insalvables, entre la arista económica o empresarial y la social. En opinión de los autores esto es totalmente falso, ya que aprovechar los aportes que brinda hoy la teoría de la Administración, basado en enfoques donde el factor humano y social tienen un mayor peso en aras del desarrollo integral de la empresa, e incluso donde la visión de esta como sistema permite estudiarla de modo integrado; constituye una oportunidad para el sector cooperativo, siempre que se ponderen en la configuración y perfeccionamiento de sus sistemas de gestión los aspectos que garanticen la efectiva realización de la propiedad y el cumplimiento de los principios y valores del cooperativismo, para lo que se requiere identificar subsistemas que garanticen el cumplimiento de sus objetivos económicos y sociales.

La situación descrita anteriormente se manifiesta en las 64 CPA tabacaleras de la provincia Pinar del Río (Cuba, 2011), identificándose el siguiente **problema científico**: La gestión de los subsistemas en las CPA tabacaleras presenta deficiencias al no lograr la integralidad requerida en el orden técnico-económico y social, limitando la obtención de los resultados necesarios para la recuperación del sector agropecuario cubano.

Los estudios documentados abordan el estudio de subsistemas específicos de la empresa cooperativa, sin realizar análisis integrales de la misma, por lo que en el trabajo se define el siguiente **OBJETO DE ESTUDIO**: *el proceso de gestión empresarial de las cooperativas*; y como **CAMPO DE ACCIÓN**: *la gestión integral de los subsistemas de las CPA tabacaleras*.

El **OBJETIVO GENERAL** a cumplir es: diseñar una metodología para el perfeccionamiento del Sistema de Gestión Empresarial en las CPA tabacaleras mediante la gestión integral de los subsistemas que permita elevar sus resultados técnico-económicos y sociales como parte del proceso de recuperación del sector agropecuario.

Los **OBJETIVOS ESPECIFICOS** propuestos son:

1. Establecer los fundamentos teóricos para la gestión integral de los subsistemas en empresas cooperativas.
2. Determinar las deficiencias en la gestión empresarial de las CPA tabacaleras en la provincia Pinar del Río, específicamente en sus subsistemas.
3. Establecer los componentes de la metodología para la gestión integral de los subsistemas de las CPA tabacaleras.



4. Validar la metodología propuesta en una CPA seleccionada de la provincia Pinar del Río.

La **IDEA A DEFENDER** es: el perfeccionamiento del Sistema de Gestión Empresarial de las CPA tabacaleras mediante la gestión integral de sus subsistemas, permitirá obtener resultados superiores en el orden técnico-económico y social, requeridos para la recuperación del sector agropecuario cubano.

Para el desarrollo de la investigación se ejecutaron las siguientes **tareas científicas**:

I- Estudiar la empresa cooperativa y su proceso de gestión empresarial.

Acciones:

1. Analizar la evolución del cooperativismo como movimiento socioeconómico y las particularidades que esto imprime a las empresas cooperativas.
2. Estudiar el desarrollo del movimiento cooperativo en Cuba, especialmente de las Cooperativas de Producción Agropecuaria y la necesidad del perfeccionamiento de su sistema de gestión.
3. Analizar la empresa cooperativa bajo el enfoque de la Teoría General de Sistemas y establecer un nuevo concepto.
4. Analizar el proceso de gestión empresarial de cooperativas, enfatizando en sus particularidades.
5. Definir el concepto de Sistema de Gestión Empresarial de Cooperativas (SGEC) y esquematizarlo.
 - 5.1 Analizar el objetivo de los subsistemas de la empresa cooperativa, de acuerdo a sus particularidades.
 - 5.2 Definir los criterios para la gestión integral de los subsistemas de empresas cooperativas.
 - 5.3 Establecer los pilares básicos para su perfeccionamiento en las CPA.

II- Constatar el problema científico planteado.

Acciones:

- 2.1 Valorar la situación actual del sector agropecuario en Cuba y los retos que impone a la gestión de las empresas cooperativas.
- 2.2 Analizar el proceso de desarrollo de las CPA, particularizando en el sector tabacalero de la provincia Pinar del Río.

2.3 Identificar las deficiencias en la gestión empresarial de las CPA tabacaleras de la provincia Pinar del Río, especialmente en sus subsistemas.

III- Definir los componentes de la metodología para el perfeccionamiento del Sistema de Gestión Empresarial de las CPA tabacaleras.

Acciones:

3.1 Definir los criterios, principios y premisas de la metodología.

3.2 Determinar los pasos metodológicos.

IV- Validar la metodología propuesta.

Acciones:

4.1 Caracterizar el proceso de gestión empresarial en la CPA “Eliseo Caamaño”, seleccionada para la validación.

4.2 Aplicar la metodología en la CPA “Eliseo Caamaño”.

MÉTODOS CIENTÍFICOS

Métodos teóricos

Método histórico: Se empleó para determinar la evolución del sector agropecuario en Cuba y el modelo CPA, en particular del sector tabacalero en Pinar del Río. Los procedimientos empleados fueron *análisis y síntesis* para la descomposición del funcionamiento de estos objetos en sus diversas partes y el establecimiento de las relaciones entre ellas, así como para determinar las causas fundamentales de los problemas diagnosticados en los subsistemas.

Métodos lógicos:

Dialéctico: Resultó importante para fundamentar los nuevos requerimientos que impone a la gestión empresarial de las CPA tabacaleras las condiciones de la agricultura como elemento dinamizador del desarrollo económico, y valorar los factores que han condicionado su funcionamiento actual. Se empleó el procedimiento de *abstracción* para el análisis y descomposición del objeto de estudio, así como la *inducción- deducción* para determinar generalidades y regularidades del proceso de gestión en las empresas cooperativas.

Sistémico: Proporcionó la orientación para el cumplimiento del objetivo general, a partir del análisis integral del SGEC, y su posterior descomposición en partes.



Hipotético-deductivo: Adquirió gran valor en la verificación de la idea a defender.

Axiomático-deductivo: Fue útil en el establecimiento del problema científico y su posterior constatación, a partir del reconocimiento del evidente problema de gestión en las CPA tabacaleras de la provincia Pinar del Río, asociado a un nivel incipiente de desarrollo empresarial, que exigía un proceso de perfeccionamiento.

Métodos empíricos

Método de observación: Se empleó en el diagnóstico cualitativo de la situación a investigar. Los procedimientos y técnicas aplicados fueron la *revisión de documentos, entrevistas y encuestas (cuestionario)*.

Método de medición: Se empleó para obtener información cuantitativa acerca del funcionamiento del sector agropecuario, las CPA del país, las tabacaleras de Pinar del Río, así como de las empresas estatales del sector tabacalero. Se emplearon procedimientos *estadísticos*, tanto paramétricos como no paramétricos.

Método de modelación: Se empleó para obtener la representación artificial de la metodología propuesta.

La **novedad científica** consiste en que por primera vez se realiza la fundamentación teórica de y para la gestión integral de los subsistemas de empresas cooperativas que garantice la combinación armónica de las aristas técnico-económica y social, para lo que se elaboró una metodología que permite el perfeccionamiento del Sistema de Gestión Empresarial de las Cooperativas.

La misma se encuentra sustentada en los siguientes aportes:

Aporte teórico: Se establecen los fundamentos teóricos para la gestión integral de los subsistemas de la cooperativa, definiendo un nuevo concepto de empresa cooperativa, gestión empresarial de cooperativas y Sistema de Gestión Empresarial de las Cooperativas, acorde al desarrollo del cooperativismo como movimiento socioeconómico; e identificando los pilares básicos para su perfeccionamiento en el contexto cubano.

Aporte metodológico: Se obtiene la metodología para el perfeccionamiento del Sistema de Gestión Empresarial de las CPA tabacaleras, precisando la coherencia entre sus diferentes componentes.

Aporte práctico: Se logra la adaptación de la metodología e implementación en la CPA “Eliseo Caamaño”.

Capítulo 1

COOPERATIVISMO Y GESTIÓN EMPRESARIAL



En este capítulo se establecen los fundamentos teóricos y metodológicos para la gestión integral de los subsistemas de las empresas cooperativas, a partir de las particularidades que impone el cooperativismo como movimiento socioeconómico, todo ello ajustado al modelo de Cooperativas de Producción Agropecuaria en Cuba.

1.1 El cooperativismo como movimiento socioeconómico. Particularidades en el modelo cubano

Desde sus inicios, el cooperativismo a nivel mundial se erigió como un movimiento socioeconómico cuyo eje central ha sido el desarrollo del hombre y la comunidad, con un carácter colectivista basado en la asociación de personas con necesidades y aspiraciones comunes que aspiran a satisfacerlas mediante la realización de actividades económicas relacionadas con la producción y/o el consumo. Los criterios que se establecen en la investigación se refieren básicamente a las cooperativas de producción.

El valor fundamental del cooperativismo es la verdadera cooperación, entendida como hecho y valor, la cual requiere de una función o de un fin específico que justifique su existencia y que permita darle su real sentido cultural, económico y social (Rivera, et al, 2002). En este sentido la finalidad fundamental de la cooperación es el hecho mismo de cooperar con el objetivo de cumplir ciertos fines, los cuales pueden clasificarse en *fines sociales* y *fines económicos*.

He aquí el núcleo fundamental del funcionamiento de cualquier forma asociativa de cooperación: los miembros se asocian para cooperar, convirtiendo el trabajo individual en trabajo social, en la búsqueda de la satisfacción de necesidades sociales y económicas, y para ello crean una empresa, la que será objeto de análisis posteriormente. La conjugación de la búsqueda de la transformación integral de la sociedad a través del trabajo comunitario y cooperacional que logre la armonía y el desarrollo libre de todas las potencialidades del ser humano (fin social) y la satisfacción de las necesidades económicas a través de la distribución de bienes y servicios de forma equitativa y por tanto sin ánimo de lucro (fin económico), es el punto crítico de la gestión de cualquier empresa cooperativa en la actualidad. Y quizá también uno de los hechos que ha causado que muchas de estas empresas en el mundo hayan desvirtuado su función social, ponderando la valorización del capital y perdiendo de vista el cumplimiento de sus objetivos sociales.

La experiencia de la cooperativa de consumo Sociedad de los Equitables Pioneros de Rochdale, Inglaterra a partir de 1844, marca el inicio de la práctica del cooperativismo moderno, bajo el auge de las contradicciones exacerbadas en la etapa de Revolución Industrial y el desarrollo del capitalismo. Entre los primeros pensadores de este movimiento se encuentran los socialistas utópicos, quienes a pesar de sus limitaciones teóricas y metodológicas, establecieron los fundamentos básicos para el desarrollo y consolidación del cuerpo doctrinario que ha orientado al movimiento cooperativo mundial. A ello se unen los aportes de los clásicos del marxismo, y posteriormente de Lenin acerca de la práctica cooperativa en la agricultura de la naciente Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS) que demostró su convergencia con el modelo socialista de desarrollo, al promover empresas que defienden al hombre en el marco de las relaciones económicas.

Este movimiento ha continuado avanzando, abarcando a casi un billón de personas bajo diferentes formas asociativas (ACI, 2011). En Cuba su práctica ha transitado por varias etapas, marcadas por los objetivos trazados para encaminar el desarrollo del modelo económico y social, especialmente en la agricultura, a partir del reconocimiento en el artículo 20 de la Constitución: "... Se autoriza la organización de cooperativas de producción agropecuaria en los casos y en la forma que la ley establece. Esta propiedad cooperativa es reconocida por el Estado y constituye una forma avanzada y eficiente de producción socialista" (Constitución de la República de Cuba, 2006, p. 6).

En la actualidad, las tres formas cooperativas agropecuarias: CPA, CCS y Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC) ocupan más del 50% de la superficie agrícola y cultivada del país y constituyen el 93% del total de entidades del sector agropecuario, como se muestra en el Gráfico 1.

Este sector tiene una alta importancia como pilar del avance de las economías subdesarrolladas, evidenciado por Briceño (2001); Nova (2006) y Pérez (2006); máxime en la recuperación económica luego de la crisis iniciada a principios de la década de los noventa del pasado siglo en Cuba (MEP, 2003; Nenínger, 2006 y Castro R., 2007).

En el desempeño de la agricultura cubana en los últimos años se observan tendencias negativas a partir de la disminución de la superficie cultivada y un incremento de las tierras ociosas; de los rendimientos agrícolas y el nivel



Gráfico 1. Representatividad de las empresas cooperativas en el sector agropecuario en Cuba
Fuente: Elaboración propia a partir de Cuba (2010)

de producción de los principales productos agropecuarios, lo que implica que aún no se cubra la demanda de alimentos de la población evidenciado por la baja participación del mercado agropecuario en el consumo de los hogares (7% del total); decrezcan las exportaciones de productos agropecuarios y el aporte del sector al PIB no sea superior al 6% durante la última década. Se evidencia además una disminución del porcentaje de población rural en el país, que de 31% en 1981 pasó a ser de 25% en 2009, lo que incide en su sostenibilidad.

Este trabajo se desarrolló en momentos en que se adoptan medidas de política económica relacionadas con el sector, a partir del reconocimiento por la máxima dirección del país de la necesidad de introducir cambios estructurales y de conceptos, que lo pongan en mejores condiciones para producir más con sentido de racionalidad y eficiencia (Castro, R. 2008). Lo anterior se evidencia en los lineamientos de la política económica y social a partir del VI Congreso del PCC, que para el desarrollo prospectivo del sector agropecuario persigue, bajo un enfoque sistémico, la autosuficiencia alimentaria y la obtención de recursos financieros externos a través de la exportación de productos agropecuarios, basado en la gestión eficiente de todas las formas organizativas (PCC, 2011). En el caso

de las cooperativas agropecuarias, el llamado está dirigido al perfeccionamiento de sus métodos de gestión, expresado en los siguientes lineamientos:

(02): El modelo de gestión reconoce y promueve a las cooperativas, las que deben contribuir a elevar la eficiencia.

(17): Las cooperativas que muestren sostenidamente indicadores financieros negativos, serán sometidas a un proceso de liquidación o transformación a otras formas de propiedad.

(27): Las cooperativas mantienen relaciones contractuales con otras cooperativas, empresas, unidades presupuestadas y otras formas no estatales, y después de cumplido el compromiso con el Estado, podrán realizar ventas libremente sin intermediarios.

(28): Las cooperativas, después de pagar los impuestos y contribuciones establecidos, determinan los ingresos de los trabajadores y la distribución de las utilidades.

(180): Lograr la autonomía de gestión de las distintas formas de cooperativas e introducir de forma gradual las cooperativas de servicios en la actividad agroindustrial a escala local.

(200): Desarrollar un sistema integral de capacitación, dentro del cual se incluyan los aspectos relacionados con la gestión cooperativa.

Las Cooperativas de Producción Agropecuaria en el contexto actual del sector agropecuario cubano

Las CPA se forman por “la unión voluntaria de tierras y demás medios de producción por parte de campesinos y otras personas con el objetivo de trabajar en colectivo” (Cuba, 2002, p. 4). Este tipo de cooperativas según Alemán (2001, p. 20) constituye “el ejemplo clásico de cooperativismo socialista”. En ella se cumplen los principios básicos del plan cooperativo de Lenin, donde el alto nivel de socialización, tanto en el patrimonio como en el modelo de gestión, implican que sea de las tres formas cooperativas agropecuarias en Cuba donde mejores condiciones existen para la realización de la propiedad.

Sin embargo, las CPA son las de menor representatividad cuantitativa en el sector no estatal de la agricultura. Al cierre de mayo de 2011 existían 1031 CPA, de las que el 11% se dedica a la producción de tabaco. En cuanto a su capacidad de organización, eficiencia y adaptabilidad en la etapa de la crisis adquirieron relevancia, avalado por el incremento de su participación en la venta de productos agropecuarios, contrarrestando la disminución en la participación de otros oferentes (Cuba, 2008); sin embargo, su gestión presenta deficiencias evidenciado por el decrecimiento de la superficie agrícola y de ella, la cultivada, en el quinquenio 2002-2007, el incremento de las tierras ociosas, y el decrecimiento del número de socios, como se observa en el Gráfico 2.

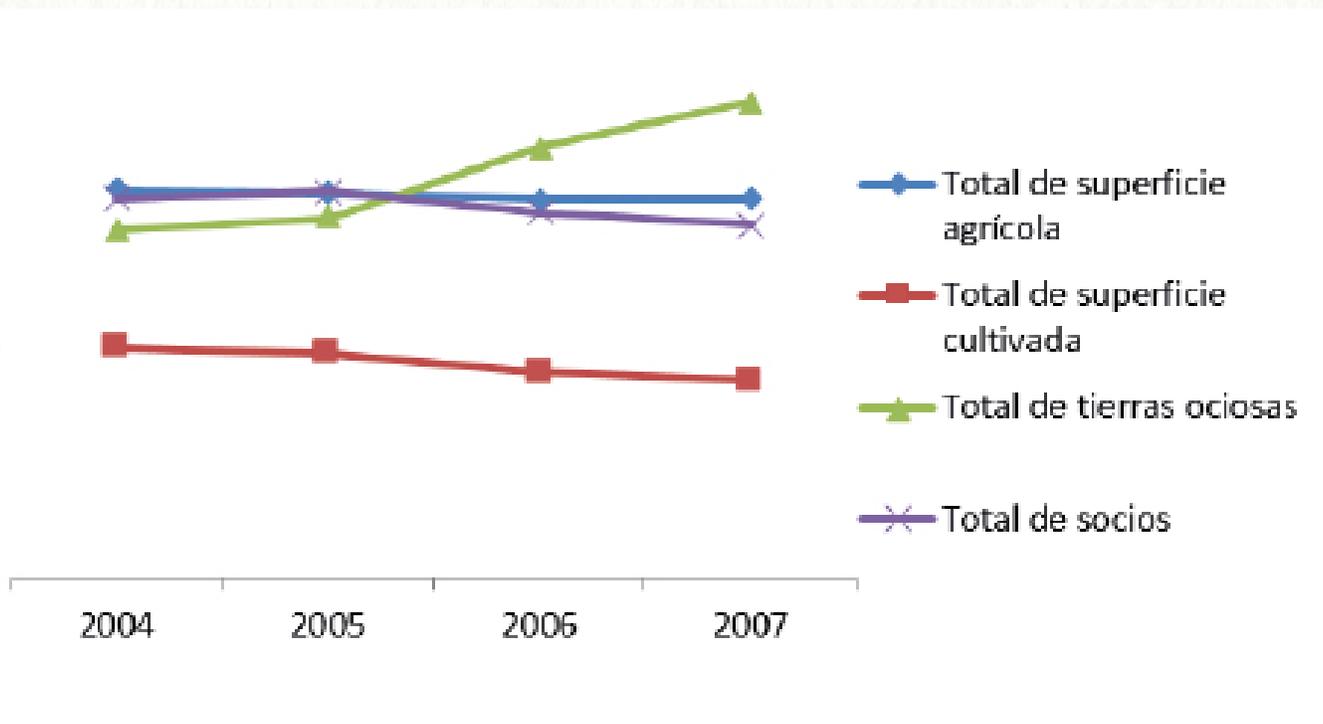


Gráfico 2. Indicadores de las Cooperativas de Producción Agropecuaria
Fuente: Elaboración propia a partir de Cuba (2007)

La evolución del modelo CPA, y en particular de su sistema de gestión empresarial, fue estudiada por Rivera, et al (2002), estableciendo tres etapas. La primera está marcada por su surgimiento a mediados de los 70 hasta el año 80 del siglo anterior, caracterizada por un fuerte apoyo estatal, con un comportamiento normal de los indicadores de gestión. La segunda hasta 1988 se caracterizó por la inestabilidad en la gestión, como muestra entre otros aspectos, de las características del modelo económico del país, donde la prioridad fue incorporar masivamente campesinos dueños de tierra, restándole importancia al tema de la eficiencia productiva y económica. La tercera etapa se concibió al principio como la de la eficiencia productiva, dada la influencia del proceso de rectificación de errores y tendencias negativas, convirtiéndose prontamente en la del “período especial”, confluyendo disímiles aspectos objetivos y subjetivos que implicaron la disminución de sus indicadores de gestión. A partir de los cambios acontecidos en 2008 en el reordenamiento de la agricultura y la proyección de la política económica para el próximo quinquenio, el cooperativismo adquiere un papel vital, donde la CPA se ubica como la forma cooperativa más consolidada empresarialmente, y por tanto

con mayores posibilidades de desarrollar un proceso de perfeccionamiento dirigido a elevar sus resultados económicos, productivos y sociales. López (2010) define igualmente una nueva etapa en el modelo de desarrollo de las UPBC. En opinión de los autores se inicia, en el marco de la actualización económica nacional, una nueva etapa en el modelo de gestión de las CPA, donde está abocada a elevar integralmente sus resultados, tanto en el orden productivo y económico -que se traduzca en mayor disponibilidad de alimentos para la población en aras de la seguridad alimentaria y la obtención de recursos financieros-; como social, expresado en la elevación de la calidad de vida de las comunidades rurales.

1.2 La empresa cooperativa

La empresa ha sido objeto de estudio desde que en el siglo XIX, y fundamentalmente debido a la Revolución Industrial, su importancia fue creciendo de forma ininterrumpida, coincidiendo con el surgimiento de las primeras experiencias cooperativas.

La cooperativa es reconocida en la actualidad como parte del sector de la economía social o solidaria, siendo denominada como “empresa de economía solidaria” por Rivera, et al (2004), al existir muchos rasgos que la diferencian tanto de las empresas privadas orientadas al lucro como de propiedad estatal.

La clasificación tradicional (Bueno, Cruz y Durán, 1991 y Abrahamsen, et al, 1993) ubica a la cooperativa como una empresa de propiedad privada societaria, diferenciando la cooperación de la colectivización que asocian a los sistemas económicos socialistas, limitando así su esencia y alcance. Los autores entienden que las cooperativas son **empresas de propiedad colectiva** independientemente del sistema socioeconómico donde se desarrollen, y por tanto, con una alta capacidad de atenuar la desigualdad e injusticia propias del sistema capitalista.

Como parte de la investigación se estudió una gama de conceptos de empresa cooperativa (ACI, 1995; Chaves, 2003; Bertossi, 2006 y Ramírez, 2007), los que no logran sistematizar en el concepto el carácter de la cooperativa como empresa; el tipo de propiedad y su relación con la gestión; la naturaleza y alcance de esta. De ahí que se reconozca la necesidad de definir un nuevo concepto que supere tales deficiencias: **una cooperativa es una empresa formada por un conjunto de**



personas que se han unido voluntariamente para gestionar de forma democrática la propiedad colectiva, con vistas a satisfacer las necesidades económicas y sociales propias, de sus familias, la comunidad y la sociedad.

El hecho de que las cooperativas son empresas y de que por sí funcionan bajo preceptos de sistemas técnico-productivos, aspirando a mejorar sus indicadores de eficiencia y eficacia económicas no implica que coincida con la imagen tradicional de empresa 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” (Marx, 1867, p. 51) y un poco más allá: las que se dan entre las personas que conforman las organizaciones y entre estas, bajo los principios y valores de la cooperación, universalmente definidos por la ACI en 1995.

Tómese en consideración que 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 (autoayuda, democracia, igualdad social, equidad, solidaridad, transparencia, responsabilidad social, entre otros) y que son establecidos de una u otra forma en las legislaciones de los distintos países. Dichos principios son: membresía abierta y voluntaria; gestión democrática; autonomía e independencia; participación económica de los socios; educación, formación e información; cooperación entre cooperativas e interés o compromiso por la comunidad.

La Teoría de Sistemas permite establecer teorías y formulaciones conceptuales con vistas a crear condiciones de aplicación en la realidad empírica, de ahí su utilidad en el estudio de la empresa cooperativa, y específicamente en el análisis de los subsistemas como reconocen Casimiro y Luemba (2009).

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 dando 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 ente social, político y organizacional surge precisamente por la existencia de necesidades e intereses comunes, dando lugar a manifestaciones de

no lucro, homogeneidad, ayuda, reciprocidad, entre otros, hallándose intrínsecamente en su naturaleza la coherencia necesaria para que el conjunto social se convierta en un sistema social, y luego crear artificialmente estructuras y objetivos empresariales, que se integren de forma armónica.

Entiéndase como conjunto la “totalidad de los elementos o cosas poseedoras de una propiedad común, que los distingue de otros” (Diccionario Microsoft Encarta, 2009). Mientras que el mismo diccionario reconoce al sistema como el “conjunto de cosas que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objeto”.

En la cooperativa, a diferencia de otro tipo de empresas, las relaciones sociales (propiedades entre las necesidades existentes y las satisfechas) son la base de las relaciones técnico-económicas (propiedades entre lo producido y los medios y técnicas empleadas, equilibrando los recursos empleados y generados).

De ahí que el sistema técnico-económico exista porque previamente se ha erigido el sistema social; y 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 ambas aristas es la base de la existencia y mantenimiento del sistema empresa, y parte del reconocimiento de la unidad dialéctica de objetivos técnico-económicos y sociales (empresariales). En lo adelante, los autores al referirse a objetivos empresariales, asumen los técnico-económicos y sociales. Debe evitarse el solapamiento entre el cumplimiento de la Responsabilidad Social Indirecta (definida por Alfonso, 2008) en cuanto a las responsabilidades que con el Estado tiene la cooperativa en el Socialismo, y la Responsabilidad Social Directa, que da origen a la actividad social que deberá representarse en dichos objetivos, y por tanto ser objeto de la gestión en el subsistema que se propondrá.

Las manifestaciones de esto en la práctica son diversas y divergentes, 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 y Aranda (2001) y Ramírez (2007) por ejemplo, distinguen el plano cooperativo (social) del empresarial, estableciendo 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 (2003) clasifica las actividades en cooperativizadas, extracooperativizadas y extraordinarias, quedando lo social en estas dos últimas, sin regirse por los principios del cooperativismo al catalogarlas como actividad no ordinaria ni central de la cooperativa. Bialoskorski (2004) aborda que el papel de los directivos depende del enfoque económico o social que adopten las organizaciones cooperativas, y que a su vez, implican diferentes funciones y retos para ellos, reconociéndolos como contradictorios.

Los autores más cercanos al reconocimiento del equilibrio entre lo social y lo económico (Sánchez, 2006; Ciruela, 2006; CCC-CA, 2008; entre otros que incorporan el enfoque de la Responsabilidad Social Empresarial) manifiestan que lo económico es la base de lo social, pero no definen cómo debe lograrse en el sistema de gestión. El trabajo de Rivera (2007) y Alfonso (2008) constituye un paso de avance en el establecimiento de los fundamentos para la gestión social en las cooperativas en Cuba y un antecedente fundamental de esta investigación.

Los autores consideran que debe evitarse las distinciones entre ambas aristas, pues mientras los objetivos sociales no sean reconocidos como objetivos empresariales, el aspecto técnico-económico será privilegiado en el sistema de gestión empresarial, limitando su alcance: la empresa cooperativa debe abordarse como un todo donde coexisten las aristas técnico-económica y social, tal como se muestra en la Figura 1.

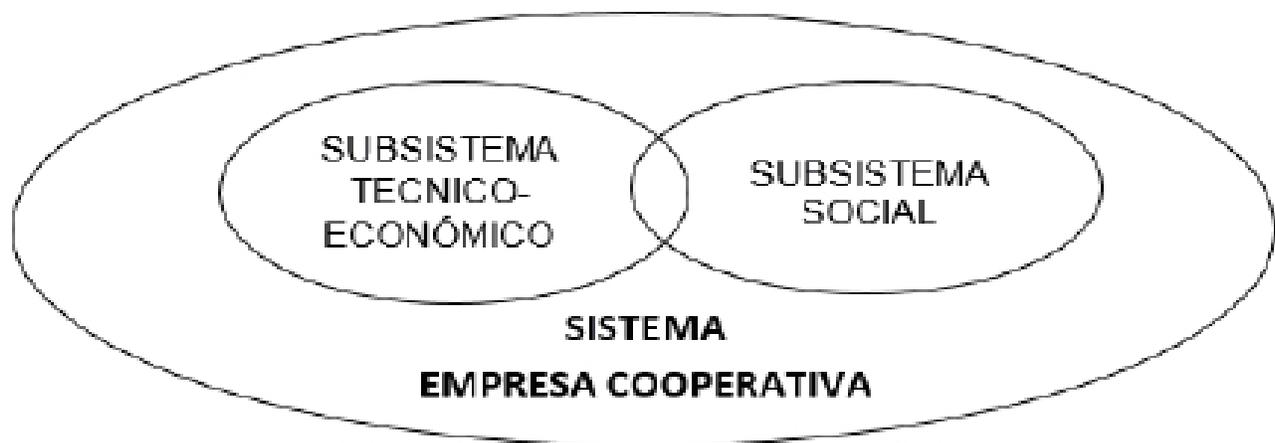


Figura 1. La empresa cooperativa como sistema
Fuente: Elaboración propia

1.3 El proceso de gestión empresarial de las cooperativas. Sistema de gestión empresarial de las cooperativas.

El término de gestión es asociado indistintamente a vocablos como administración, dirección o gerencia, según autores como Renau (1985); Chiavenato (1988) y Malfitano (2007). La diferenciación entre estos términos resulta difícil, reconociendo, según el interés de esta investigación, como sinónimos a la administración y la **gestión**. Sobre esta última se reconoce que está basada en las acciones y decisiones requeridas para desarrollar los procesos de la organización, en función de los objetivos deseados, con atención particular al contexto, tomando por ende, un matiz estratégico y con un carácter no solo de práctica técnica, sino también social por cuanto los procesos administrativos se erigen sobre el ente llamado **organización**.

Para el caso de la empresa cooperativa, dada la alta incidencia en el desarrollo de las formas de cooperación, los autores definen la gestión como **el conjunto de actividades que realizan los socios en función de desarrollar y hacer evolucionar la cooperativa, sobre la base de la definición conjunta de objetivos empresariales**.

La gestión puede analizarse como una técnica en la medida que el desarrollo de dichas actividades se basa en el empleo de métodos, procedimientos y otras actividades, los que por consiguiente deben ser objeto de estudio para el logro de cambios favorables. En la cooperativa además, está influenciada por las particularidades que le imprime su carácter de empresa dual, de acuerdo a la esencia del cooperativismo como ha sido explicado anteriormente.

El Sistema de Gestión Empresarial de las Cooperativas (SGEC) está compuesto por un conjunto de elementos que interactúan para planificar, organizar, dirigir y controlar la empresa en cuanto a sus dos aristas (técnico-económica y social). Su peculiaridad radica precisamente en el carácter dual de los objetivos empresariales; así como de las regularidades que imponen a las funciones de la administración el cumplimiento de los principios y valores del cooperativismo. Los autores lo definen como **el conjunto de elementos mutuamente relacionados que permite gestionar integralmente a la empresa cooperativa propiciando los resultados esperados en su desempeño técnico-económico y social**.

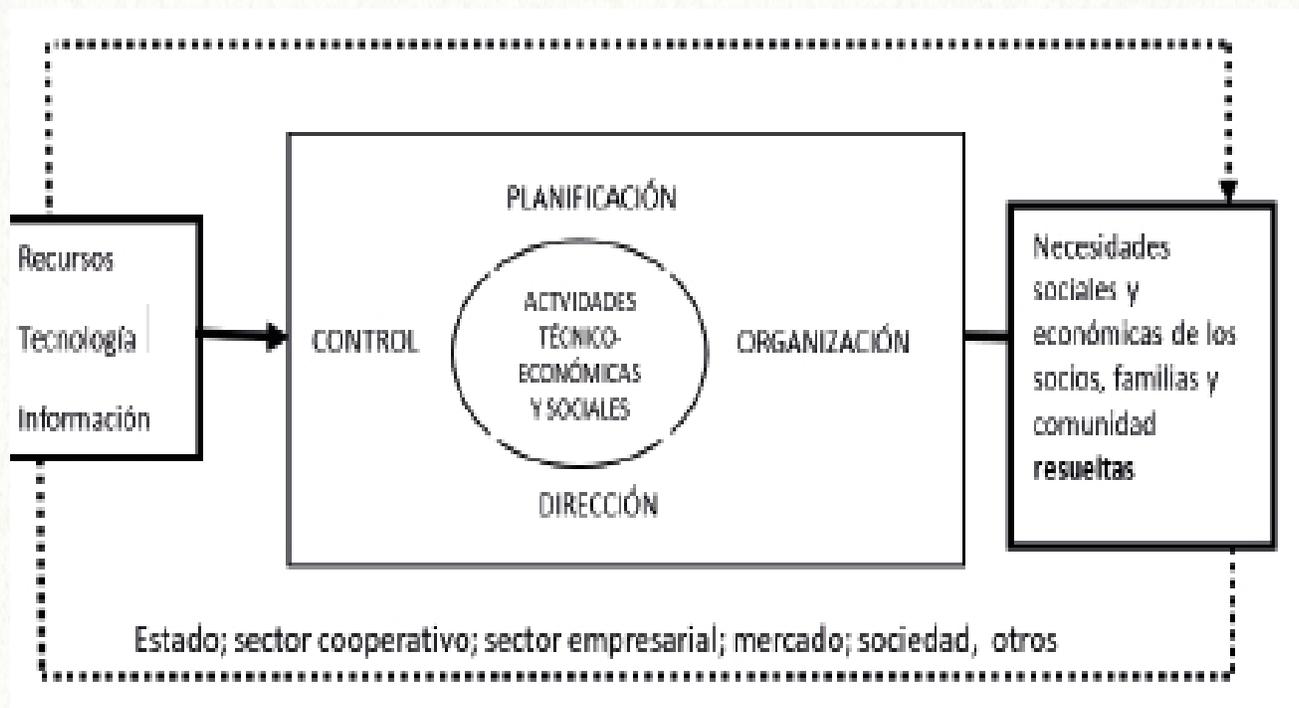


Figura 2. Sistema de Gestión Empresarial de las Cooperativas
Fuente: Elaboración propia

Subsistemas de la empresa cooperativa. Criterios para su gestión integral

El concepto de subsistemas proviene de la propia Teoría de Sistemas y se emplea para identificar las partes que componen al todo y así lograr un mejor análisis. La división de la empresa en subsistemas puede ser realizada en base a diferentes criterios, distando de haber unanimidad al respecto. No se han encontrado evidencias de la particularización de este tema en empresas cooperativas, por lo que se empleará la división clásica de Fayol (1916), que consiste en hacer equivaler un subsistema con cada una de las funciones de la empresa, y que según Bueno, Cruz y Durán (1991) son: administración, producción, marketing, financiación, recursos humanos e investigación-desarrollo.

Tómese en cuenta que según Thibaut (1994, p. 31) una función es “un órgano de ejecución de determinadas acciones que se realizarán dentro de un sistema organizado para alcanzar un resultado”.

Dadas las particularidades de la cooperativa como empresa, los subsistemas derivan tanto de la actividad técnico-económica y social, a lo que se une la propia función de gestión o administración que por su carácter integrador garantizará el funcionamiento integral del sistema.

Su adecuación al caso de la empresa cooperativa en Cuba debe realizarse respetando los siguientes aspectos:

- Las peculiaridades de la cooperativa exigen que para la definición de sus subsistemas no se extrapolen mecánicamente las experiencias de otro tipo de empresas.
- El cumplimiento de los principios y valores del cooperativismo influye en la gestión de los subsistemas, a la vez que debe ser garantizado por estos, estableciéndose una relación bidireccional.
- La integralidad definida para el sistema de gestión (tanto en objetivos como funciones) implica que los cambios en un subsistema afecte al resto, y por tanto, al sistema empresa.
- Los subsistemas identificados adquieren un carácter potencial en cada cooperativa, por cuanto su aplicación dependerá de diversas características como: misión y objetivos empresariales identificados; complejidad del proceso técnico-productivo; cultura empresarial; entre otros.

En el caso del subsistema de administración su objetivo es integrar el proceso global de toma de decisiones en la empresa coordinando el resto de los subsistemas y con su entorno, en busca de sinergia positiva. En la cooperativa debe realizarse con la participación efectiva de los socios, a partir de la definición conjunta de objetivos empresariales, garantizando la efectividad del modelo vertical de dirección que asigna a los socios las funciones de decisores y gestores; ponderando los principios y valores propios del cooperativismo.

La génesis de la cooperativa como empresa colectiva y de gestión democrática impone a las funciones de la administración ciertas regularidades, que deben ser respetadas para el mantenimiento y evolución de la organización.

A continuación se identifican algunas regularidades en las cuatro funciones de la administración, que a pesar de analizarse individualmente, parten de una óptica global que permita lograr los efectos de sinergia deseados en el de ya por sí complejo sistema empresa:

Planificación:

- Tiene como objetivo la formulación de las políticas y objetivos técnico-económicos y sociales de la cooperativa.
- Responde a los intereses inmediatos y perspectivas tanto de los socios, trabajadores, familias, comunidad y sociedad de forma general.

- Se basa en la aplicación de técnicas y herramientas que garanticen la participación colectiva y democrática de los socios.
- Organización:
- Respetar el marco jurídico que impone las características generales de la estructura organizativa y define las líneas de mando, siendo la Asamblea General el máximo órgano de dirección.
- Garantiza que en la estructuración de funciones se incluyan tanto las que provienen de la actividad técnico-económica como social.
- Los procedimientos para la gestión en la cooperativa (que incluyen el cumplimiento de los principios y valores, normas para el asociamiento, deberes y derechos de los socios, etc.) son establecidos en el Reglamento General.
- Dirección:
- Fomenta la dualidad del socio como decisor y gestor.
- Se basa en estilos que garanticen la participación democrática de los socios y el liderazgo de los principales directivos y socios en la gestión.
- Promueve la motivación de los socios hacia el trabajo y el desarrollo de actividades sociales.
- Reconoce a la cultura empresarial cooperativa como un todo, sin separar lo societario de lo empresarial.
- Control:
- Realiza la comprobación del cumplimiento de los objetivos técnico-económicos y sociales, con énfasis en el respeto al modelo económico de la cooperativa.
- Tiene un carácter preventivo, correctivo, motivador y regulador del comportamiento de los socios hacia la obtención de los resultados integrales de la cooperativa frente a los estándares.

El subsistema de producción tiene como objetivo gestionar los procesos de producción de bienes que satisfagan necesidades, que en el caso de la cooperativa se dirigen tanto a sus clientes internos (socios y trabajadores) como externos (familias de los socios, comunidad y sociedad en general), bajo el principio de elevar la eficiencia y eficacia económica y social.

El subsistema de comercialización se encarga de gestionar el proceso de intercambio de los bienes producidos con los diferentes segmentos identificados,

posicionándose en el mercado local por la calidad de las producciones y su compromiso social.

La actividad de logística se incluye en los dos subsistemas anteriores, en el primer caso relacionado con las compras y almacenamiento de los insumos hasta el inicio de la producción; y en el segundo relacionado con la distribución de los productos terminados.

Se propone un subsistema de finanzas y contabilidad, por la estrecha relación entre ambas actividades en la cooperativa. Por una parte este subsistema se dedica a captar recursos financieros para desarrollar y ampliar la actividad de la cooperativa, distribuyéndolos entre distintas áreas o alternativas de inversión, garantizando la rentabilidad económica y estabilidad financiera que permita dar cumplimiento a su modelo económico en cuanto a la distribución de utilidades a los socios, la formación de fondos para la gestión social, etc. Mientras que la actividad de contabilidad garantiza el cumplimiento de las normas establecidas y ofrece información oportuna para la toma de decisiones a los socios y órganos de dirección.

La atención a la fuerza laboral es objeto del subsistema de recursos humanos. En la cooperativa particularmente tiene el objetivo de gestionar eficaz y eficientemente los recursos humanos, tributando a su desarrollo integral y a la sensibilización del colectivo acerca de la necesidad de modificar los procedimientos de gestión que tributen a un desempeño empresarial superior y a la efectiva realización de la propiedad cooperativa.

La investigación-desarrollo se encarga de aplicar conocimientos científicos y técnicos a la concepción y/o desarrollo de productos y procesos productivos, según los requerimientos de la empresa. Dadas las características de la cooperativa agropecuaria cubana, se propone que este sea un elemento transversal en el sistema de gestión y que no constituya individualmente un subsistema. Igualmente se consideran aspectos transversales en la gestión: la dimensión ambiental, enfoque de género y de la calidad; y así será respetado en la metodología a diseñar.

La realización social de la cooperativa se logra con la inserción de la responsabilidad social como un subsistema, a pesar de que se reconozca su transversalidad en el sistema de gestión. El objetivo definido para este subsistema es gestionar la actividad que desarrolla la cooperativa para satisfacer las necesidades sociales de los socios, familias, comunidad y sociedad. En la cooperativa, a diferencia



de otro tipo de empresa la inserción de la función social no es un proceso voluntario para el mejoramiento de sus relaciones con los grupos de interés cumpliendo con la responsabilidad social y la ética inherentes a las relaciones de intercambio; sino que constituye eje central para el desempeño integral de su modelo de gestión, y la satisfacción de las necesidades por las que surgió. La incorporación de este subsistema es uno de los principales aportes de la investigación.

La práctica ha demostrado que la gestión integral de dichos subsistemas no es un proceso que se logre espontáneamente en las empresas, y mucho menos en las cooperativas dadas las limitaciones que desde el punto de vista teórico han existido para reconocer la necesaria combinación en el sistema empresarial de las aristas técnico-económicas y sociales. De ahí que se hayan definido los siguientes criterios para que las diversas partes del SGEC actúen coordinadamente logrando sinergia positiva, y que serán empleados en el diseño de la metodología:

Flexibilidad: La representación de los subsistemas en la estructura de la cooperativa es flexible de acuerdo a sus condiciones particulares, realizando cuando se requiera la combinación y agrupación de estas, como un precedente de la agrupación por procesos, que evita su atomización en la estructura.

Horizontalidad: La estructura organizativa en la cooperativa es aplanada de acuerdo a sus condiciones y necesidades particulares de desarrollo, con la premisa de minimizar sus niveles garantizando la horizontalidad y trazabilidad en la secuencia de operaciones.

Interconectividad: La interacción o interdependencia de los subsistemas en la cooperativa se logra mediante la definición conjunta de objetivos empresariales en la Asamblea General; la motivación; la capacitación y otros aspectos típicos de la propiedad colectiva.

Interrelación con el entorno: En todos los subsistemas se valoran las influencias que se reciben y ejercen desde y hacia el entorno, especialmente la comunidad donde está inserta la cooperativa.

Acción de la dirección: Los órganos de dirección actúan conscientemente sobre la gestión integral de los subsistemas y el desarrollo de un estilo democrático en la dirección que garantice el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Intercambio de entradas: Desarrollar un adecuado intercambio de información y materiales entre los diferentes jefes de subsistemas en el Consejo Administrativo, bajo la conducción del Administrador.

Simplificación: La creación de departamentos se justifica únicamente en los subsistemas que por su alto aporte de valor a la organización y complejidad requieran de personal calificado y dispositivos de infraestructura para desarrollar tareas tecnocráticas. En ningún caso la actividad de dichos departamentos suplantarán las tareas que como órgano integrador debe desarrollar el Consejo Administrativo.

Manual único: El Reglamento Interno de la cooperativa es el manual que abarca las instrucciones y procedimientos a seguir para la gestión empresarial.

Simultaneidad: El perfeccionamiento de los subsistemas se realiza de forma simultánea para evitar desfases en el proceso.

Mínimo error: El Consejo Administrativo vela por minimizar las manifestaciones de mal uso de recursos por parte de los jefes de áreas, la duplicidad de esfuerzos, el solapamiento de controles, el incremento innecesario del trabajo administrativo, la disminución de la capacidad de respuesta y la repetición en acciones formativas y/o de comunicación.

Causalidad: Los problemas por simples que parezcan siempre están interrelacionados, de ahí que en función de su magnitud deban ser analizados integralmente en el marco del Consejo Administrativo con la asesoría de los jefes de áreas correspondientes.

Verificabilidad: Los resultados de la gestión integral en la cooperativa serán verificados a partir de un conjunto de indicadores productivos, económicos y sociales seleccionados.

Innovación: El cambio en los métodos de gestión garantiza la evolución empresarial de la cooperativa, y la adecuación de los diferentes subsistemas a las nuevas condiciones.

Perfeccionamiento del Sistema de Gestión Empresarial de las Cooperativas de Producción Agropecuaria

De forma general a la administración de las empresas socialistas se le ha reconocido deficiencias, especialmente en el sector agropecuario, cuyo sistema de gestión poco eficiente influyó considerablemente en que a partir de la crisis de inicios de la década de los 90, 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, desde finales de la década de los 90 del siglo pasado la situación comenzó a cambiar y los “métodos de gestión”



forman parte de la estrategia para salir de la crisis. Es así como se extendió al sector estatal el Perfeccionamiento Empresarial iniciado en las empresas del Ministerio de las Fuerzas Armadas (MINFAR), un proceso que a pesar de su trascendencia ha estado marcado por numerosas deficiencias desde el punto de vista teórico y práctico (valoradas por Alhama, 2004 y Alemán, et al, 2007), y que se sintetizan a continuación por la importancia de evitar su réplica en la presente investigación:

Ha sido gestado desde un órgano central sin la participación directa del sector empresarial, aplicando métodos que afectan la efectiva separación de las funciones empresariales de las estatales.

Se diseñó para el universo de empresas estatales del país, sin respetar las particularidades de cada sector económico, como se evidencia al analizar sus resultados en el sector tabacalero de Pinar del Río.

Se maneja un número excesivo de subsistemas, aumentando de 16 a 18 con el cambio de reglamentación en 2007, dificultando la organización y ejecución del proceso de perfeccionamiento e impidiendo que la empresa se concentre en los aspectos clave para la gestión.

Su implantación hace más rígida la gestión limitando la flexibilidad empresarial, sin potenciar el carácter metodológico requerido para obtener el cambio deseado en la empresa.

Implica una excesiva documentación que burocratiza su implementación.

No se efectuó una adecuación científica apropiada al contexto empresarial cubano, intentando aplicar herramientas novedosas sin valorar la existencia de las condiciones mínimas para ello, y por tanto, condenándolas al fracaso.

La aplicación de la gestión por funciones se ha realizado sin las adecuaciones necesarias, no garantizando la preparación de la empresa para un cambio en el enfoque de gestión.

En la presente investigación debe evitarse igualmente que el proceso de perfeccionamiento se realice, como ha sucedido en los anteriores intentos de modificar los métodos de trabajo y dirección, únicamente 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 CPA y el surgimiento de cooperativas "líderes" (Fernández y González, 2008), aspecto que es usual que suceda también a nivel internacional como reseña Garrido (2007).

Pilares básicos en el proceso de perfeccionamiento

Para la determinación de los pilares básicos en el perfeccionamiento del SGEC en Cuba se realizó un análisis estructural que se muestra en el Anexo 1. El análisis estructural es una técnica cualitativa que permite establecer las interrelaciones entre las variables de un sistema, la cual forma parte del procedimiento propuesto por Godet (2000).

En el ejercicio participaron 14 expertos nacionales y extranjeros, determinándose una clasificación de variables de acuerdo a sus altos niveles de influencia y dependencia, como se muestra en el Gráfico 3

De acuerdo a lo anterior se seleccionaron las variables señaladas, debido a sus altos niveles de influencia, dependencia e inestabilidad, las cuales deberán ser acorde al criterio de los expertos, ponderadas en la metodología a diseñar:

1. Integralidad en la gestión.
2. Adecuada correlación propiedad-gestión.
3. Liderazgo.
4. Motivación.
5. Educación cooperativa.

La **integralidad en la gestión** se basa en el reconocimiento de las particularidades que tiene la cooperativa como sistema, donde la realización económica y social se logra mediante la gestión integral de ambas aristas. Se reconoce integral como “global, total” (Diccionario Microsoft Encarta, 2009). Este pilar constituye el eje para el sistema de gestión, incorporándose a las clásicas máximas de economicidad y equilibrio financiero (nótese que no se incluye la tradicional máxima de afán de lucro), el equilibrio entre las relaciones técnica, económica y social en la cooperativa. De ahí que el proceso administrativo deba respetar el modo en que se integran las funciones técnico-económicas y sociales, que a diferencia de otro tipo de empresas responden a un fenómeno automotivado, y no impuesto por el contexto empresarial.

Teniendo en cuenta que según del Castillo (2001) la estructura organizativa es un reflejo del sistema de objetivos de la empresa, los autores entienden que en la cooperativa debe reflejar tanto el ordenamiento de las funciones técnico-económicas, como la social, posibilitando la participación de los socios en la toma

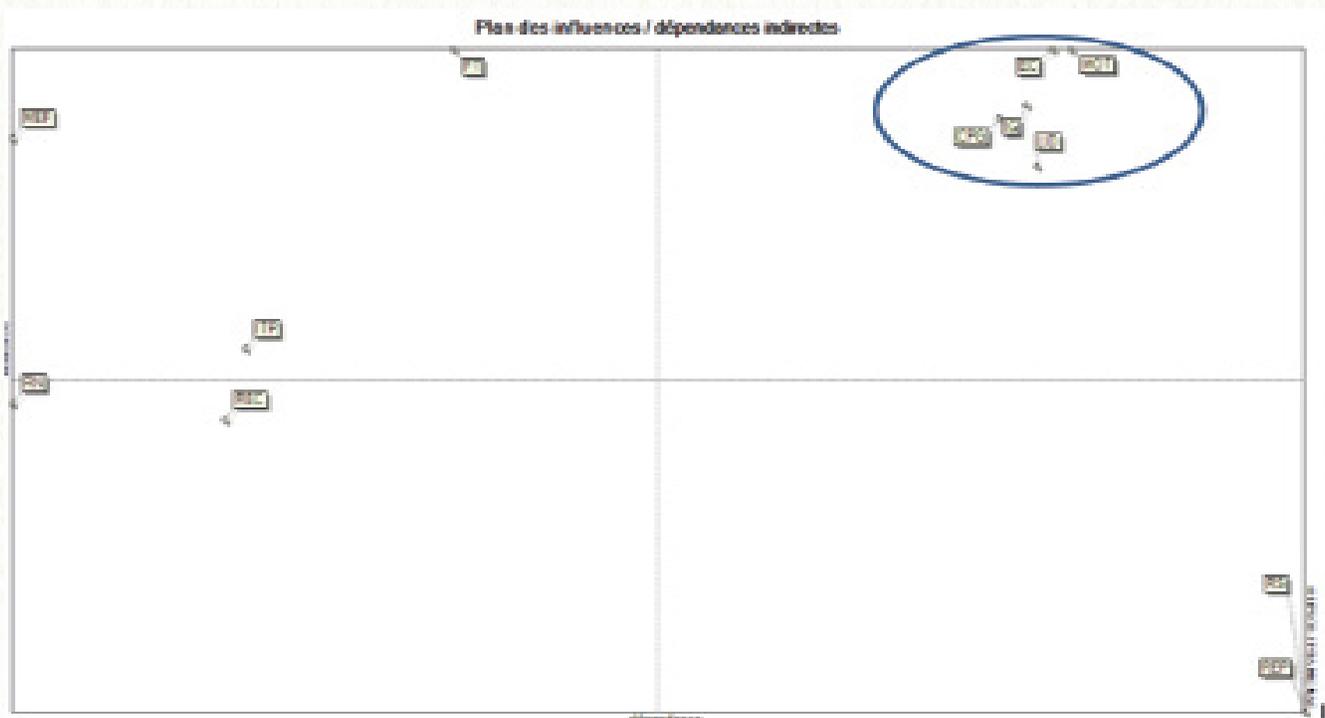


Gráfico 3. Clasificación de variables

Fuente: Datos de salida del software MICMAC con base al criterio de los expertos

de decisiones y la coordinación de la gestión empresarial como un todo. En la práctica actual existen criterios contradictorios al respecto, por ejemplo en el caso español algunas legislaciones distinguen dos partes diferenciadas en la estructura: la democrática (por la naturaleza cooperativa) y la profesionalizada (la estructura de la típica empresa capitalista).

La **correlación propiedad-gestión** debe ser abordada en dos direcciones: hacia el interior de la empresa y en la relación de esta con el Estado, por su alta incidencia en la autonomía de gestión.

Las *decisiones* como núcleo central de toda la política de la empresa garantizarán el cumplimiento de los objetivos empresariales, altamente determinadas por los intereses y valores de los socios. A su vez adquieren un rango, contenido, importancia y complejidad diferentes a los de cualquier otra empresa, donde el entrenamiento y la capacitación ejercen una función significativa para el ejercicio de la participación con competencia técnica y no solo para satisfacer sus efectos en la satisfacción humana sino también para contribuir a la calidad de la decisión (Acuña, et al, 2001).

En la Asamblea General como máximo órgano de dirección de la cooperativa, cada socio tiene derecho a un voto y se ejecuta el proceso de toma de decisiones estratégicas de la organización, desarrollando un estilo participativo, evidenciando que “el resultado de la planeación conjunta de muchas personas a menudo es mejor que el trabajo de un solo individuo” (Menguzatto y Renau, 1991, p. 61). Igualmente la participación de todos los trabajadores en la dirección empresarial es uno de los propósitos del Perfeccionamiento Empresarial en Cuba (Pérez, 2001). Además se fijan las políticas y se ejecuta el control de la gestión, con presencia efectiva de los asociados, ya sea como directivos, fiscales o miembros de esta. Lo anterior evidencia el rol fundamental que tiene la Asamblea en el modelo de gestión empresarial de la cooperativa. Sin embargo, en muchas ocasiones el proceso de toma de decisiones se limita a la actividad económica, como evidencia el estudio de Salazar y Galve (2010) y no concilia los intereses de los múltiples grupos de interés (Spear, 2004), limitando así **la efectiva realización de la propiedad cooperativa. Por otra parte, la falta de responsabilidad de los socios con el funcionamiento de los órganos de dirección es una de las principales causas de la ineficiencia empresarial, ejemplificado por Puentes, et al (2009).**

Los autores consideran que en Cuba debe potenciarse la preparación de los socios para administrar, mediante el desarrollo de programas eficientes de capacitación que minimicen la falta de entrenamiento formal o desconocimiento de las técnicas de dirección; así como, la incorporación de personal preparado bajo un estricto procedimiento de selección, con la condición de que en breve período de tiempo se convierta en socio como una vía de consolidación de su sentido de pertenencia a la cooperativa.

El debate acerca de la separación entre propiedad y gestión ha sido abordado por clásicos como Marx (1867) y Engels (1894); Shumpeter (1942) y Galbraith (1967), entre otros. Particularmente en el caso cubano por Vilariño (1997) y del Castillo (2001), quienes coinciden en la necesidad de separar efectivamente las funciones estatales de las empresariales, lo que es a su vez uno de los principales propósitos del proceso de Perfeccionamiento Empresarial (Pérez, 2001) y de la política económica en el sector agropecuario (Rosales, 2009; PCC, 2011). Con respecto al sector cooperativo Villegas (1999) reconoce contradicciones entre la propiedad y la gestión que afectan el sentimiento de dueño de los antiguos obreros agrícolas en las UBPC, mientras que en las CPA donde la tierra ha sido aportada



por los propios cooperativistas y por tanto la realización de la propiedad es mayor, los autores consideran que debe potenciarse el sentido de gestores de los dueños colectivos, mediante el desarrollo de un estilo participativo en la dirección, con la presencia de personal preparado para ejercer la dirección desde una posición de líder.

La otra arista de este pilar, con un peso significativo en el análisis del entorno cooperativo, es la relación Estado-cooperativa, la cual es reconocida como una de las principales debilidades del cooperativismo a nivel internacional y en Cuba particularmente, por el excesivo paternalismo estatal (Labrador, 2007). Se considera que no es posible el éxito en la gestión empresarial de cooperativas sin el apoyo estatal, manifestado en primer lugar por el respeto a la autonomía cooperativa; la creación de una estructura institucional adecuada que armonice los intereses de las cooperativas con los de la nación; el establecimiento de relaciones de fiscalización, apoyo y asesoría, y un entorno legal adecuado.

El **liderazgo** ha sido estudiado por diversos autores, entre ellos Stoner (1997, p.29) quien lo define como "...el proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo". La teoría y práctica desarrolladas desde hace años alrededor de este concepto, promulgan que prevalezca la actuación como líder de los directivos (Welch, 2004), con ventajas notables en la cooperativa donde los directivos no son seleccionados "desde arriba", sino con el consentimiento o aprobación de todos.

Los factores contextuales tienen un alto peso en el desarrollo del liderazgo, de ahí que su efectividad dependa, entre otros elementos, del reconocimiento de las diferencias en las relaciones económicas y sociales que originan la creación y existencia de la empresa, la orientación al desarrollo comunitario como parte del cumplimiento de su responsabilidad social (Tavera, 2008), el nivel de afianzamiento de la cultura empresarial cooperativa y la capacidad para construir y operar eficazmente un sistema de gestión participativo (Ciruela y Tous, 2009). El liderazgo adquiere un matiz particular en el ámbito agrario, pues a pesar de que la tierra y otros componentes del medio físico influyen fuertemente sobre el desempeño de la actividad agropecuaria, tanto positiva como negativamente, el hombre es el responsable directo del panorama agrario regional.

Teniendo en cuenta que el liderazgo es soportado por los principios y valores que componen la cultura empresarial, su desarrollo en el modelo cooperativo es muy

factible. Sin embargo, es preciso que la cultura empresarial no sea vista únicamente como el conjunto de valores basados en los principios cooperativos, como hacen Villegas (1999); García y Aranda (2001) y Vargas (2002) al establecer planos de análisis diferentes entre la cultura cooperativa o societaria y la cultura empresarial. Los autores entienden que es preciso desarrollar una cultura empresarial cooperativa cohesionada y estable sobre la base del compromiso de todos como parte de “un grupo social consciente, dotado de identidad propia y diferenciado” (Nova, 2006, p. 86), bajo los conceptos expresados anteriormente, donde el poder que ostenten los miembros de la organización en el proceso de dirección y el tiempo e intensidad de la dedicación de los líderes, juegan un rol vital.

La **motivación** es entendida por Solanas (1996, p. 208) como “... lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía”. Esta adquiere vital influencia en el éxito de toda empresa, especialmente en la cooperativa, donde el origen de la acción del individuo se basa, en última instancia, en el conjunto de principios y valores compartidos, sin despreciar las individualidades que aunque más fáciles de conciliar, no desaparecen. Los directivos deben conocer los factores capaces de canalizar y sustentar la conducta humana en función del cumplimiento de los objetivos empresariales; evitándose la falsa creencia de que en la cooperativa dichos factores son invariables, pues ello implicaría poner en peligro la supervivencia de la organización colectiva. Se cumple más que en cualquier otro tipo de empresa, el principio de combinar los niveles de motivación primarios (relacionados con la satisfacción de las necesidades elementales) con los secundarios (referidos a las necesidades espirituales y sociales).

La **educación cooperativa**, definida por Rivera, et al (2002) es un proceso imprescindible por cuanto garantiza el desarrollo de la doctrina cooperativa, base de la identidad de la empresa. Esta ha enfrentado históricamente problemas que provienen tanto de las insuficiencias en sus concepciones teóricas y metodológicas, como de la forma en que se ha llevado a la práctica organizacional, siendo en la actualidad, una de las principales debilidades de la gestión empresarial cooperativa (Labrador, et al, 2009). En Cuba esto resulta contradictorio al ser la educación una de las principales conquistas y motores impulsores de la Revolución, evidenciado en el Artículo 7 de la Ley 95 que establece: “Las cooperativas trabajan en la educación

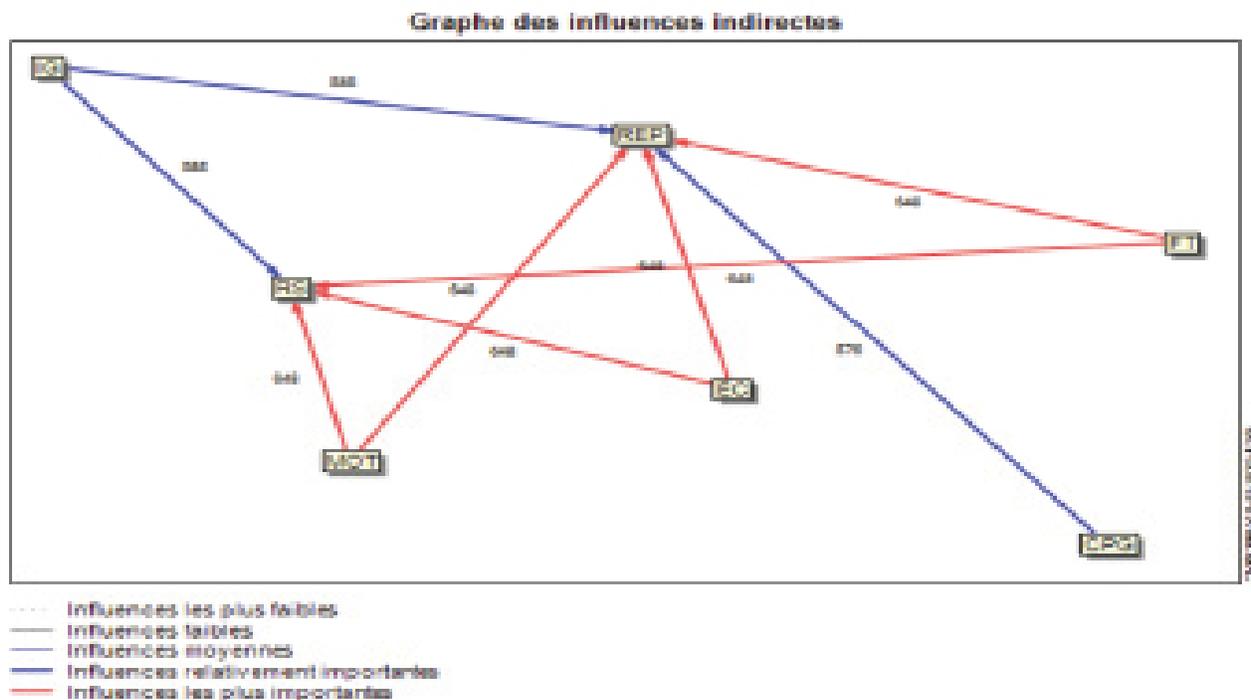


Gráfico 4. Relaciones más influyentes entre variables
 Fuente: Datos de salida del software MICMAC con base al criterio de los expertos

de sus miembros para el cumplimiento de los principios que las rigen...” (Cuba, 2002, p.4). En el perfeccionamiento del SGEC resulta preciso insertar la educación cooperativa, basado en la sistematicidad, la inclusión de directivos, socios, trabajadores, familia y comunidad y la solidez en la formación ética, filosófica y técnica, todo ello en aras de convertir al recurso humano en la principal fortaleza de este movimiento.

Este tema adquiere vital importancia en el marco de la actualización del modelo económico nacional, al reconocer que los cambios a realizar deben sustentarse en una adecuada capacitación, que para el caso cooperativo exige no repetir errores del pasado, especialmente en la creación de las UBPC donde no se consideró la preparación de los ex obreros agrícolas al enfrentar la gestión de un nuevo tipo de empresa, que como se ha analizado requiere de la aplicación de métodos pertinentes con su esencia, aspiraciones y perspectivas.

La importancia de factores como la motivación y la educación cooperativa sobre los resultados económicos, productivos y sociales de las cooperativas, se observa en el Gráfico 4, el cual muestra las relaciones más importantes entre las variables estudiadas en el análisis estructural.

El análisis realizado en el capítulo permitió establecer los fundamentos para la identificación y posterior perfeccionamiento de los subsistemas de la empresa cooperativa, a partir de las particularidades que impone a la gestión empresarial la esencia y marco doctrinario del cooperativismo como movimiento socio-económico.

Se evidencia la necesidad de que en las condiciones actuales se apliquen criterios para integrar efectivamente los subsistemas en la cooperativa, como son la flexibilidad, horizontalidad, acción de la dirección, causalidad, innovación, entre otros. Igualmente deben ponderarse aspectos tales como la integralidad en la gestión, su relación con el tipo de propiedad, el liderazgo, la motivación y la educación cooperativa en el proceso de perfeccionamiento del SGEN de las cooperativas en Cuba -específicamente de las CPA tabacaleras-, cuya necesidad y viabilidad se constatará en el próximo capítulo.

Capítulo

METODOLOGÍA PARA EL PERFECCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE GESTIÓN EMPRESARIAL DE LAS COOPERATIVAS DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA TABACALERAS



En este capítulo se plantea la metodología para el perfeccionamiento del Sistema de Gestión Empresarial de las CPA tabacaleras a partir de los resultados del diagnóstico realizado para constatar el problema científico en la provincia Pinar del Río y los fundamentos teóricos establecidos en el capítulo anterior.

2.1 Diagnóstico de la gestión empresarial de las Cooperativas de Producción Agropecuaria tabacaleras en la provincia Pinar del Río

Las fuentes determinadas para el diagnóstico son:

Revisión de documentos a partir de datos estadísticos suministrados por el Instituto Nacional de Estadísticas e Información (ONEI), Ministerio de la Agricultura (MINAG) y Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP) en el período 2001-2011.

Encuesta a directores de Empresas Integrales y de Tabaco (EIT) en la provincia Pinar del Río.

Encuestas a presidentes y socios de las CPA tabacaleras en la provincia Pinar del Río.

El tabaco es una de las actividades fundamentales de la agricultura no cañera cubana, especialmente por los ingresos provenientes de la exportación, los que en el período 2002-2009 crecieron en 47%. Específicamente para la provincia Pinar del Río la actividad tabacalera constituye un sector económico de vital importancia, cuya superficie sembrada y producción son el 90 y 86% del total en el país (Cuba, 2009). Dicho sector está conformado por 299 cooperativas, de ellas 64 CPA, 215 CCS y 20 UBPC (Cuba, 2011), las cuales son atendidas por 10 EIT.

En el caso de las CPA tienen 48 socios y un área de 400 Ha como promedio, concentrándose el 55% en cuatro municipios: Consolación del Sur, Pinar del Río, San Luis y San Juan y Martínez. Las CCS tienen 101 socios y un área de 880 Ha como promedio, en ambos casos superior a las CPA, y con una dispersión geográfica más homogénea en el territorio provincial. Un análisis comparativo entre ambas formas productivas se observa en la Tabla 3.

Tabla 3. Datos generales de las CPA y CCS

Total de CPA		74
CPA tabacaleras		64
Por ciento (%)		86
Socios		3 098
Socios promedio		48
Área total	(UM: Mha)	25,3
Área promedio	(UM: Mha)	0,4
Área promedio por socio	(UM: Ha)	8,2
Total de CCS		245
CCS tabacaleras		215
Por ciento	(%)	88
Socios		21 797
Socios promedio		101
Área total	(UM: Mha)	189,7
Área promedio	(UM: Mha)	0,88
Área promedio por socio	(UM: Ha)	8,7

Fuente: Elaboración propia a partir de ANAP (2011)

La superficie cosechada de tabaco a nivel provincial en 2010 representó solamente el 85% con respecto a 2009, siendo de 82 y 87% en CPA y CCS. Resulta significativa la tendencia al decrecimiento de la superficie cosechada en UBPC y productores estatales. La producción de tabaco representó el 94% de la de 2009, aunque en los municipios de Consolación del Sur y Pinar del Río creció significativamente. Destaca negativamente que en San Luis a pesar de haberse duplicado la superficie cosechada, la producción decreciera. Entre las diversas formas productivas, la producción de tabaco solo crece en las CPA, siendo el 34% superior en 2010 respecto a 2009. El rendimiento en la producción de tabaco creció en 2010 con respecto a 2009, siendo en las CPA donde más crece este indicador.

La producción mercantil en las CPA supera los 24 millones de pesos en 2010, con un costo de 0,78 pesos; que aunque superior al de la rama de tabaco en general (0,73 pesos), no afecta la obtención de más de cinco millones de pesos de utilidades (superior a los tres millones obtenidos por las CCS). Como resultado de su ejercicio económico cuatro CPA y ocho CCS obtienen pérdidas; mientras que ocho y 12 respectivamente no informan el cierre anual.



De forma general en la provincia se evidencia una consolidación en la producción de tabaco del sector cooperativo, especialmente las CPA en los últimos años. No obstante, debe señalarse que las deficiencias del sistema estadístico del MINAG impiden realizar análisis integrales de la gestión de estas cooperativas, especialmente en la arista social. Igualmente, con el análisis de informes y otras fuentes documentales en la ANAP y MINAG se demuestra la persistencia de deficiencias en su gestión, que provocan que como promedio cinco CPA anualmente sean disueltas o fusionadas con otras, como son:

Persistencia de gastos por concepto de salarios a trabajadores movilizados.

Bajos rendimientos por caballerías en algunas CPA con iguales niveles de consumo de insumos y empleo de la fuerza de trabajo, que afecta su desempeño productivo, económico y social.

Insuficiencias en el uso de los recursos humanos y materiales.

La presencia de indisciplinas tecnológicas en el cultivo del tabaco.

Insuficiencias en la aplicación del sistema de vinculación del hombre al área y a los resultados finales.

Dificultades con la comercialización de los productos agropecuarios.

Insuficiencias en la explotación de los organopónicos y huertos intensivos.

No aprovechamiento óptimo de la jornada laboral.

Fluctuación laboral que se evidencia en el decrecimiento del número de socios.

Por su parte, las 10 EIT de Pinar del Río están ubicadas en todos los municipios, excepto Los Palacios. Teniendo en cuenta que la producción agrícola de tabaco decreció en 2010, los volúmenes de tabaco acopiado por estas empresas fue también menor, mientras que la cantidad de tabaco en rama beneficiado decreció en 1% con respecto a 2009 (Tabla 4). La producción mercantil de estas empresas disminuye en el período, así como las ventas netas. La eficiencia en la producción se ve afectada por los gastos de salario (que se mantienen a pesar de la disminución del número de trabajadores y de la productividad) y los gastos materiales. Igualmente la eficiencia de las ventas se ve afectada por el incremento del costo por peso, lo que incide en la disminución de los ingresos y de su rentabilidad. De forma general las EIT laboraron en 2010 con déficit de capital de trabajo y obtuvieron un saldo negativo en el cierre económico, superando los seis millones de pesos de pérdidas, especialmente las EIT de San Luis y San Juan y Martínez. Las persistentes ineficiencias en la gestión de estas empresas, así como las debilidades detectadas en su atención al sector cooperativo

indican la necesidad de valorar su posible conversión en cooperativas de segundo grado -aprovechando el espacio abierto en el VI Congreso del PCC-, lo que facilitaría la ejecución del principio de integración y por tanto, el perfeccionamiento de la gestión de las cooperativas de producción.

Tabla 4. Indicadores de las Empresas Integrales y de Tabaco en la provincia Pinar del Río

Indicadores	2009	2010	% Var. 2010/2009
Volumen de acopio de tabaco (UM: t)	13 315,1	11 896,1	89
Tabaco en rama negro beneficiado (UM: t)	12 595,3	12 482,4	99
Cantidad de trabajadores (u)	20 926	19 406	93
Producción mercantil (UM: MP)	407 293,5	377 704,9	93
Ventas netas (UM: MP)	484 994,6	418 179,5	86
Costo por peso de ventas (UM: P)	0,91	0,95	---
Rentabilidad de las ventas (UM: P)	3,42	0,45	---
Total de ingresos (UM: MP)	492 421,3	421 767,8	86
Total de gastos (UM: MP)	480 257,1	427 936,7	89
Gastos materiales (UM: MP)	269 158,3	267 192,7	99
Salarios (UM: MP)	88 552,5	81 614,7	92
Salario por peso de producción mercantil (UM: P)	0,22	0,22	---
Total de utilidades (UM: MP)	7 397,9	-6 168,9	---
Productividad (UM: MP)	23,8	23,5	99

Fuente: Elaboración propia a partir de Cuba (2011)

Aunque no es objetivo del trabajo resulta necesario aclarar la importancia de que sean establecidas y cumplidas un conjunto de condiciones para la conversión de las EIT en cooperativas de segundo grado, especialmente aprovechar las experiencias en la creación de las UBPC y otras experiencias internacionales que demuestran la importancia de ponderar aspectos como la voluntariedad, la preparación y capacitación de los futuros cooperativistas, el respeto a la autonomía y otros principios cooperativos por parte del Estado, entre otros elementos a la hora de formar cooperativas.



Visión de los directores de empresas integrales y de tabaco

Para diagnosticar la situación de la relación Estado-cooperativa, así como la valoración sobre la gestión empresarial de las CPA tabacaleras, se realizó una encuesta a los 10 directores de las EIT de la provincia (Anexo 2). En las tres encuestas realizadas se persigue conocer también, las manifestaciones de los pilares básicos para el perfeccionamiento del SGEN en el contexto cubano, obtenidos mediante la técnica de análisis estructural, y su relación con la situación actual en la gestión de los subsistemas.

Los principales resultados son:

- El valor más frecuente dado a las CPA en cuanto a su importancia es uno, con un comportamiento similar al de los campesinos privados; aunque la respuesta respecto a las CPA es más homogénea.
- Las actividades que con más frecuencia realizan las EIT respecto a las CPA son: brindar capacitación en temas técnicos; evaluación de los resultados de la CPA; contratación económica; intermediación con las instituciones bancarias; suministro de materias primas; elaboración de la estrategia y Programa de Desarrollo de la CPA; asesoría metodológica en temas de gestión y de producción.
- El 60% de los encuestados manifiesta que la empresa participa en la elección y/o sustitución de los directivos de la CPA y el 30% en la definición del sistema de distribución de utilidades. Estos son aspectos en los que la EIT interfiere en la autonomía de gestión de la cooperativa.
- Se reconocen problemas de forma mayoritaria en los subsistemas de las CPA, destacando: Finanzas y Contabilidad (70%) y Administración (60%). Desde el punto de vista del accionar estatal, algunos de los aspectos que más influyen en lo anterior son:
 - » El 100% considera que el accionar para lograr una real capacidad de autogestión de las CPA es regular.
 - » El 90% considera que el accionar para elevar la preparación de los directivos de las CPA que les permita desarrollar el proceso administrativo es regular.
 - » El 50% manifiesta que su empresa no desarrolla una política de estímulo a la diversificación de la producción en las CPA.
 - » El 52% reconoce que existen problemas en la contratación económica.
 - » El 50% manifiesta que existen deficiencias en la práctica en cuanto a la estructura organizacional de las CPA, mientras el 80% considera que no se trabaja mediante la definición de objetivos.

- » Los valores modales del nivel de desarrollo productivo, económico y social son seis, cinco y cinco respectivamente. A partir de los resultados de los diagramas de caja se infiere que el nivel de desarrollo económico de las CPA presenta un comportamiento más homogéneo y simétrico, sin grandes desviaciones. No comportándose así el nivel de desarrollo productivo, con una asimetría positiva más marcada y de forma inversa el nivel de desarrollo social, con una asimetría negativa.
- » El 70% considera que existen diferencias notables en la gestión empresarial de las CPA, siendo las principales causas: capacidad de dirección y liderazgo de los directivos y órganos colectivos de dirección; implicación de la familia y la comunidad; relación con universidades y otros centros educativos y desarrollo de acciones de capacitación.
- La moda calculada a las variables relacionadas con la actividad que desarrollan respecto a las CPA (diferenciando las EIT que desarrollan el Perfeccionamiento Empresarial y las que no), es la misma en todos los casos, denotando que no existen diferencias por este criterio.

Visión de los presidentes de las Cooperativas de Producción Agropecuaria tabacaleras

La visión de los presidentes de las CPA tabacaleras en cuanto al problema que se diagnostica se obtuvo mediante una encuesta a una muestra de 40 seleccionados aleatoriamente (Anexo 3). Para lo anterior se aplicó la fórmula del método de estimación simple para el Muestreo Irrestringido Aleatorio (Calero, 2003, p. 61). Los parámetros definidos fueron: Población (en 2010) ($N = 68$); Nivel de significación ($\alpha = 0,05$); Error absoluto ($d = 0,10$); Valor de la probabilidad ($P = 0,5$). La selección de las 40 CPA que garanticen la aleatoriedad en el estudio, se realizó empleando la Tabla de Números Aleatorios de Kendall y Babington (1939). Se empleó para el análisis de los resultados el paquete estadístico SPSS versión 15.0 para Windows.

Los principales resultados son:

- Se reconocen problemas de forma mayoritaria en todos los subsistemas: 70% en Administración; 73% en Producción; 70% en Finanzas y Contabilidad; 80% en Recursos Humanos; 78% en Comercialización y 83% en Social. En lo anterior influyen los siguientes resultados:



- » A pesar de que el 100% considera importante gestionar integralmente las actividades técnico-económica y social; el 85% reconoce que no se logra en su CPA.
 - » El 93% considera importante el fomento del liderazgo, mientras que el 83% reconoce que la capacidad de liderazgo en sus CPA es regular.
 - » El 93% considera importante el desarrollo de la educación cooperativa, la que es valorada como regular en el 90% de los casos.
 - » El 95% reconoce la importancia de la relación Estado-cooperativa.
 - » En el 58% de los casos no se desarrolla una política de estímulo a la diversificación de la producción.
 - » El 65% reconoce que existen problemas en la contratación económica.
 - » La capacidad de autogestión es valorada como regular por el 83%.
 - » La preparación de los directivos y la capacidad de dirección de los órganos colectivos es valorada como regular por el 78 y 70% de los casos respectivamente.
 - » El 80% considera que existen deficiencias en la estructura organizacional de su CPA.
 - » El 65% considera que no se logra una efectiva participación de los socios en la toma de decisiones.
 - » El 78% considera que no se fomentan adecuadamente los principios y valores del cooperativismo.
 - » El 88% expresa que no se definen objetivos.
 - » Los sistemas de pago y estimulación son valorados como regular por el 68 y 73 % respectivamente.
 - » La motivación de los socios hacia el trabajo y otras actividades es valorada como regular por el 48 y 63% respectivamente.
 - » Los niveles de desarrollo productivo y económico tienen un valor mediano superior al desarrollo social.
- A partir de las pruebas de contraste de hipótesis se determina que las variables: estímulo a la diversificación de la producción; efectiva participación de los socios en la toma de decisiones; motivación hacia el trabajo; nivel de desarrollo productivo y social, tienen la misma probabilidad

de ser respondida en cualquiera de las variantes, lo que denota falta de homogeneidad entre las CPA.

- Se observan relaciones significativas entre las variables: preparación de los directivos y capacidad de liderazgo; capacidad de dirección de los órganos colectivos y participación efectiva de los socios en la toma de decisiones; problemas en la actividad de administración y producción, recursos humanos y social; fomento de los valores y principios del cooperativismo y participación efectiva de los socios en la toma de decisiones.

Visión de los socios de las Cooperativas de Producción Agropecuaria tabacaleras

Teniendo en cuenta las características del proceso de gestión empresarial de cooperativas, resulta muy útil la visión de los socios de las CPA tabacaleras (Anexo 4), como otra de las fuentes para la constatación del problema científico. En este caso la muestra estuvo compuesta por 330 socios procedentes de las 40 CPA tabacaleras seleccionadas anteriormente, de los que el 75% son hombres, promediando 16 años de afiliación a la cooperativa, denotando un nivel adecuado de experiencia.

Se aplicó la fórmula del método de estimación simple para el Muestreo Irrestringido Aleatorio (Calero, 1978, p.55). Los parámetros definidos fueron: Población ($N = 2322$); Nivel de significación ($\alpha = 0,05$); Error absoluto ($d = 0,05$); Valor de la probabilidad ($P = 0,5$). Para la determinación de la cantidad de socios de la muestra a encuestar en las CPA seleccionadas se aplicó la fórmula del cálculo de la muestra por estratos con asignación proporcional (Calero, 2003, p. 68). Se empleó para el análisis de los resultados el paquete estadístico SPSS versión 15.0 para Windows.

Los principales resultados de la encuesta a socios son:

- Son reconocidos problemas de forma mayoritaria en todos los subsistemas: 70% en Administración; 72% en Producción; 70% en Finanzas y Contabilidad; 75% en Recursos Humanos; 72% en Comercialización y 78% en Social. En lo anterior influyen los siguientes aspectos:
 - » El 76% considera que en su CPA no se logra gestionar integralmente la actividad técnico-económica y social.
 - » El 68% considera que los directivos no son líderes.

- » El 52% valora como mala la actividad de educación cooperativa.
- » El 60% califica como buenas las relaciones con las instituciones estatales, mientras el 39% de regular.
- » El 56% no se siente estimulado a diversificar la producción.
- » El 74% considera que en su CPA no se logra la autogestión.
- » La preparación de los directivos para dirigir es valorada como regular por el 60%; así como la capacidad de dirección de los órganos colectivos por el 56%.
- » El 73% manifiesta que no participa activamente en el proceso de dirección y la toma de decisiones.
- » La infraestructura de la CPA es evaluada de regular por el 65%.
- » Solo el 69% conoce que se aplican los valores y principios del cooperativismo en la gestión de su CPA.
- » El 60% manifiesta que en su CPA no se trabaja mediante la definición de objetivos.
- » El 55% manifiesta no sentirse motivado por el sistema de pago que se emplea, y el 53% declara lo mismo en cuanto al sistema de estimulación.
- » Solo el 62% reconoce que desarrolla actividades extralaborales en la CPA.
- A partir de las tablas de contingencia se demuestra la relación de dependencia significativa entre los problemas en el subsistema de Administración y Producción, Finanzas y Contabilidad, Comercialización y Social; así como con el logro de la autogestión y la participación de los socios en la dirección.
- La falta de homogeneidad entre las CPA se constata con la aplicación del análisis de conglomerados de K medias, formándose dos grupos bien definidos por sus respuestas.

Resultados generales del diagnóstico

Los tres grupos encuestados coinciden en que la gestión en dichas entidades no es integral, es decir que no abarca de forma armónica las aristas técnico-económica y social. A su vez reconocen de forma mayoritaria que existen deficiencias en la gestión de los subsistemas de Administración, Producción, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos, Comercialización y Social, como se observa en el Gráfico 5:

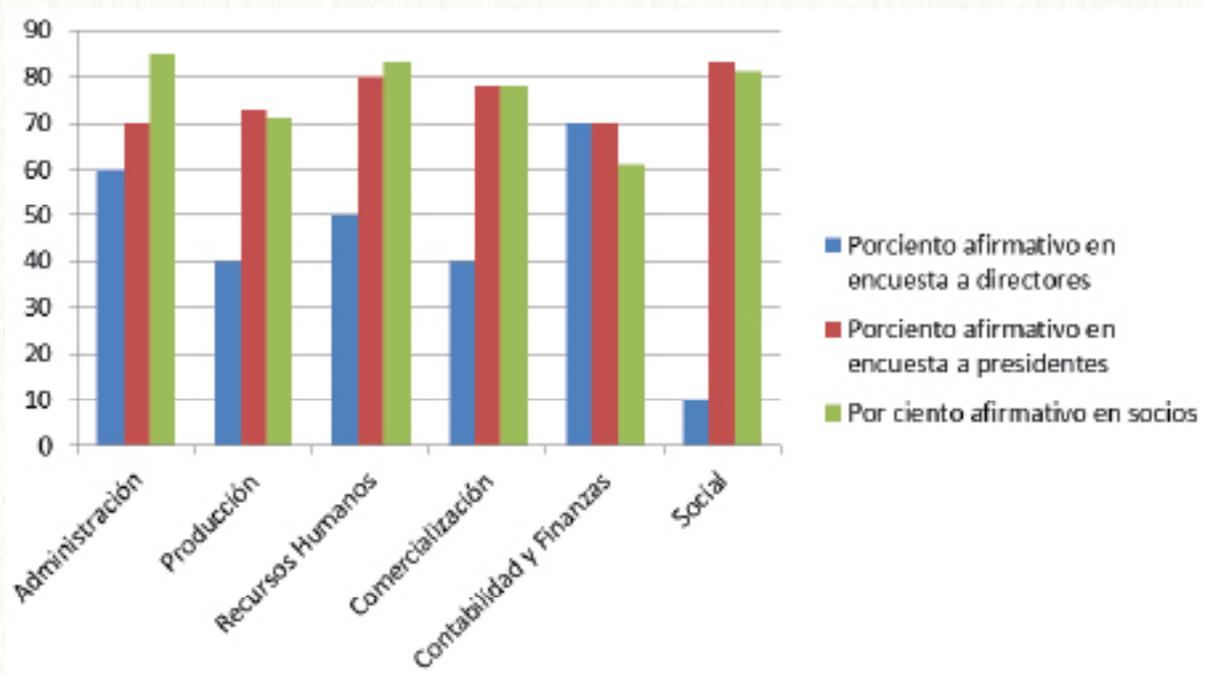


Gráfico 5. Problemas en subsistemas
Fuente: Elaboración propia

A partir de la información obtenida de las diferentes fuentes del diagnóstico, se aplica el procedimiento de análisis y síntesis para determinar las causas fundamentales que provocan la falta de integralidad en la gestión de los subsistemas en las CPA tabacaleras de Pinar del Río, las que se clasifican en internas y externas.

Tabla 18. Causas fundamentales que provocan las deficiencias en la gestión de los subsistemas en las CPA tabacaleras de Pinar del Río

INTERNAS	EXTERNAS
Falta de liderazgo de los principales directivos.	Excesiva intervención estatal en la gestión.
Deficiencias en la actividad de educación cooperativa y capacitación general.	Carencia de fuentes de financiamiento, insumos y otros materiales para el trabajo agrícola.
Insuficiente preparación de los directivos y socios para asumir la gestión de los diferentes subsistemas.	Inexistencia de políticas e instituciones que promuevan la real integración entre cooperativas.



Baja capacidad de gestión de los órganos colectivos de dirección.	Insuficientes mecanismos económicos que motiven a la diversificación productiva.
Insuficiente combinación de las actividades laborales (productivas) con las extralaborales (sociales).	Desconocimiento por parte de las instituciones externas de los principios y valores del cooperativismo, y las particularidades que para la gestión estos implican.
Insuficiente fomento en la gestión de los principios y valores del cooperativismo.	Deficiencias en el proceso de contratación económica.
No se trabaja mediante la definición de objetivos.	Bajo impacto del proceso de perfeccionamiento empresarial en las EIT.
Alto deterioro de la infraestructura administrativa y productiva.	

Fuente: Elaboración propia

2.2 Diseño de la metodología para el perfeccionamiento del Sistema de Gestión Empresarial de las Cooperativas de Producción Agropecuaria tabacaleras

El diseño de la propuesta para el perfeccionamiento del Sistema de Gestión Empresarial de las CPA tabacaleras se realiza respetando los elementos fundamentados en el capítulo anterior, en especial, los criterios para la gestión integral de los subsistemas y los pilares básicos determinados.

2.2.1 Criterios para el perfeccionamiento

Los criterios a tener en cuenta son:

- **Congruencia:** se basa en la concatenación lógica entre los diferentes pasos del proceso.
- **Fundamentación teórica:** asume las teorías relativas al objeto de estudio de forma exhaustiva.
- **Funcionalidad:** se basa en la interacción de las diversas partes entre sí y con el resto de los componentes de la empresa cooperativa, logrando sinergia y enfatizando en el carácter metodológico que posibilite su implementación exitosa.

- **Objetividad, pertinencia y flexibilidad:** responde a las condiciones actuales de las CPA tabacaleras en el marco de la recuperación del sector agropecuario.
- **Integralidad:** contribuye a elevar tanto los resultados técnico- económicos como sociales.
- **Carácter participativo:** fortalece la participación de los socios en la gestión e involucrarlos en procesos de cambio como el que se propone.
- **Progresividad:** a la par que permite avanzar en los resultados de la empresa cooperativa, constituye una pauta para superar las concepciones teóricas y metodológicas de los socios, evolucionando hacia formas más avanzadas de gestión.

2.2.2 Objetivo de la metodología

La metodología tiene como objetivo que la CPA gestione integralmente los subsistemas –identificados como el objeto de la metodología-, en aras de incrementar sus resultados técnico-económicos y sociales.

2.2.3 Principios y premisas para el perfeccionamiento

A partir de los pilares para la gestión empresarial de cooperativas, expuestos en el capítulo uno, se definen los principios para el perfeccionamiento del Sistema de Gestión Empresarial de las CPA tabacaleras, los cuales son:

- La integralidad en la gestión empresarial de la cooperativa se logra mediante la definición conjunta de objetivos empresariales, donde el accionar consciente de los órganos de dirección (Asamblea General, Junta Directiva y Consejo Administrativo) es una premisa fundamental.
- El proceso de toma de decisiones en la cooperativa se desarrolla con la participación democrática de los socios, como muestra de la existencia de un poder compartido que se inicia en la Asamblea General.
- Las necesarias e importantes relaciones que debe establecer la cooperativa con el Estado no serán un freno para el desarrollo de la autonomía en la gestión, la que se potenciará en el proceso de perfeccionamiento empresarial.
- La efectividad del liderazgo se basa en el reconocimiento y aplicación consciente en la gestión de las particularidades de una empresa cooperativa agropecuaria socialista y el cumplimiento de los principios y valores cooperativos.

- La educación cooperativa es premisa y meta continua en el proceso de perfeccionamiento empresarial, dado el carácter estratégico de la formación de los socios para el desarrollo y evolución de la organización.
- La motivación de los socios hacia el trabajo y de forma general el cumplimiento de los objetivos empresariales se logra combinando la satisfacción de sus necesidades básicas con las superiores, especialmente las relacionadas con la calidad de vida de sus familias y la comunidad.
- La implementación de la metodología sentará las bases para que la CPA desarrolle modelos de gestión superiores, sin obviar los criterios definidos (lo que depende también del avance en las modificaciones relacionadas con la creación de cooperativas en otros sectores económicos, la integración, creación de organismos de regulación, apertura al mercado externo, etc.).

Las premisas para el desarrollo de la metodología en las CPA tabacaleras son las siguientes:

- » Compromiso de los directivos y socios con el perfeccionamiento del SGEC.
- » Adecuada preparación de los recursos humanos, en los ámbitos técnico y cooperativo, especialmente de los miembros de la Junta Directiva y el Consejo Administrativo.
- » Relaciones favorables con las instituciones estatales que atienden la CPA y apoyo de estas al proceso de perfeccionamiento.

La existencia de estas premisas se valorará a partir de la información a recopilar en la CPA, pudiéndose ejecutar acciones de capacitación específicamente con los miembros de la Junta Directiva y el Consejo Administrativo, en relación con la metodología a aplicar.

2.2.4 Pasos metodológicos para el perfeccionamiento

Para el perfeccionamiento del Sistema de Gestión Empresarial de las CPA tabacaleras en la provincia se proponen los siguientes pasos:

1. Sensibilización del colectivo en el marco de la Asamblea General sobre la necesidad de perfeccionar el SGEC.
Responsables: investigadores y junta directiva.
2. Preparación del colectivo en el marco de la Asamblea General sobre los aspectos metodológicos para el perfeccionamiento del SGEC, estimulando que los socios brinden ideas y propuestas de forma creativa (deben priorizarse las

temáticas de gestión empresarial, modelo cooperativo, enfoque estratégico, entre otros que se considere).

Responsables: investigadores, junta directiva y consejo administrativo.

3. Diagnóstico empresarial de la CPA a partir de la guía metodológica elaborada, previa aprobación por parte de la Asamblea General. La guía para el diagnóstico puede consultarse en Fernández (2011).

3.1 Aprobación del diagnóstico empresarial por la Asamblea General

Responsables: investigadores, junta directiva, consejo administrativo y equipo definido para el diagnóstico.

4. Perfeccionamiento de los subsistemas elaborando un plan de acciones.
Responsables: Investigadores, Junta Directiva y Consejo Administrativo.
5. Revisión trimestral en la Asamblea General del cumplimiento del plan de acciones, a partir de la rendición de cuentas del Consejo Administrativo.
Responsables: Investigadores, Junta Directiva y Consejo Administrativo.
6. Revisión anual del diagnóstico empresarial y proceso de evaluación de los resultados integrales, que garantice la retroalimentación del proceso, y por tanto, la mejora continua.

Responsables: investigadores, junta directiva y consejo administrativo.

En la siguiente tabla se muestra la responsabilidad y/o participación de los órganos colectivos de dirección y los socios. La distinción que se realiza entre los socios y la Asamblea General se basa en el reconocimiento de la dualidad del socio como decisor y gestor.

Tabla 19. Participación y/o responsabilidad en el perfeccionamiento

	Paso 1	Paso 2	Paso 3	Paso 4	Paso 5	Paso 6
Asamblea General	X	X	X	X	X	X
Junta Directiva	X	X	X	X	X	X
Consejo Administrativo		X	X	X	X	X
Socios	X	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia



Aspectos a tener en cuenta para la realización del diagnóstico empresarial

El diagnóstico debe reflejar la situación actual de la CPA, determinando los principales problemas que existen en cada uno de los subsistemas, delimitando los más importantes por su peso en los resultados integrales de la empresa, haciendo énfasis en su evaluación cualitativa y definiendo mediante un análisis causa-efecto (Ishikawa, 1985), el carácter interno o externo de su solución.

Algunos principios para la realización del diagnóstico son:

- La activa participación de la Asamblea General, Junta Directiva, Consejo Administrativo, ANAP, EIT y otros actores implicados.
- La correcta aplicación de la guía metodológica, cuyo principal antecedente son las Bases Generales de Perfeccionamiento Empresarial en el sector estatal, unido a los aportes de Thibaut (1994).
- La cooperación entre CPA con buenas experiencias en la aplicación del proceso de perfeccionamiento.
- La conformación y preparación del equipo de diagnóstico, que debe estar conformado por al menos cinco miembros, los que serán elegidos por su capacidad de análisis, creatividad, conocimiento de la empresa, así como de técnicas de diagnóstico. Cada CPA podrá elegir los miembros de su equipo, valorando las siguientes fuentes de procedencia:
 - Técnicos y/o directivos de la propia CPA.
 - » Técnicos y/o directivos de otras CPA (con resultados superiores).
 - » Técnicos y/o directivos de la Delegación Municipal del MINAG y EIT.
 - » Especialistas y/o directivos de la Dirección Municipal de la ANAP.
 - » Profesionales de universidades y otros centros educacionales.
 - » Otros que se consideren.

El equipo de diagnóstico será presentado a la Asamblea General para su aprobación. El cronograma de trabajo para el diagnóstico, como para el resto de las etapas del proceso, será realizado por cada CPA y aprobado por su Asamblea General. Al concluir el diagnóstico, este se analiza con el Consejo Administrativo y la Junta Directiva; invitando a las organizaciones políticas y de masas de la cooperativa, para luego ser aprobado por la Asamblea General y dar continuidad al proceso de perfeccionamiento.

Aspectos a tener en cuenta para el perfeccionamiento de los subsistemas

En el paso cuatro de la metodología se perfeccionan los subsistemas, adecuando el objetivo que cada uno de ellos cumple en la CPA tabacalera a partir de lo establecido en el capítulo anterior, unido a las tareas y aspectos metodológicos para su ejecución que se presentan a continuación:

Subsistema de Administración

Objetivo: *Integrar la gestión del resto de los subsistemas con la participación efectiva de los socios de la CPA a partir de la definición conjunta de objetivos empresariales.*

Las **funciones administrativas** en las CPA son las comunes a todas las empresas, en cuanto a *planificar, organizar, dirigir y controlar*.

Para el desarrollo de las funciones administrativas deben cumplirse las siguientes tareas:

- * Definir en el marco de la Asamblea General la misión de la cooperativa, como declaración de su razón de ser, objetivos, funciones y valores que permitan realizar sus aspiraciones como empresa, tanto en las aristas técnico-económica como social.
- * A partir de la misión, definir los resultados finales a los que se aspiren y sea posible alcanzar, definidos como objetivos estratégicos de la cooperativa.
- * Elaborar la estrategia de la cooperativa a partir de los objetivos estratégicos y el Programa de Desarrollo para tres años, sin perder de vista el análisis externo. Para ello resulta necesario la definición de las áreas de resultados clave e indicadores medidores del cambio. La estrategia debe garantizar la integración de los diferentes subsistemas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- * Realizar los ajustes en la estructura organizacional requeridos para el cumplimiento de la estrategia y los objetivos estratégicos, que garantice la real participación como expresión del principio de control democrático de los socios. En el caso del Consejo Administrativo tendrá tantos miembros como subsistemas se considere necesario representar, tanto de forma independiente como agrupada. En la Figura 5 se muestra una estructura tipo donde están representados todos los subsistemas en dicho Consejo, la que por su sencillez constituye una estructura de tipo lineal de acuerdo a la clasificación de Mintberzg (1992).

- * Definir en la Asamblea General y tramitar la aprobación de los cambios necesarios en el objeto social de la cooperativa, haciendo énfasis en las nuevas actividades de producción de bienes y servicios que se proyecten realizar para el cumplimiento de los objetivos identificados.
- * Establecimiento de la jerarquía de objetivos por años; la desagregación de los mismos en los diferentes niveles de la cooperativa, potenciando la dualidad del socio como decisor y gestor.
- * Elaborar el plan anual en función de las condiciones y necesidades propias, teniendo en cuenta que debe facilitar el trabajo en todos los subsistemas y el proceso de toma de decisiones. Para su elaboración podrán ser tenidas en cuenta las indicaciones metodológicas para el sector estatal por parte del Ministerio de Economía y Planificación (MEP), con las debidas adecuaciones. Se pueden elaborar otros tipos de planes como programas y planes de trabajo, en lo que tiene un papel fundamental el Consejo Administrativo.
- * Integrar los recursos requeridos para cumplir con los planes y velar por su empleo eficiente y eficaz en el marco de los órganos colectivos de dirección.
- * Definir los requerimientos de habilidades técnicas, humanas y conceptuales necesarias para la labor administrativa en cada nivel de la organización.
- * La coordinación es muy importante en la cooperativa, jugando un papel fundamental el Consejo Administrativo y el Administrador en particular, para la integración de los objetivos y actividades de los diferentes subsistemas. Sin embargo, no resulta necesario establecer un mecanismo rígido para desarrollarla, teniendo en cuenta que el trabajo es rutinario y bastante predecible aun con la influencia de variables naturales, por lo que los procesos de trabajo están estandarizados y las tareas no tienen una alta interdependencia.
- * El proceso de toma de decisiones debe desarrollarse con un estilo participativo, garantizando que en la Asamblea General se tome la totalidad de las decisiones estratégicas; para lo que se requiere un ambiente de trabajo caracterizado por el empleo de las herramientas de la administración.
- * Elaboración del sistema de información y control para el monitoreo en el cumplimiento de los objetivos. El flujo informativo diseñado se muestra en la Figura 6, el cual es vital para el logro de un adecuado proceso de comunicación, así como el esquema de delegación de autoridad (Figura 7), donde destaca la definición del carácter dual del socio como *decisor* y *gestor*. Por su parte el control

debe garantizar que los socios mantengan el nivel de responsabilidad adecuado en la toma de decisiones en el marco de la Asamblea. Debe desarrollarse un proceso de control por niveles de responsabilidad de forma que los jefes (desde la brigada) influyan decisivamente sobre la eficacia y eficiencia de la organización.

- * Evaluación semestral en el marco de la Asamblea General del cumplimiento de los objetivos anuales.
- * Evaluación anual en el marco de la Asamblea General del cumplimiento de la misión, estrategia, objetivos estratégicos y Programa de Desarrollo de la CPA; así como su revisión y/o modificación cuando resulte necesario.
- * Diseñar el Reglamento Interno como documento contentivo de las principales normas y procedimientos en la CPA.
- * Garantizar que exista una oficina como “la razón de ser de cualquier empresa” (Rubio, 2006, p. 63), máxime en entidades agropecuarias por el peso que tiene en el desempeño exitoso de las funciones administrativas.
- * Implementar las reglamentaciones dictadas por los organismos rectores, promoviendo la iniciativa creadora al respecto.
- * Solicitar asesoría y orientación metodológica de la Delegación Municipal del MINAG y EIT en temas de gestión empresarial.
- * Valorar la aplicación de innovación organizacional en la gestión de la CPA, contando con la asesoría de universidades, consultorías y otros.
- * Incrementar el acercamiento de la CPA con universidades y otras instituciones que permita elevar la preparación de los socios para la solución de problemas de forma creativa.

Subsistema de Producción

Objetivo: *Gestionar la producción de tabaco y de otros productos agropecuarios de manera que se satisfagan las necesidades de los socios, trabajadores, familias, comunidad y sociedad en general, bajo el principio de elevar la eficacia y eficiencia económica y social en sus procesos.*

Las tareas a desarrollar son:

1. Garantizar el establecimiento de las formas de organización y el método de la producción, la gestión del flujo material y de la calidad, así como del sistema de normas capaces de evaluar el cumplimiento de lo planificado, en el caso del tabaco y otros productos agropecuarios.

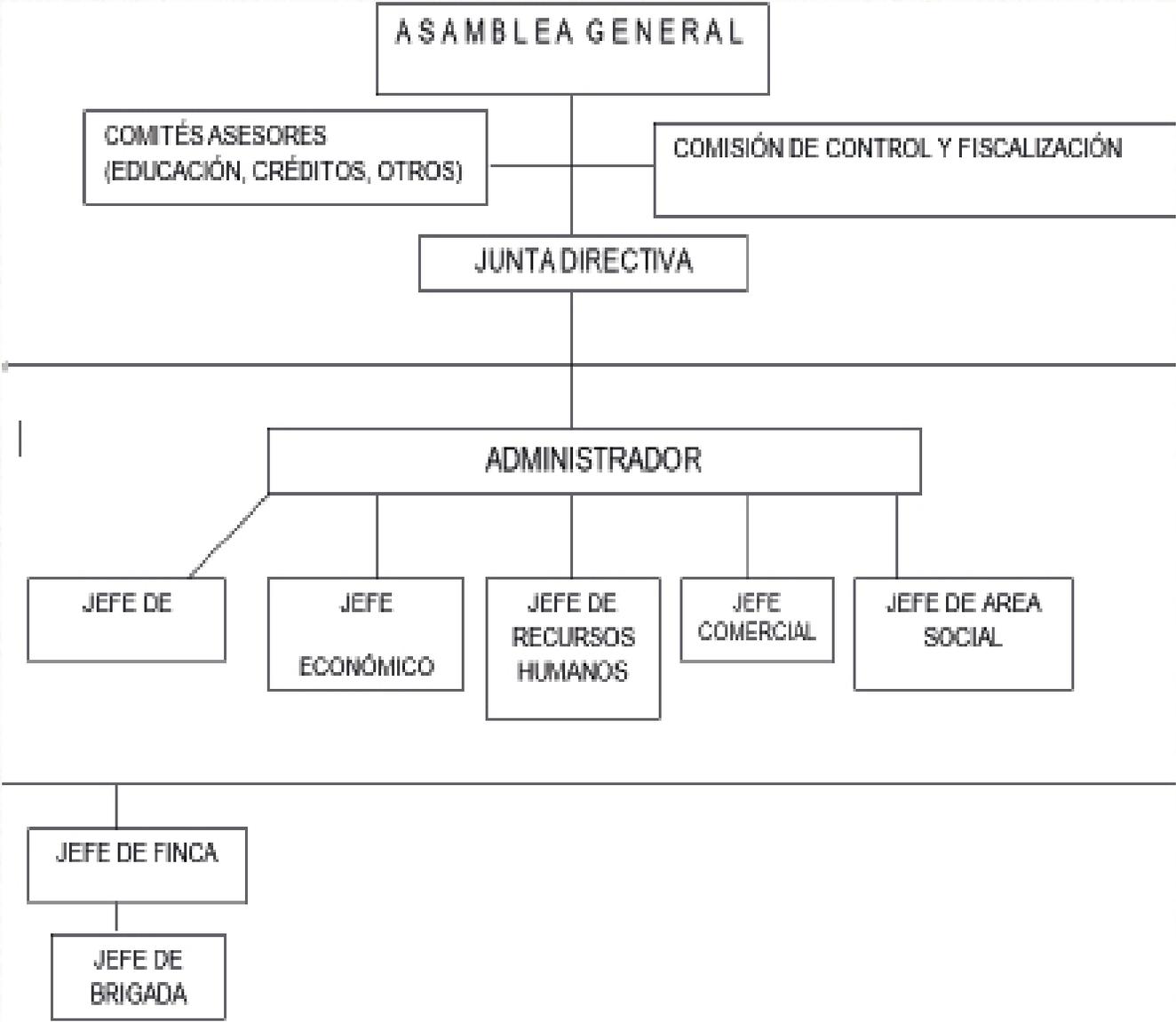


Figura 5. Estructura organizativa propuesta
Fuente: Elaboración propia

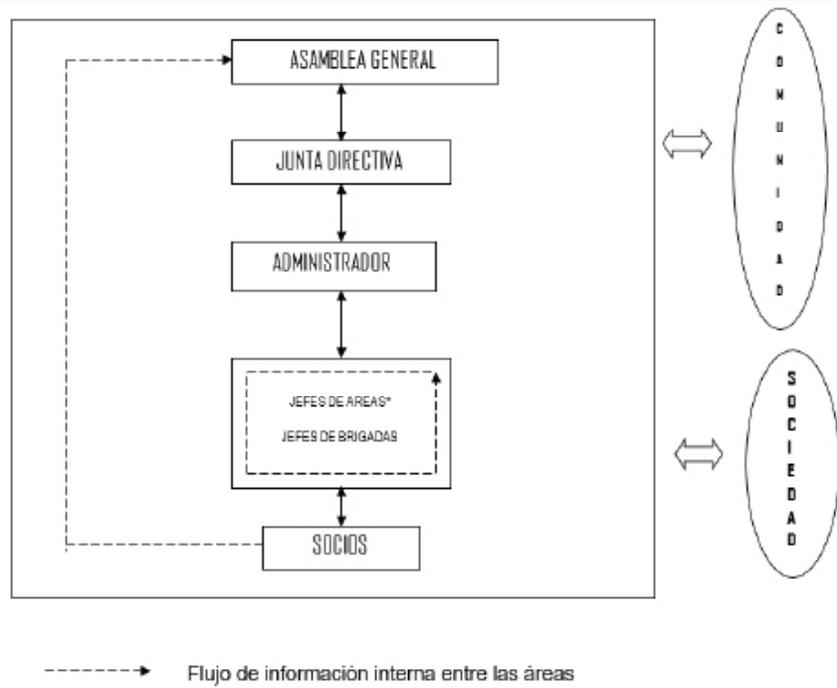


Figura 6. Flujo de información formal propuesto
Fuente: Elaboración propia

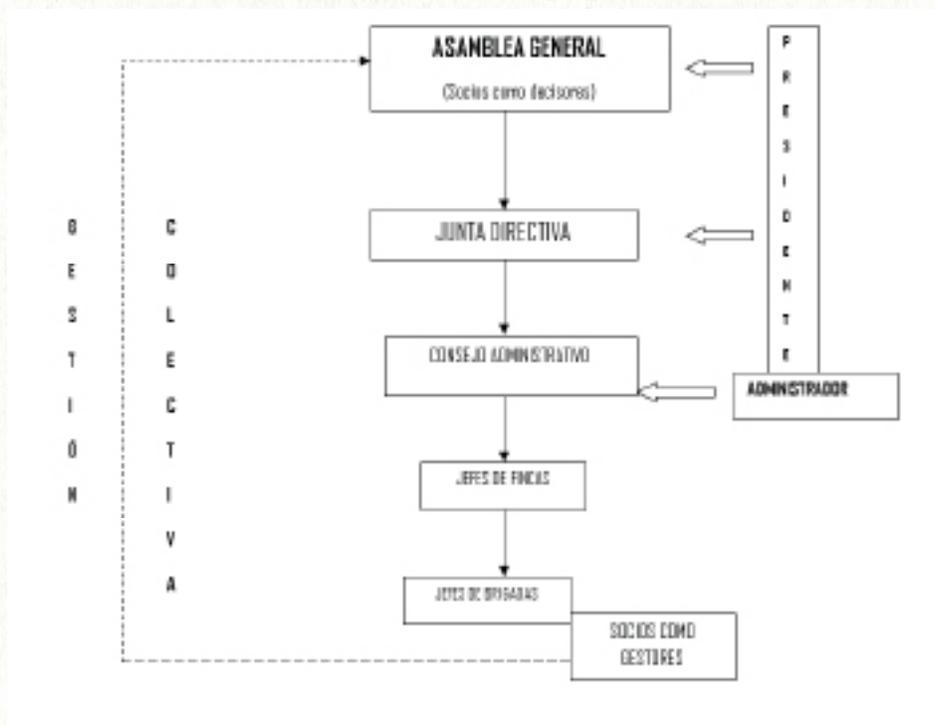


Figura 7. Esquema de delegación de autoridad propuesto
Fuente: Elaboración propia



2. Asesorar a los órganos de dirección en cuanto a las medidas, métodos y procedimientos que se requieren para una adecuada gestión de la producción.
3. Tomar las decisiones sobre la previsión, adquisición y gestión de los insumos para el proceso productivo.
4. Tomar las decisiones acerca del producto, proceso y la capacidad de producción.
5. Aplicar conocimientos científicos y técnicos a la concepción y/o desarrollo de productos y procesos productivos, según los requerimientos del tabaco y otros productos agropecuarios.
6. Garantizar la calidad de productos y procesos productivos en aras de elevar la satisfacción de los clientes, con énfasis en lo establecido en los contratos económicos. El contrato económico como institución jurídica que establece los acuerdos y obligaciones entre la cooperativa y la empresa estatal debe ser gestionado como un mecanismo de evaluación de la eficiencia técnico-productiva de la empresa, en función del cumplimiento de los indicadores que en él se recogen.

Para la ejecución de las funciones anteriores la cooperativa debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- » Debe efectuarse el proceso de selección y control de los factores de producción: materias primas, materiales, recursos humanos, maquinaria, sistemas de riego, energía, tecnología, información y otros.
- » Debe concertarse la adquisición de los insumos para la producción de tabaco en relación con la contratación, así como comprar los que se requieran para el resto de la producción agropecuaria en las agrotiendas municipales. Se establece el procedimiento para la gestión de compras y almacenes, la recepción, medios, organización y mantenimiento del almacén y control de la calidad de los insumos.
- » Se establece el procedimiento para la logística en cuanto a la organización del desplazamiento y la custodia de los materiales, materias primas y productos; en relación con la planificación de la producción y administración de los inventarios y se diseña la distribución física en cuanto a recepción, transporte y tratamiento de los pedidos.
- » El diseño, planificación, funcionamiento y control del sistema productivo de la CPA debe realizarse bajo el principio de transformar técnica y económicamente los recursos de la forma más eficaz y elevando el valor añadido de los bienes

y servicios que se producen, así como extendiendo la cadena de valor no solo a la actividad agrícola, sino preindustrial con la creación de una escogida y despallillos, brindando contenido laboral fundamentalmente a las mujeres que luego de concluir la campaña no lo tienen; y donde sea posible a la actividad industrial desarrollando la actividad de torcido.

- » Para el efectivo funcionamiento del sistema productivo, el subsistema de Producción debe garantizar la sinergia con el resto de los subsistemas de la CPA, en especial los dedicados a gestionar los procesos comerciales, financieros, contables y de recursos humanos.
- » Deben asumirse las transformaciones en el sistema productivo que provienen de los cambios en el entorno de la CPA (especialmente las legislaciones en materia agropecuaria y la evolución del mercado consumidor de tabaco), así como de las interrelaciones con otros subsistemas y las políticas de los órganos de dirección.
- » En el diseño del sistema productivo debe valorarse la especialización como un elemento capaz de lograr el crecimiento y la estabilidad, creando áreas (fincas y brigadas) dedicadas a funciones especializadas en algunas producciones específicas (tabaco y otras), combinando el desarrollo de fincas diversificadas cuando se justifique.
- » En la planificación debe tenerse en cuenta la necesidad de minimizar la contaminación en el medio natural, el vertimiento de desperdicios, el desaprovechamiento de subproductos y las influencias socioculturales negativas sobre la localidad.
- » La organización del proceso productivo debe realizarse valorando aspectos como: características generales de la maquinaria de producción que asemejan el proceso (incluido el riego), características de los suelos, ciclos productivos para los diferentes cultivos (especialmente en relación con las etapas del ciclo productivo del tabaco), estacionalidad, suministros de materias primas y materiales, correlación tiempo-técnica, necesidad de diversificación de la producción, entre otros.
- » En el perfeccionamiento de la gestión de la producción es necesario que todos los socios participen como sujetos activos, desplegando su conocimiento, experiencia, iniciativa y creatividad, en lo que incide la organización y métodos de estímulo que se empleen.

- » Debe cumplirse con las exigencias técnico-organizativas del sistema productivo, garantizando una gestión interna efectiva.
- » Por las condiciones de la CPA debe trabajarse por asegurar la calidad de los productos y procesos productivos, teniendo en cuenta que el objetivo máximo es el cumplimiento de los planes de producción. Sin embargo, resulta necesario establecer la política de la calidad, planificar y controlarla, garantizando su mejora en función de los niveles de satisfacción de los clientes. En lo anterior juega un papel fundamental la capacitación de socios y directivos.
- » Aplicar cuando sea viable métodos y técnicas de extensionismo agrario, para lo que resulta necesario la vinculación con entidades educativas y participación en proyectos.
- » Diseñar las buenas prácticas encaminadas al desarrollo de una agricultura sostenible, relacionadas con el uso racional de la energía; el manejo de los residuales líquidos y sólidos; conservación de la diversidad biológica, en particular la productiva, las aguas, los nutrientes y su reciclaje, plagas y enfermedades; establecimiento de una política de variedades; uso racional de los medios biológicos y químicos con las características, condiciones y recursos de la cooperativa que reduzcan al mínimo la contaminación en el medio natural; uso racional de los suelos acorde a criterios ambientalmente adecuados, propiciando el empleo de técnicas que eviten o disminuyan el desarrollo de procesos degradantes; políticas de reforestación; además del uso racional de otros recursos naturales. En lo anterior es imprescindible equilibrar la aplicación de los logros científicos y técnicos mediante la introducción de tecnologías ambientalmente adecuadas, con el conocimiento acumulado proveniente de las tradiciones del campesinado tabacalero.

Subsistema de Comercialización

Objetivo: *Gestionar el proceso de comercialización de la CPA garantizando la cantidad y calidad de tabaco y otros productos agropecuarios.*

Las tareas a desarrollar son:

- » Ejecutar el proceso de contratación económica con la EIT, garantizando que sea un proceso de negociación y no de imposición por parte de esta hacia la CPA. Como se explicó anteriormente esta no debe ser la estructura que para

el desarrollo futuro de las cooperativas agropecuarias tabacaleras garantice la efectividad de las actividades de comercialización y otros servicios.

- » Desarrollar la comercialización del resto de los productos de la CPA no incluidos en el proceso de contratación económica.
- » Influir en la introducción de la filosofía de marketing en la cooperativa, de forma que todos los socios acepten y practiquen la cultura de satisfacción de necesidades que caracteriza este enfoque, y de por sí, a la propia organización. A pesar de que este enfoque es considerado contrapuesto al de producción por Kotler (1995), se considera viable la inserción de algunos conceptos y herramientas que contribuyan a una comercialización más efectiva en la CPA.
- » Suministrar información relacionada con la comercialización a los órganos de dirección de la CPA.

Para la ejecución de las funciones anteriores la cooperativa debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- a. Teniendo en cuenta que la demanda de productos agropecuarios debe ser satisfecha en cantidad y calidad, la empresa asume un enfoque de producción en las relaciones de intercambio. No obstante, resulta oportuno en el proceso de perfeccionamiento, aplicar elementos del enfoque de marketing el cual se basa en la identificación de las necesidades y deseos de los clientes influenciando en el nivel, momento y composición de la demanda, identificando los segmentos más importantes, de acuerdo a las necesidades y deseos de los grupos con base local.
- * Además del segmento que debe atender la CPA en función del contrato, se atenderá el segmento conformado por los socios, familia y comunidad (denominado por algunos autores *mercado social objetivo*). En el caso de los servicios sociales, se basa en una especialización de mercado, como parte de su gestión social, al satisfacer múltiples necesidades.
- b. En función de los segmentos, deben identificarse los diferentes canales de distribución y como parte de ellos su logística, tomándose decisiones relacionadas con el número, dimensión y localización de almacenes; así como con los niveles de inventarios y sistemas de transporte a emplear.
- c. Para la contratación económica la CPA debe formar un equipo integrado por directivos y socios, el que además de desarrollar el proceso técnico de contratación, evalúa continuamente el cumplimiento de los compromisos.
- d. Definición de un presupuesto para la actividad de comercialización.



Subsistema Financiero y Contable

Objetivo: *Gestionar los procesos financieros y contables de la CPA garantizando la financiación de la actividad empresarial y el cumplimiento de las normas establecidas y ofreciendo información oportuna y veraz para el proceso de toma de decisiones a los órganos de dirección.*

Las tareas a desarrollar son:

1. Búsqueda de fondos para desarrollar la actividad productiva y social y su distribución adecuada.
2. Desarrollar los procesos específicos de contabilidad, costos, estadísticas, elaboración del plan y evaluación económica de los resultados de la CPA, relacionados con el logro de mayores volúmenes de producción agropecuaria con la utilización del mínimo de recursos posibles.
3. Registrar, clasificar y resumir en términos de valores las operaciones económicas de la CPA como punto de partida de los análisis financieros, de cumplimiento del plan, formulación de costos, precios, entre otros que se realizan.
4. Suministrar información confiable para la administración y el control de los recursos de propiedad colectiva en función de elevar la eficiencia productiva.
5. Garantizar el cumplimiento del modelo económico de la cooperativa.
6. Garantizar el cumplimiento de los principios de control interno en todos sus procesos.

Para la ejecución de las funciones anteriores la cooperativa debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- » Los procesos que se desarrollan deben ser adaptados a las condiciones específicas de cada CPA, en particular a la disponibilidad de personal calificado, la infraestructura tecnológica (existencia de computadoras y otros medios de cómputo).
- » La actividad de financiación debe proporcionar el capital necesario para la ejecución de los objetivos de la cooperativa, o de un proyecto empresarial especial; desarrollar medidas para el mantenimiento del equilibrio financiero; incorporar a la actividad de planificación tanto productiva como social las medidas financieras.
- » Cumplir las obligaciones establecidas en el Sistema Nacional de Contabilidad para mantener actualizados los registros y libros contables y financieros.

- » Deben establecerse las áreas de responsabilidad y los centros de costo que la cooperativa considere, cumpliendo con la premisa de descentralizar la contabilidad, teniendo en cuenta las unidades productivas de base.
- » Se incorpora la dimensión ambiental en la planificación económica y financiera de proyectos de obras y actividades, como parte del proceso inversionista.
- » El costo constituye una herramienta básica para la administración de los recursos que se disponen en función de generar utilidades en beneficio de la cooperativa y la comunidad.
- » Con vistas a establecer un sistema de costos eficaz debe existir un sistema de control que posibilite el registro confiable de los gastos.
- » La cooperativa debe contar con la asesoría y orientación metodológica de la Delegación Municipal del MINAG y EIT para el desarrollo de las actividades contables y financieras.
- » En el plan de desarrollo de la cooperativa se definen y concretan las inversiones a ejecutar (incluyendo viviendas) y su fuente de financiamiento, las medidas de reducción de costos y obtención o incremento de la rentabilidad.
- » La cooperativa puede contratar servicios de contabilidad con consultorías y centros de gestión contable.
- » Como parte de la gestión social la CPA debe introducir de forma análoga a la tradicional, las actividades de contabilidad y auditoría social.

Subsistema de Recursos Humanos

Objetivo: *Gestionar eficaz y eficientemente los recursos humanos en la CPA, tributando a su desarrollo integral y a la sensibilización del colectivo acerca de la necesidad de modificar los procedimientos de gestión que tributen a un desempeño empresarial superior y a la efectiva realización de la propiedad cooperativa.*

Las tareas a desarrollar son:

1. Captar, seleccionar, retener, formar, motivar, retribuir y desarrollar los recursos humanos de la cooperativa para satisfacer sus necesidades económicas y sociales.
2. Determinar e implementar mecanismos de organización que coordinen los esfuerzos de dichos recursos, para cumplir los objetivos con la mayor eficacia posible.

3. Potenciar la cultura empresarial cooperativa sobre la base del reforzamiento de los valores propios, que emanan de la comunidad de intereses y aspiraciones de los socios, así como un comportamiento ético en la gestión.
4. Garantizar buenas condiciones de trabajo, seguridad y salud en el trabajo como parte de sus funciones sociales.
5. Suministrar información a los órganos de dirección de la CPA.

La concepción teórica y metodológica del subsistema de Recursos Humanos se basa en una adaptación del modelo de Chiavenato (1988), Cuesta (2005) y Zayas (2002).

Para la ejecución de las tareas anteriores la cooperativa debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

El ingreso debe realizarse a partir de las fuentes establecidas, que garantice la calidad del personal, la homogeneidad de intereses y aspiraciones y la permanencia de la fuerza de trabajo, cumpliendo con principios como territorialidad, enfoque de género, entre otros.

Las actividades de organización y normación del trabajo deben desarrollarse con el objetivo de lograr el máximo de productividad en todas las actividades laborales, mediante la vinculación del hombre al área por los resultados finales de la producción, tanto para la producción de tabaco como otros productos agropecuarios. La organización del trabajo en las empresas dedicadas a la producción agropecuaria debe respetar las cartillas tecnológicas para la elaboración de cada producto, la necesaria recuperación y empleo de los desechos, las normas que garanticen la calidad del proceso, entre otros aspectos. Mientras que la vinculación del hombre al área por los resultados finales permite elevar el aporte productivo y económico de cada trabajador, optimizar el uso de los recursos, estabilizar la fuerza de trabajo, elevar el sentido de pertenencia, diversificar la producción, entre otros aspectos.

- » El ingreso real debe ser valorado integralmente.
- » La atención al hombre debe orientarse hacia la satisfacción de las necesidades económicas y sociales de los miembros, la atracción de fuerza de trabajo y el reforzamiento del sistema de valores propios, que permitan cumplir los objetivos empresariales.
- » El sistema de estimulación y de incentivos y premios debe abarcar tanto a socios como al resto de los trabajadores, basado en un proceso integral de evaluación.

- » Debe organizarse la emulación socialista, tanto individual como colectiva.
- » Debe existir una estrategia de superación y plan general de capacitación, con el respaldo de un presupuesto a partir del fondo sociocultural, donde se incluyan aspectos relacionados con la formación cooperativa y técnica, formación ambiental que garantice la incorporación de esta dimensión a todos los puestos de trabajo.
- » La definición de políticas de seguridad y salud en el trabajo y el análisis de indicadores para establecer comparaciones.
- » El análisis en la Asamblea General de la temática de seguridad y salud en el trabajo, como vía para elevar el nivel de conciencia e investigar el nivel de satisfacción de los socios.

Subsistema Social

Objetivo: *Gestionar la actividad que desarrolla la CPA para satisfacer las necesidades sociales de los socios, familias, comunidad y sociedad.*

Las tareas a desarrollar son:

1. Establecer los programas de acción social de la CPA, en función de los objetivos sociales y medios disponibles.
2. Medir el impacto de dichos programas en la satisfacción de las necesidades múltiples de los socios, familias y comunidad, incluidas las que se generan por la interacción con el medio natural.
3. Garantizar el diálogo con los grupos de interés en la CPA.

Para la ejecución de las funciones anteriores la cooperativa debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- » Diagnóstico de la situación social de sus miembros, familia y comunidad, en cuanto a necesidades de alimentos, vivienda, recreación, cultura, salud, educación, transporte, salubridad, servicios múltiples, relaciones con el medio natural, grupos vulnerables, otros.
- » Establecimiento de programas destinados a la satisfacción de dichas necesidades, teniendo en cuenta el orden de prioridad de estas y la disponibilidad de recursos, a partir de una adecuada distribución de utilidades.
- » Velar por el cumplimiento de los principios del cooperativismo.
- » Fomento de la comunidad de cooperativistas.

- » Existencia de un Comité de Educación Cooperativa, que viabilice el cumplimiento de la estrategia de superación y el plan de capacitación definido por Recursos Humanos, en cuanto a la formación cooperativa y la divulgación y educación ambiental.
- » Establecimiento de la política ambiental de la cooperativa, que responda a las estrategias ambientales territoriales y a la estrategia ambiental del MINAG, incluyendo metas y objetivos en relación al medio natural, que permitan mejorar paulatinamente su desempeño ambiental.
- » Identificar los grupos de interés de la CPA (socios, familias, comunidad, otros trabajadores, localidad, órganos estatales, EIT, ANAP, Banco, Acopio, otros) y lograr la capacidad de dialogar con ellos usando la información obtenida en esa interacción para mejorar sus procesos internos (que abarca a todos los subsistemas).
- » Emplear adecuadamente el papel de la familia del socio para lograr la cohesión y el sentido de pertenencia en función de elevar los resultados integrales.
- » Desarrollar el modelo de balance y auditoría social como instrumento de control de la gestión social en la cooperativa.

Para medir los resultados integrales de la gestión de las CPA tabacaleras se realizó una selección de indicadores (técnico-productivos, económicos y sociales), a partir de los trabajos de Labrador (1998), Rivera (2007) y Alfonso (2008). Los indicadores son analizados en dos momentos como parte de la metodología: el diagnóstico empresarial (paso tres) y la evaluación de los resultados (paso seis), apareciendo en la guía de diagnóstico.

En la Figura 8 se muestra la integración que se obtiene en el SGEC a partir del perfeccionamiento de cada uno de los subsistemas.

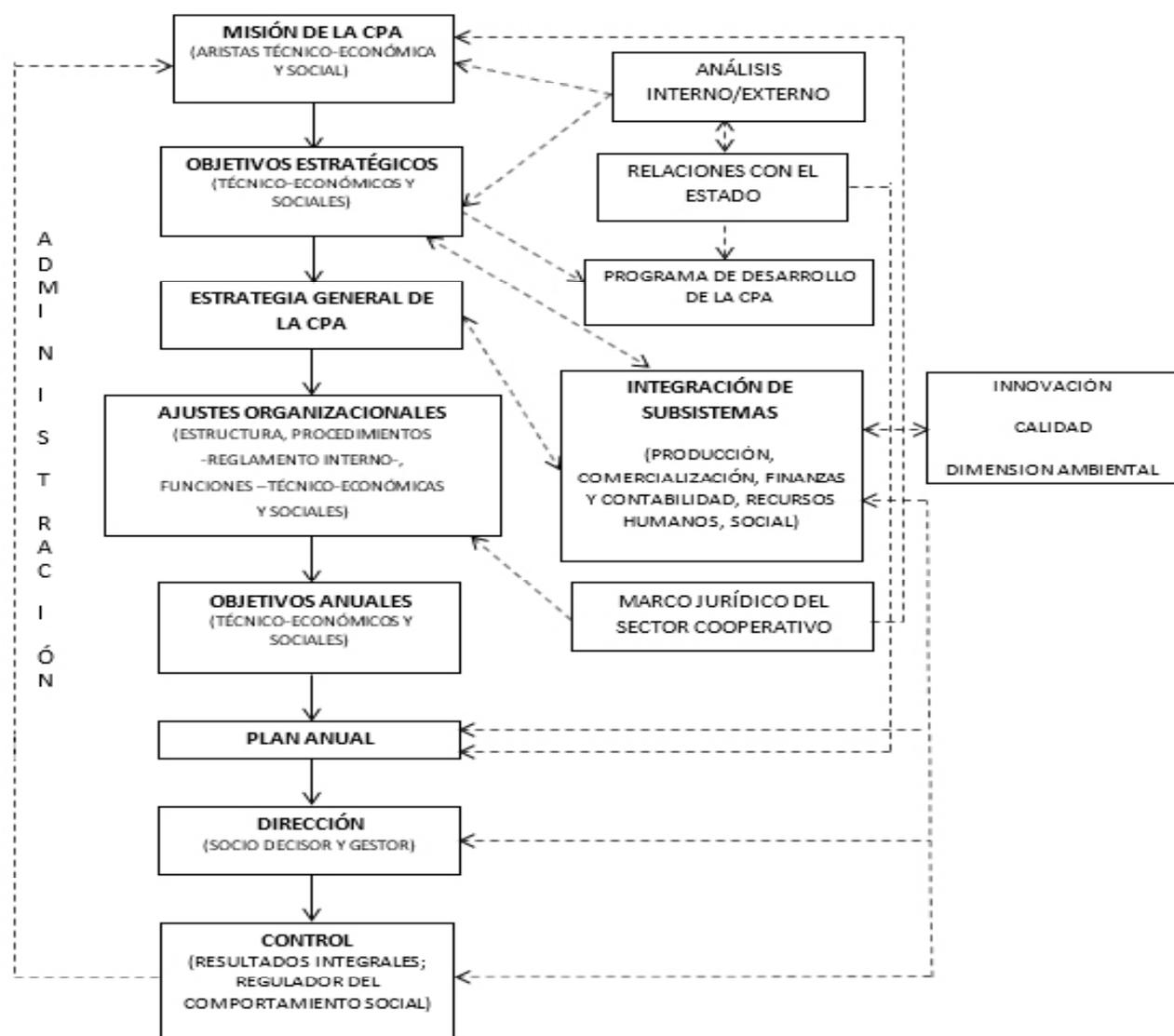


Figura 8. Integración de subsistemas en el SGEC
Fuente: Elaboración propia

El diagnóstico realizado permitió constatar la falta de integralidad en la gestión empresarial de las CPA tabacaleras de la provincia Pinar del Río, así como la existencia de problemas en los diferentes subsistemas identificados, lo que limita la obtención de resultados superiores en el orden productivo, económico y social de estas entidades agropecuarias. Para solucionar dicha problemática se diseñó la metodología mostrada anteriormente, sobre la base de la adecuación de los fundamentos teóricos y metodológicos establecidos para la gestión integral de los subsistemas de la empresa cooperativa al caso específico de las CPA tabacaleras.



2.3 Validación de la metodología diseñada en una cooperativa seleccionada

En este epígrafe se muestra la validación de la metodología propuesta, a partir de su aplicación en la CPA “Eliseo Caamaño” de la provincia Pinar del Río. Esta cooperativa fue elegida a partir por los resultados favorables de su gestión, destacando su posición de liderazgo en la producción tabacalera y el desarrollo del modelo cooperativo, al ser la primera CPA en el país que extendió su cadena de valor a la actividad de beneficio del tabaco, y en algún momento a la producción de puros y cigarrillos; así como desarrollar una labor social destacada, entre otros elementos. Esta empresa mantiene buenas relaciones de trabajo con la Universidad de Pinar del Río (UPR), al ejecutarse numerosas acciones de capacitación e investigación, especialmente su incorporación al Proyecto Nacional de Ciencia y Tecnología (PNCT) “El Perfeccionamiento Empresarial en las empresas cooperativas de la provincia Pinar del Río”, iniciado en 2003 por el Centro de Estudios sobre Desarrollo Cooperativo y Comunitario.

Caracterización de la CPA “Eliseo Caamaño”. Constatación del cumplimiento de las premisas.

La caracterización de la CPA tabacalera se realizó empleando métodos empíricos de investigación, fundamentalmente observación y medición, para determinar el cumplimiento de las premisas de la metodología y las principales fortalezas y debilidades al iniciar el proceso. Esta actividad se realizó en el año 2007.

La CPA “Eliseo Caamaño” se ubica en el municipio Consolación del Sur y fue creada el 22 de julio de 1979. Su producto fundamental es el tabaco negro y su principal cliente, la EIT Consolación del Sur. Además desarrolla producciones de cultivos varios como viandas, hortalizas y vegetales, porcinas, ovinas y ganaderas y presta otros servicios productivos y sociales. Su infraestructura es adecuada, tanto para el desarrollo de la actividad productiva, administrativa como social.

La estructura organizativa tiene dificultades, no respondiendo al modelo de organización cooperativa, además presenta dificultades en la representación de los subsistemas. El colectivo está compuesto por 430 socios, de ellos 139 mujeres, de los que el 92% trabaja directamente en el campo. Cuenta con cinco trabajadores con nivel medio o superior y 67 obreros calificados, lo que les permite mantener un nivel adecuado de profesionalización en la gestión para el sector agropecuario. La edad promedio de los socios es de 54,2 años, considerándose alta para la actividad agrícola, lo que requiere de un tratamiento especial por constituir una

amenaza a la estabilidad laboral. Se logran niveles adecuados de asistencia (25 días mensuales con 8 horas de trabajo), como muestra de la consagración de los socios al trabajo agrícola.

Cuenta con una superficie total de tierra de 912,5 Ha; de ellas el 44% se encuentra cultivada, en este caso 245,2 Ha dedicadas al cultivo de tabaco y el resto a cultivos varios. Constituye un elemento negativo la existencia de 9,8 Ha de tierras ociosas.

Cuenta con la fortaleza de realizar por sí misma la labor de acopio y beneficio del tabaco, siendo la única en Cuba, destacándose que del 20 al 30% de la producción de capa es exportable. El índice de rendimiento en la producción de tabaco es de 24,5 q/Ha, existiendo reservas productivas que permitirían aumentarlo. La estabilidad del proceso productivo se ve amenazada con frecuencia por las dificultades en la entrega de insumos por parte de la EIT, siendo este un elemento externo a la gestión de la CPA, sin embargo, de mucho peso en sus resultados finales.

Su situación financiera es favorable, sin inversiones ni créditos prorrogados y ha sido rentable durante 24 años consecutivos. Sus ventas sobrepasan los cuatro millones de pesos, de ellos más del 98% son contratadas. Los indicadores de costo por peso de producción mercantil total y de tabaco son adecuados.

Se realizan acciones sociales, que aunque no abarcan todas las aristas necesarias para un cabal cumplimiento de su responsabilidad social directa, sí han logrado un impacto sobre la comunidad cooperativista, básicamente por la construcción de más de 200 viviendas a socios con el trabajo de la brigada propia de construcción; el apoyo a los servicios básicos de la comunidad y el municipio.

Existe una cultura de mejora continua, innovación y asimilación del cambio como vías para su desarrollo, especialmente en el área de Finanzas y Contabilidad. Desde el punto de vista de la gestión empresarial se determinaron las siguientes **fortalezas:**

- Experiencia y compromiso de los órganos colectivos de dirección, a partir de la estabilidad de los principales directivos de la cooperativa.
- Consolidación del sistema técnico-productivo, sobre la base de altos niveles de eficiencia, especialmente en la producción de tabaco.
- Reconocimiento de su compromiso social.
- Existencia de un sistema de estimulación laboral que ha permitido motivar a



los socios y otros trabajadores en el cumplimiento de sus deberes.

- Consolidación del sistema contable que ha permitido un sólido control interno.
- Adecuados vínculos interinstitucionales, especialmente con otras cooperativas del municipio, organismos vinculados a su actividad e instituciones educativas.
- Conciencia por parte de directivos y demás socios, de la necesidad de perfeccionar su SGEN que permita obtener resultados integrales superiores. Sus principales **debilidades** se concentran en:
 - El proceso de administración no se soporta sobre bases de pensamiento estratégico ni dominio de técnicas avanzadas.
 - Insuficiente incorporación de los principios del cooperativismo al modelo de gestión empresarial.
 - No se logra la integralidad requerida entre los diferentes subsistemas.
 - Dificultades en la organización empresarial, especialmente en su estructura organizativa.
 - Insuficiente diversificación de la producción que garantice una mayor oferta al mercado.
 - Insuficiente atención a las necesidades de su mercado social objetivo, mediante un proceso integral de gestión social.

Los resultados de la actividad de la CPA “Eliseo Caamaño” sintetizados anteriormente, permiten afirmar que está en condiciones de perfeccionar su SGEN, sobre la base de un adecuado nivel de preparación y compromiso de los recursos humanos, contando para ello con el apoyo de las instituciones estatales.

Aplicación de la metodología

Los pasos iniciales de sensibilización y preparación del colectivo se realizaron en la CPA “Eliseo Caamaño” en 2008. Las principales acciones realizadas son:

- Exposición por parte del Presidente de los resultados económico-productivos y sociales de la CPA en los últimos tres años; así como las principales fortalezas y debilidades de la gestión, siendo ampliadas por los socios mediante el ejercicio de la libre participación en la Asamblea General.

- Realización de varios encuentros con los socios y directivos en la Asamblea General para sensibilizarlos y prepararlos acerca de la metodología, lo que permitió reconocer la necesidad y viabilidad del perfeccionamiento.
- Realización de varias reuniones con los miembros de la Junta Directiva y Consejo Administrativo para explicar la metodología.
- Definición y aprobación por la Asamblea General del equipo para el diagnóstico empresarial. Se realizaron tres sesiones de trabajo para su preparación en la CPA.
- Elaboración del cronograma para la realización del diagnóstico (Anexo 5), siendo aprobado de conjunto con la composición del equipo, por la Asamblea General de la cooperativa.

El diagnóstico en la CPA “Eliseo Caamaño” se realizó en la etapa enero-abril 2008, previo dos sesiones de trabajo con los miembros del equipo para la capacitación sobre la guía metodológica elaborada.

Resultados del diagnóstico empresarial en la CPA “Eliseo Caamaño”

El equipo para el diagnóstico empresarial en la CPA “Eliseo Caamaño” estuvo integrado por:

- Jefe económico de la CPA.
- Especialista de Contabilidad de la EIT Consolación del Sur.
- Investigadores y dos estudiantes.

A continuación se reseñan los resultados fundamentales del diagnóstico empresarial en esta CPA:

- El subsistema de Administración fue evaluado de regular, a partir de que el 78% de sus aspectos son cumplidos. Sin embargo las temáticas de planificación, proceso de toma de decisiones y solución de problemas e innovación fueron evaluadas de mal; mientras que cultura empresarial y ética de regular.

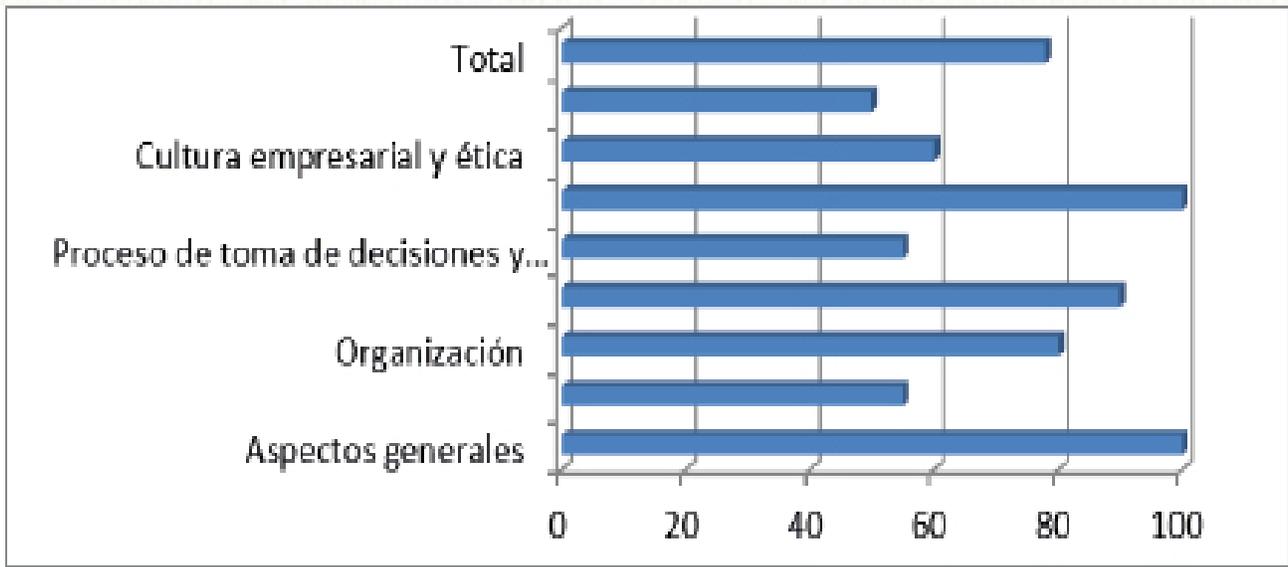


Gráfico 6. Por ciento de cumplimiento (Subsistema de Administración)
Fuente: Elaboración propia

- El subsistema de Producción fue evaluado de regular, por cuanto solo el 63% de sus aspectos son cumplidos, con incidencia de los tres aspectos evaluados de mal: energía, calidad y protección de la diversidad zoogenética.



Gráfico 7. Por ciento de cumplimiento (Subsistema de Producción)
Fuente: Elaboración propia

- El subsistema Financiero y Contable fue evaluado de bien pues se cumple el 85% de sus aspectos; aunque en el caso de relaciones financieras obtuvo la categoría de regular.

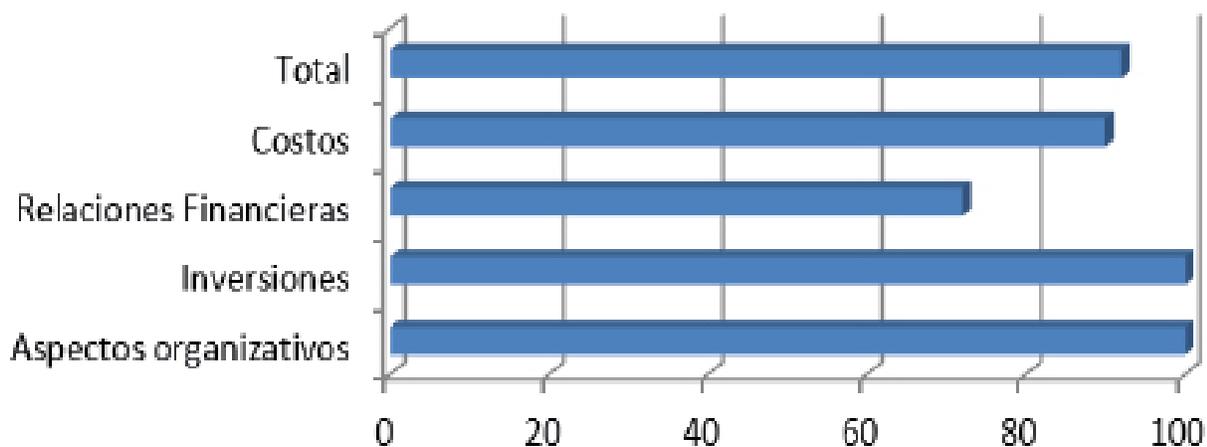


Gráfico 8. Por ciento de cumplimiento (Subsistema Financiero y Contable)
Fuente: Elaboración propia

- El subsistema de Comercialización fue evaluado de mal, al cumplirse solo el 35% de sus aspectos, ya que excepto contratación económica el resto de las temáticas obtuvieron tal calificación.

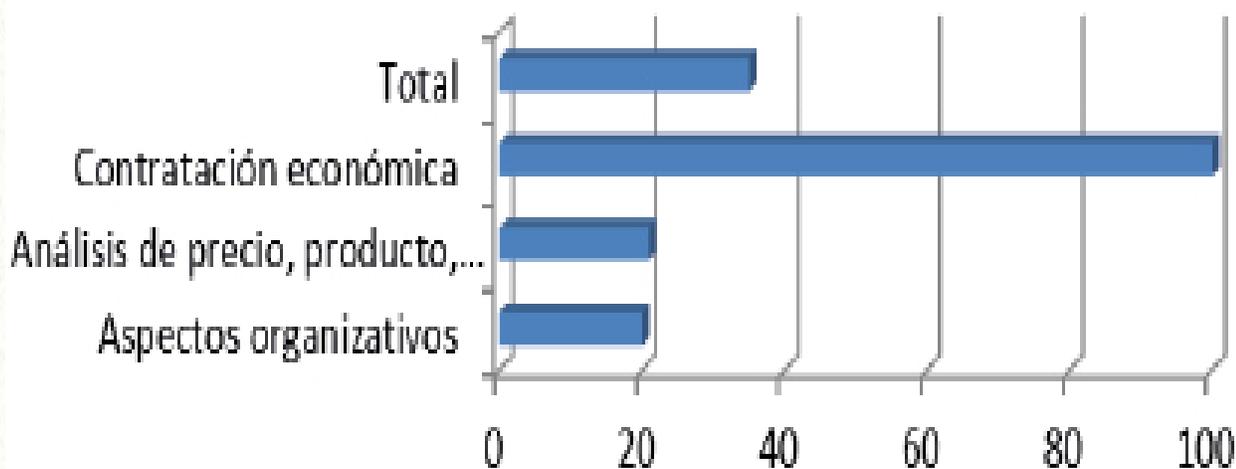


Gráfico 9. Por ciento de cumplimiento (Subsistema de Comercialización)
Fuente: Elaboración propia

- El subsistema de Recursos Humanos resultó evaluado de regular con el 77% de sus aspectos cumplidos, siendo calificadas de mal las siguientes temáticas: retribución, estimulación, aplicación y formación.

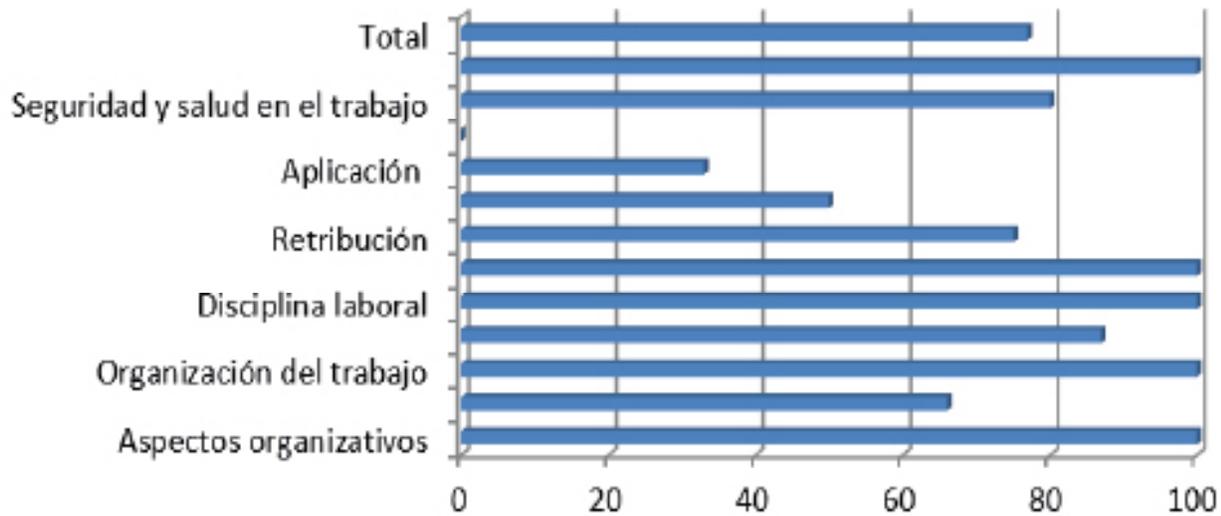


Gráfico 10. Por ciento de cumplimiento (Subsistema de Recursos Humanos)
Fuente: Elaboración propia

- El subsistema Social fue evaluado de mal con el 44% de sus aspectos cumplidos únicamente.



Gráfico 11. Por ciento de cumplimiento (Subsistema Social)
Fuente: Elaboración propia

Se determinaron 86 problemas de los que se analizó la causa fundamental y el carácter de su solución, que en el 96% de los casos es interno. En la siguiente tabla se muestra un resumen de ello:

Tabla 21. Cantidad de problemas determinados

Subsistema	Cantidad	Carácter interno de la solución (%)
Administración	14	100
Producción	19	89
Financiero y Contable	9	100
Comercialización	13	93
Recursos Humanos	9	100
Social	22	100

Fuente: Elaboración propia

Se identificaron 50 causas, de las que el 29% explica el 61% de los problemas, según cálculos realizados.

Como parte del diagnóstico empresarial se calcularon indicadores económicos, productivos y sociales, de los que se destacan:

ASPECTOS POSITIVOS:

- Las ventas totales crecen, y como parte de ellas las contratadas y por autoconsumo.
- La productividad de los socios aumenta.
- Las utilidades totales crecen, especialmente en la producción de tabaco como muestra de su eficiencia.
- El total de gastos disminuye fundamentalmente por los gastos de fuerza de trabajo.
- Se distribuye el 50% de utilidades entre los socios, dedicándose el resto al fondo socio-cultural y fondo de operaciones.

ASPECTOS NEGATIVOS:

- El ingreso de nuevos socios decrece.
- El promedio de intervenciones de los socios en las reuniones de la Asamblea General es bajo.
- El monto de anticipos a socios disminuye, así como sus ingresos reales, especialmente por los efectos económicos recibidos en el período tras el paso de varios huracanes.
- El índice de satisfacción de los socios, sus familias y comunidad por los



programas sociales que se desarrollan en la cooperativa es bajo.

- El índice de satisfacción de los socios por la actividad de seguridad y salud en el trabajo y reciclaje que se desarrollan en la cooperativa es bajo.
- Existe superficie ociosa que aunque no considerable, debe ser aprovechada.
- Los costos totales aumentan debido al incremento de la producción mercantil, deteriorándose la relación entre ambos indicadores.

Como se observa existen puntos débiles en el comportamiento general de los indicadores, tanto en las aristas técnico-económico como social, los que constituyen reservas a potenciar en el proceso de perfeccionamiento del SGEC. El informe de diagnóstico fue aprobado por la Asamblea General de la CPA.

Resultados del perfeccionamiento de los subsistemas en la CPA “Eliseo Caamaño”

A partir de los resultados del diagnóstico empresarial y los fundamentos contenidos en la metodología, se realizaron las siguientes acciones para el perfeccionamiento de los subsistemas de la CPA.

Subsistema de Administración

Causas tratadas No. 1: Insuficiente pensamiento estratégico en la dirección y No. 2: Insuficiente cultura de trabajo por valores.

Su corrección se estableció a partir de la ejecución de las siguientes acciones:

Tabla 22. Acciones establecidas en el subsistema de Administración

Acción	Responsable	Participan
Desarrollar un curso de capacitación sobre pensamiento estratégico en la dirección y trabajo por valores.	Presidente.	Miembros de la Junta Directiva y Consejo Administrativo.
Realizar una reunión extraordinaria con socios para explicar la necesidad de garantizar en la dirección una actitud estratégica y de trabajo por valores.	Presidente.	Socios.
Reelaborar la misión, objetivos estratégicos, estrategia y valores compartidos de la CPA.	Presidente.	Miembros seleccionados de la Junta Directiva y Consejo Administrativo.

Fuente: Elaboración propia

Algunos de los resultados obtenidos se relacionan a continuación:

La misión de la CPA quedó definida de la siguiente forma:

Satisfacer las necesidades económicas y sociales de los socios, trabajadores, familia y comunidad, mediante la producción de tabaco negro de alta calidad básicamente para la exportación y otras producciones agrícolas dirigidas al mercado local de forma eficiente y eficaz.

Los objetivos estratégicos –para un horizonte de planificación de tres años– de la CPA quedaron definidos de la siguiente forma:

1. Cumplir con las exigencias de la producción tabacalera en función de las tendencias del mercado internacional, incrementando la eficiencia y calidad.
2. Lograr la diversificación productiva que satisfaga los requerimientos del mercado local, en especial las necesidades alimentarias de los socios, trabajadores, familias y comunidad, incrementando en un 15% anual la producción de cultivos varios y otras producciones agrícolas y disminuyendo en un 5% anual los costos por peso de producción.
3. Consolidar el cumplimiento de los principios y valores de la cooperativa mediante una gestión social que garantice el desarrollo de programas sociales en función de las necesidades de los socios, trabajadores, familias y comunidad, incrementando los índices de satisfacción.
4. Perfeccionar el sistema de gestión empresarial a partir de la mejora en la calidad de los procesos que se desarrollan y el empleo de prácticas modernas de administración.

La elaboración de la estrategia partió de estos objetivos estratégicos y el plan de desarrollo diseñado para la etapa. Para ello se realizaron reuniones grupales en la Asamblea General, Junta Directiva y Consejo Administrativo, tomándose como base informativa fundamental los resultados del diagnóstico empresarial, así como otros documentos disponibles, de forma que se dispusiera de una caracterización interna y externa de la organización. A partir de ello, se listaron las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (D.A.F.O) de la cooperativa para su análisis y conjugación en la matriz, como fuente principal en el diseño de la estrategia.

Luego de la elaboración de la estrategia, se corrigió otra de las causas detectadas en el diagnóstico, relacionada con el problema de no desagregar los objetivos por años.



Los valores compartidos de la organización se definieron en una reunión grupal, siendo los siguientes: laboriosidad, solidaridad, responsabilidad, honestidad, responsabilidad social, patriotismo.

Se establece la necesidad de:

- Transmitir los valores compartidos en momentos específicos como: incorporación de un trabajador contratado, ingreso de un nuevo socio, contactos con la comunidad. Responsable: Junta Directiva.
- Incorporar al sistema de evaluación de los recursos humanos la apropiación de los valores de la organización. Responsable: Jefe de Área Social y Recursos Humanos.

Causa tratada No. 3: Aplicación incorrecta de los fundamentos de la organización empresarial cooperativa.

Su corrección se estableció a partir de la ejecución de la siguiente acción:

Tabla 23. Acciones establecidas en el subsistema de Administración

Acción	Responsable	Participan
Redefinir la estructura organizativa de la CPA.	Presidente.	Miembros seleccionados de la Junta Directiva y Consejo Administrativo.

Fuente: Elaboración propia

Se rediseñó la estructura organizacional y se definieron todos los jefes de subsistemas, siendo nombrados como miembros del Consejo Administrativo. Teniendo en cuenta las condiciones y necesidades particulares de la CPA solo se definen cuatro miembros del Consejo Administrativo, agrupando subsistemas como Social y Recursos Humanos. De esta forma queda resuelto el problema diagnosticado en el subsistema de Comercialización referido a la inexistencia de personal para desarrollar tales tareas. La adopción de la nueva estructura organizativa responde a la estrategia diseñada, cumpliendo con los principios de organización cooperativa y su adecuación a las características particulares de la CPA.

Las áreas de trabajo son las siguientes:

- Producción: Integrada por un jefe y dos técnicos, uno especializado en la actividad de cultivos y otro en la actividad pecuaria. A él se subordinan los jefes de las zonas en que se agrupan las brigadas (y a estos los jefes de

las mismas); el jefe de maquinaria; el jefe de escogida y los jefes de los dos talleres (de reparación y construcción de viviendas).

- Económica: Integrada por un jefe y dos técnicos.
- Comercial: Integrada por un jefe y un técnico. A él se subordinan los tres jefes de almacenes: pesticidas, víveres e insumos.
- Social y de Recursos Humanos: Integrada por un jefe y un técnico.
-

Causa tratada No. 4: Insuficiente trabajo con los socios de cara a la labor de dirección y No. 5: Insuficiente capacitación en temas de administración.

Para su corrección se definen las siguientes acciones:

Tabla 24. Acciones establecidas en el subsistema de Administración

Acción	Responsable	Participan
Desarrollar una labor de pesquisa continua para determinar los socios con condiciones excepcionales para la gestión y valorar su disposición.	Jefe de Área Social y Recursos Humanos.	Socios seleccionados.
Desarrollar acciones de preparación a dichos socios para alistarlos a asumir tareas de dirección.	Jefe de Área Social y Recursos Humanos.	Socios seleccionados.
Desarrollar cursos de capacitación en temas de administración general.	Administrador.	Directivos y socios seleccionados.

Fuente: Elaboración propia

Estas acciones tienen relación con el problema determinado en el subsistema de Recursos Humanos acerca del bajo nivel de promociones de los socios a cargos de dirección.

Causa tratada No. 6: Insuficiente cultura de la innovación.

Para su corrección se definen las siguientes acciones:



Tabla 25. Acciones establecidas en el subsistema de Administración

Acción	Responsable	Participan
Desarrollar cursos de capacitación en temas de innovación.	Administrador.	Directivos y socios seleccionados.
Establecer reuniones de contacto con la UPR y otras instituciones educativas para el diagnóstico de problemas y la posible aplicación de resultados científico-técnicos.	Administrador.	Consejo Administrativo.
Elaborar el plan de generalización de la CPA e incorporarlo al plan anual del próximo año.	Administrador y Jefe Económico.	Consejo Administrativo y equipo del área.

Fuente: Elaboración propia

Subsistema de Producción

Causa tratada No. 1: Insuficiente capacitación en temas de gestión de la producción.

Para su corrección se definen las siguientes acciones:

Tabla 26. Acciones establecidas en el subsistema de Producción

Acción	Responsable	Participan
Desarrollar cursos de capacitación en temas de gestión de la producción.	Jefe de Producción.	Especialistas en gestión de la producción, jefes de zonas y de brigadas.
Buscar asesoramiento para la elaboración de un programa de gestión de la producción.	Jefe de Producción.	Especialistas en gestión de la producción, equipo del área.

Fuente: Elaboración propia

Causas tratadas No. 2: Deficiencias en el sistema de organización de la producción; No. 3: Deficiencias en el sistema de planificación de la producción y No. 4: Insuficiencias en el sistema de control de la producción.

Las acciones establecidas son:

Tabla 27. Acciones establecidas en el subsistema de Producción

Acción	Responsable	Participan
Realizar un estudio sobre las condiciones para lograr una mayor especialización de los campesinos en función de las zonas de trabajo.	Jefe de Producción.	Jefe de Producción, jefes de zonas y de brigadas.
Elaborar e implementar en el reporte diario de las Brigadas, el registro de las horas improductivas y sus causas.	Jefe de Producción.	Jefes de zonas y de brigadas.
Elaborar anualmente y presentar a la Asamblea General un informe que contenga los cambios previsibles en la producción tabacalera y de cultivos varios.	Presidente.	Jefe de Producción, equipo del área, socios.

Fuente: Elaboración propia

Causa tratada No. 5: Desconocimiento de los fundamentos e importancia del extensionismo agrario.

Para su corrección se definen las siguientes acciones:

Tabla 28. Acciones establecidas en el subsistema de Producción

Acción	Responsable	Participan
Desarrollar cursos de capacitación en temas de extensionismo agrario.	Jefe de Producción.	Especialistas en gestión de la producción, Jefe de Producción, equipo del área, Jefes de zonas y brigadas.
Incorporar a los temas de la Asamblea General lo relacionado con las prácticas extensionistas.	Presidente.	Socios.
Realizar el diagnóstico de las prácticas extensionistas a aplicar.	Jefe de Producción.	Especialistas en gestión de la producción, Jefe de Producción, equipo del área.

Fuente: Elaboración propia

Como resultado de estas acciones se encuentran desarrollando un proyecto para el perfeccionamiento del riego a través de una fuente de abasto de agua por gravedad, lo que implicará grandes ahorros por concepto de optimización del



sistema de apoyo al proceso productivo. Asimismo trabajan en el mejoramiento de las áreas productivas, de la masa ganadera y de los suelos.

Causa tratada No. 6: No está incorporado a las funciones del Consejo Administrativo lo correspondiente a la energía.

Para su corrección se define la siguiente acción:

Tabla 29. Acciones establecidas en el subsistema de Producción

Acción	Responsable	Participan
Incorporar a las funciones del Administrador lo correspondiente a la energía.	Consejo Administrativo.	Consejo Administrativo.

Fuente: Elaboración propia

Causa tratada No. 7: Insuficiente cultura de la calidad.

Para su corrección se definen las siguientes acciones:

Tabla 30. Acciones establecidas en el subsistema de Producción

Acción	Responsable	Participan
Realizar estudios de las expectativas del mercado social objetivo.	Jefe de Área Social y Recursos Humanos.	Equipo del área.
Realizar estudios de las expectativas de otros clientes.	Jefe de Área Comercial	Equipo del área.
Incorporar a los temas de reuniones de la Asamblea General lo relacionado con quejas y sugerencias de los clientes.	Presidente.	Junta Directiva.
Realizar cursos de superación en temas de la calidad por parte de especialistas.	Administrador.	Directivos y Socios seleccionados.
Estudiar la incorporación al sistema de estimulación incentivos por el logro de estándares de calidad que se establezcan.	Administrador.	Área de Recursos Humanos.

Fuente: Elaboración propia

De esta forma se logra también la corrección del problema diagnosticado en el subsistema de Comercialización referido a la no valoración del conocimiento y la actitud de los clientes ante los productos de la CPA.

Causa tratada No. 8: Desconocimiento de los fundamentos del manejo zoogenético.

Para su corrección se definen las siguientes acciones:

Tabla 31. Acciones establecidas en el subsistema de Producción

Acción	Responsable	Participan
Realizar cursos de superación en temas de manejo zoogenético por parte de especialistas.	Jefe de Producción.	Socios y trabajadores seleccionados.
Establecer un programa de gestión de la diversidad zoogenética.	Jefe de Producción.	Equipo del área.

Fuente: Elaboración propia

Subsistema Financiero y Contable

Por las características de la actividad de finanzas y contabilidad, con un equipo de trabajo de alta experiencia, se realizó un análisis global de los problemas detectados y sus causas, estableciéndose las siguientes acciones para su corrección:

Tabla 32. Acciones establecidas en el subsistema Financiero y Contable

Acción	Responsable	Participan
Establecer un procedimiento para controlar los términos convenidos con los clientes para el pago.	Jefe Económico.	Equipo del área.
Elaborar el plan financiero del año.	Jefe Económico.	Equipo del área.
Establecer la elaboración de memorias adjuntas a los estados financieros.	Jefe Económico.	Equipo del área.
Incorporar a los estudios de factibilidad la dimensión ambiental en los proyectos de obras y actividades.	Jefe Económico.	Equipo del área.
Establecer el cálculo y análisis de las razones financieras, presentándose al finalizar el año a la Asamblea General.	Jefe Económico.	Equipo del área.
Establecer el cálculo y análisis mensual del capital de trabajo.	Jefe Económico	Equipo del área.



Iniciar el estudio para determinar la capacidad de préstamos financieros a los socios.	Jefe Económico y Jefe de Área Social y Recursos Humanos.	Equipo de las áreas.
Asegurar la producción de tabaco a través de la ESEN.	Jefe Económico y Jefe de Producción.	Equipo de las áreas.
Iniciar la preparación para la ejecución del balance y auditoría social.	Jefe Económico y Jefe de Área Social y Recursos Humanos.	Equipo de las áreas.

Fuente: Elaboración propia

Subsistema de Comercialización

Para la corrección de las causas: insuficiencias en la planificación de la actividad de comercialización y desestimación de los costos de comercialización, se definieron las siguientes acciones:

Tabla 33. Acciones establecidas en el subsistema de Comercialización

Acción	Responsable	Participan
Establecer un presupuesto para la actividad de comercialización.	Jefe Económico y Jefe Comercial.	Equipo de las áreas.
Establecer el cálculo de los costos de comercialización.	Jefe Económico y Jefe Comercial.	Equipo de las áreas.

Fuente: Elaboración propia

Se definió un presupuesto de 2,0 MP para la actividad de comercialización; dedicados a la actividad de comunicación y promoción fundamentalmente.

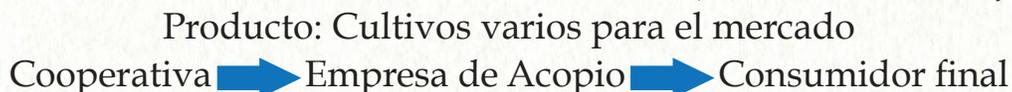
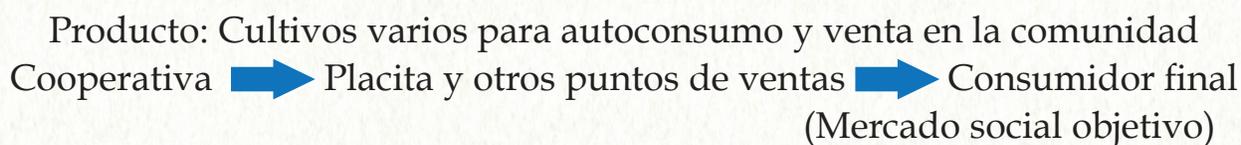
Para la corrección de las causas: desconocimiento del trabajo en los canales de distribución; de las técnicas de segmentación de mercado; del trabajo con las líneas de productos e insuficiente orientación hacia el cliente se establecieron las siguientes acciones:

Tabla 34. Acciones establecidas en el subsistema de Comercialización

Acción	Responsable	Participan
Diseñar los canales de distribución y segmentos de mercado y el análisis hacia su interior	Jefe Comercial	Equipo del área
Identificar las líneas de productos de la CPA	Jefe Comercial	Equipo del área

Fuente: Elaboración propia

El diseño de los canales de distribución se modificó como sigue, estando en correspondencia con los tres segmentos de mercado fundamentales a los que debe dirigir la CPA su actividad de comercialización:



De esta forma, se logra que en el canal de distribución de cultivos varios para autoconsumo, se tengan en cuenta a otros trabajadores de la CPA, sus familias y comunidad en general.

Algunas acciones que se proponen para lograr una efectiva promoción, motivación y negociación en los canales de distribución son:

- Participar en ferias agropecuarias y de producción de tabaco.
- Realizar acciones de comunicación en la comunidad acerca de los productos de la CPA, y los beneficios que obtiene el mercado social objetivo, por diferencia de precios con el mercado.
- Otorgar la autonomía a los puntos de venta para tomar decisiones en cuanto a surtido de producto, conjunto de servicios, promoción, ambiente del establecimiento y localización en función de las necesidades del mercado social objetivo. Los precios deben ser fijados por la Asamblea General.
- Establecer mecanismos de investigación para el conocimiento de los clientes ante los productos de la CPA, como encuestas, entrevistas, aprovechando especialmente los encuentros con miembros de la comunidad.

Se identificaron las líneas de productos de la CPA:

- Tabaco.
- Cultivos varios: viandas, hortalizas, vegetales.
- Productos cárnicos: porcinas, ovinas, ganaderas.



- Servicios a otras entidades: de mantenimiento a implementos, equipos automotores, agrícolas, riego, preparación de tierras, fumigación, manejo de datos económicos.
- Servicios al mercado social objetivo: transporte, alimentación, construcción de viviendas, recreación.

Subsistema de Recursos Humanos

La corrección de la causa relacionada con la no documentación de las normas y procedimientos para el ingreso a la CPA, se estableció mediante las siguientes acciones:

Tabla 35. Acciones establecidas en el subsistema de Recursos Humanos

Acción	Responsable	Participan
Diseñar el procedimiento de ingreso a la CPA.	Jefe Social y de Recursos Humanos.	Equipo de las áreas.
Incorporar al Reglamento Interno de la CPA dicho procedimiento.	Junta Directiva.	Consejo Administrativo.

Fuente: Elaboración propia

Los principales elementos que contiene dicho procedimiento son:

- Edad y requisitos de los trabajadores que aspiran a asociarse a la CPA: entre 16 y 65 años en el caso de los hombres, y de 16 a 60 las mujeres. En ambos casos deben estar aptos para desarrollar labores agrícolas y/o tener capacidades para desarrollar la actividad necesaria en la CPA.
- Comportamiento como trabajador contratado: Haber laborado los días hábiles y cumplir con la jornada laboral y la norma del período que se analiza. Manifiestar conocimiento de los principios y valores del cooperativismo, y mostrarlo en su quehacer cotidiano.
- Período de prueba: oscila de uno a tres meses en función de sus resultados como trabajador contratado.
- Aprobación: las solicitudes son analizadas por la Junta Directiva y presentada a la Asamblea General, quien deberá votar mayoritariamente para su aprobación.

Como parte del perfeccionamiento de la organización del trabajo, se incorporó a las normas de trabajo el indicador interrupciones en el trabajo, a los niveles posibles, estableciéndose que no se debe pagar ningún tipo de interrupción adicional.

Para corregir la causa relacionada con las insuficiencias en la actividad de evaluación, se establecieron las siguientes acciones:

Tabla 36. Acciones establecidas en el subsistema de Recursos Humanos

Acción	Responsable	Participan
Elaborar el modelo de evaluación del desempeño en la CPA.	Jefe Social y de Recursos Humanos.	Equipo de las áreas.
Incorporar a los temas de la Asamblea General el análisis de la evaluación del desempeño de los socios.	Junta Directiva.	Socios.

Fuente: Elaboración propia

Los parámetros establecidos para la evaluación del desempeño son los siguientes:

- Cumplimiento de las funciones como directivo o jefe de área.
- Cumplimiento de los objetivos de trabajo en su área (técnico-económico).
- Cumplimiento de las responsabilidades asignadas como parte de la acción social de la CPA, en especial la manifestación del cumplimiento de los principios y valores del cooperativismo.

Las categorías de evaluación del desempeño establecidas son:

- Alto desempeño (para los que logren un sostenido cumplimiento de los parámetros evaluados).
- Desempeño normal (para los que cumplan los parámetros evaluados, sin acciones relevantes que destacar).
- Bajo desempeño (para los que cumplan con dificultad o incumplan los parámetros evaluados).
- Deficiente desempeño (para los que incumplan con los parámetros evaluados).

Las formas de evaluación por niveles son:

- Los socios y trabajadores contratados son evaluados por los jefes de brigadas, con el visto bueno de los jefes de zonas, siendo finalmente aprobado por el Jefe de Producción.
- Los jefes de brigadas son evaluados por los jefes de zonas, con el visto bueno del Jefe de Producción y finalmente aprobado por el administrador.
- Los jefes de zonas, escogida, talleres y maquinaria son evaluados por el Jefe de Producción y aprobado por el administrador.



- Los jefes de **áreas** son evaluados por el administrador.
- El administrador se autoevalúa.

Se establece una evaluación mensual, a través de un reporte que certifique el nivel de desempeño logrado por cada socio, trabajador y directivo, dentro de las 72 horas posteriores al cierre de cada pago.

Se establecen los siguientes incentivos como estimulación sobre el anticipo gravado.

Tabla 37. Incentivos sobre el anticipo

Categoría/Cuantía (Lí- mite %)	Directivos	Socios y trabajadores
Alto desempeño	60	40
Desempeño normal	40	30
Bajo desempeño	20	20

Fuente: Elaboración propia

La corrección de las insuficiencias en la actividad de capacitación, se estableció mediante las siguientes acciones:

Tabla 38. Acciones establecidas en el subsistema de Recursos Humanos

Acción	Responsable	Participan
Elaborar el plan de capacitación y estrategia de superación.	Jefe Social y de Recursos Humanos.	Jefe Social y de Recursos Humanos y equipo.
Incorporar a los temas de la Asamblea General el análisis del cumplimiento del plan de capacitación y estrategia de superación.	Junta Directiva.	Socios.

Fuente: Elaboración propia

Los elementos tenidos en cuenta para la elaboración del plan de capacitación y estrategia de superación que abarque al 100% de los socios, trabajadores y una parte de la comunidad fueron:

- Emplear diferentes medios de enseñanza y educativos en los espacios con los que se cuenta, como reuniones de la Asamblea General y de circunscripción, murales informativos, eventos, actividades recreativo-culturales, entre otros.

- Autorizar a los socios a participar en actividades de superación cultural, técnica y política, estableciendo los deberes y derechos a cumplir.
- Crear un aula de capacitación en la CPA donde se impartirán actividades de superación, tanto por miembros de la organización como especialistas de instituciones educativas.
- Establecer relaciones de trabajo con el Comité de Educación Cooperativa (órgano *ad hoc*).

La corrección del no empleo de indicadores de seguridad y salud en el trabajo se estableció mediante las siguientes acciones:

Tabla 39. Acciones establecidas en el subsistema de Recursos Humanos

Acción	Responsable	Participan
Buscar asesoramiento para la preparación sobre el empleo de dichos indicadores.	Jefe Social y de Recursos Humanos.	Jefe Social y de Recursos Humanos y equipo.
Implementar un conjunto de indicadores para medir la seguridad y salud en el trabajo.	Jefe Social y de Recursos Humanos.	Equipo del área.
Incorporar a los temas de la Asamblea General el análisis del comportamiento de dichos indicadores.	Junta Directiva.	Socios.

Fuente: Elaboración propia

Los indicadores de seguridad y salud en el trabajo implementados son:

- Cantidad de lesionados por accidentes laborales.
- Subsidios pagados a lesionados por accidentes laborales.
- Cantidad de fallecidos por accidentes laborales.
- Cantidad de chequeos médicos realizados a socios y trabajadores.
- Cantidad de áreas protegidas en la CPA.
- Monto dedicado a la compra de equipos de protección personal.
- Monto dedicado a la compra de calzados y vestuario.



Subsistema Social

El tratamiento a las causas de los problemas detectados en este subsistema se realizó mediante las siguientes acciones:

Tabla 40. Acciones establecidas en el subsistema Social

Acción	Responsable	Participan
Realizar una encuesta a socios para determinar sus necesidades sociales.	Jefe del Área Social y de Recursos Humanos.	Equipo del área.
Investigar las condiciones de la comunidad, para determinar sus necesidades sociales.	Jefe del Área Social y de Recursos Humanos.	Equipo del área.
Establecer los programas de acción social.	Jefe del Área Social y de Recursos Humanos.	Equipo del área.
Identificar los grupos de interés.	Jefe del Área Social y de Recursos Humanos.	Equipo del área.
Realizar el balance social.	Jefe del Área Social y de Recursos Humanos.	Equipo del área.

Fuente: Elaboración propia

La realización de una encuesta al 100% de los socios de la CPA permitió determinar las necesidades sociales más significativas y el criterio acerca de su satisfacción por parte de la empresa cooperativa. A partir de sus resultados se planificaron siete programas de acción social, con un presupuesto asignado de 700,0 MP.

Programa de seguridad alimentaria y nutricional:

Abarca a los 421 socios de la cooperativa, además de jubilados y trabajadores contratados, así como sus familias y la comunidad, mediante la venta de productos de cultivos varios y otras producciones como leche de vaca (aporta 6 800 litros en cada cuatrimestre, con un valor de 4,0 MP). Además se prestan servicios en el comedor de la CPA con la expedición de 11 147 raciones alimentarias con un valor de 24,7 MP. Las acciones de comunicación van dirigidas a concientizar a los socios, y demás consumidores del mercado social objetivo sobre los beneficios por adquirir productos a un precio menor respecto al mercado.

En este programa se une el financiamiento otorgado para la construcción de la fábrica de conservas (5,0 MP), empleando a cuatro trabajadores y de la fábrica de piensos (11,0 MP), que emplea a cuatro trabajadores.

El programa de autoconsumo se ha fortalecido a partir del incremento de la producción de cultivos varios y la obtención de reproductoras de cerdos y novillos a emplear en función del plan de rotación de cultivos para la siembra de granos con destino al alimento animal.

Programa de servicios varios:

Se incluyen los servicios de transporte de personal (120,0 MP), reparación (40,0 MP) y transporte de maquinaria agrícola (40,0 MP), donde se benefician los socios, trabajadores, familias y otros miembros de la comunidad.

Programa de capacitación y educación cooperativa:

Se creó el Comité de Educación Cooperativa, el cual diseñó un programa de capacitación en temáticas afines al cooperativismo, incluyendo aspectos de educación ambiental y empleando los medios de cómputo existentes en la CPA, siendo beneficiados 160 socios. Se construyó un aula de capacitación. Igualmente se dedicó 15,0 MP a la reparación de la ESBU Juan Casanueva de Pilotos, a través de materiales y mano de obra.

Programa de desarrollo cultural y deportivo:

Se ampliaron las actividades en el círculo social, priorizando las brigadas de trabajo en función de los resultados productivos. Incluye el hospedaje a los socios, trabajadores y sus familias como estímulo. Se desarrollaron actividades por el Día Internacional de la Mujer, aniversario de la CPA, otras fechas conmemorativas y de reconocimiento a socios destacados, dedicándose un monto de 70,1 MP; beneficiándose 2 671 miembros del mercado social objetivo. A la construcción de una cancha para la práctica del voleibol se dedicó 1,5 MP.

5. Programa de la vivienda:

Se elaboró el plan de entrega de viviendas por etapas, el cual se evalúa mensualmente por el Consejo Administrativo y la Junta Directiva. En su ejecución participan las áreas de carpintería y brigadas de mantenimiento. Se planifica la



construcción de 20 viviendas para socios, de las que iniciaron dos. Igualmente se inició la reparación de tres viviendas por derrumbe total. Los beneficios a los socios por concepto de venta de materiales y mano de obra es de 10,0 MP. A la reparación de cubiertas de techos en las viviendas de los socios se dedicó un monto de 12,0 MP.

Programa infantil:

Incluye el cuidado y educación de 25 niños e igual cantidad de familias beneficiadas, erogándose 6,2 MP anuales por concepto de salario y 2,9 MP de gastos en alimentación.

Programa de atención a grupos vulnerables:

Se planifica la atención a los familiares de los socios con problemas serios de salud, especialmente en cuanto a reforzamiento alimentario, transporte y vivienda. Existen en la comunidad dos personas con retraso mental severo y dos casos sociales, a cuya atención se dedica 1,0 MP.

El desarrollo de estos programas constituye el punto de inicio en la consolidación de la gestión social de la CPA, contribuyendo significativamente al mejoramiento de la calidad de vida de los socios, trabajadores, familia y comunidad.

A ello se une la realización por primera vez del Balance Social en el año 2009, y posteriormente en 2010, aplicando el modelo propuesto por Alfonso (2008).

Los grupos de interés de la CPA fueron identificados como sigue:

1. Socios y trabajadores contratados.
2. Familiares de los socios y trabajadores contratados y comunidad de Pilotos.
3. Organizaciones e instituciones estatales: EIT, Delegación Municipal de la Agricultura, ANAP, ESEN, Banco, entre otros.
4. Instituciones científicas y educativas: Universidad de Pinar del Río, Estación Experimental del Tabaco, entre otros.
5. Cooperativas del municipio.

Para la verificación preliminar del éxito del proceso de perfeccionamiento, se realizó el cálculo de los indicadores que permite medir la gestión integral de la CPA en los años 2009 y 2010, significándose lo siguiente:

ASPECTOS POSITIVOS:

- El ingreso de los socios aumenta con respecto a 2007.
- El promedio de intervenciones de los socios en la Asamblea General crece.
- El índice de satisfacción de los socios, sus familias y comunidad por los programas sociales que se desarrollan en la cooperativa se eleva.
- El índice de satisfacción de los socios por la actividad de seguridad y salud en el trabajo y reciclaje que se ejecuta en la cooperativa se eleva.
- Disminuye la superficie ociosa en la cooperativa.
- La productividad de los socios aumenta.
- Las utilidades totales crecen y como parte de ellas las provenientes del cultivo del tabaco.
- Las utilidades después de impuestos crecen, y como parte de ellas el fondo socio-cultural, otros fondos destinados a los socios, los fondos comunitarios y los que se destinan al desarrollo de programas sociales.
- Los anticipos a socios y salarios a otros trabajadores crecen, así como el ingreso real del socio.

En los siguientes gráficos se evidencia el cambio positivo en los indicadores seleccionados, comparando las etapas 2006-2007 y 2009-2010:

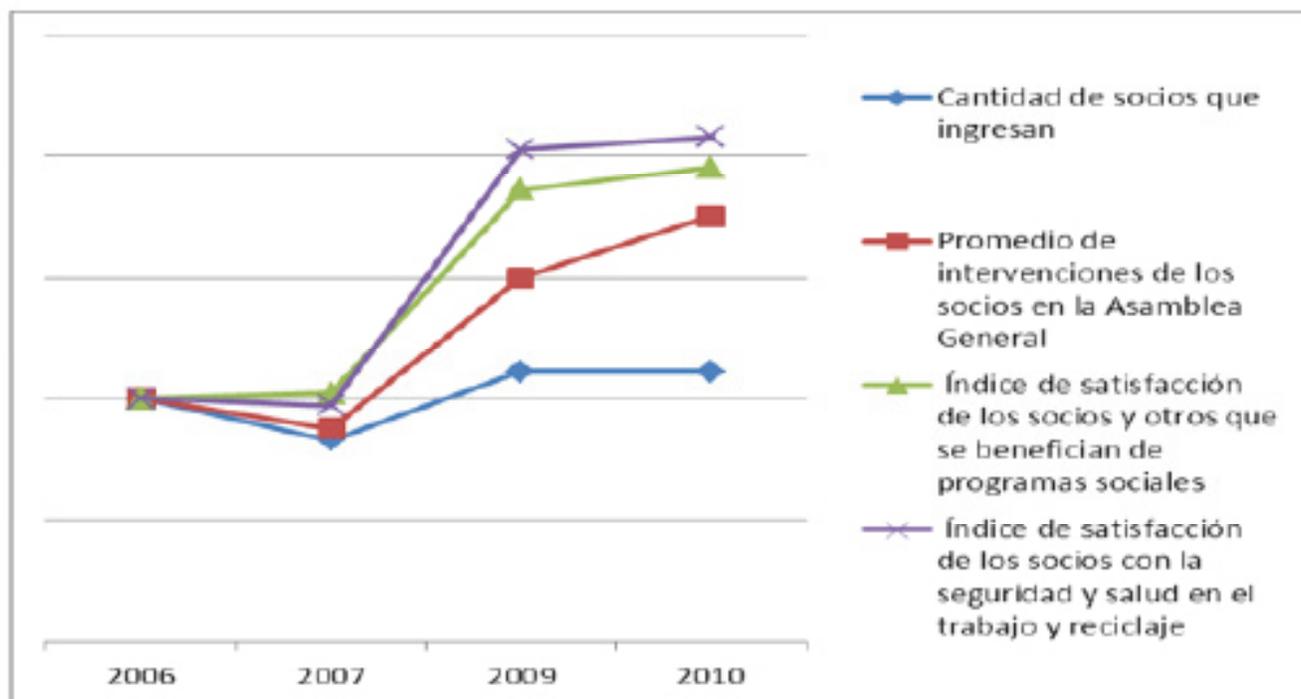


Gráfico 12. Variación en indicadores sociales seleccionados
Fuente: Elaboración propia

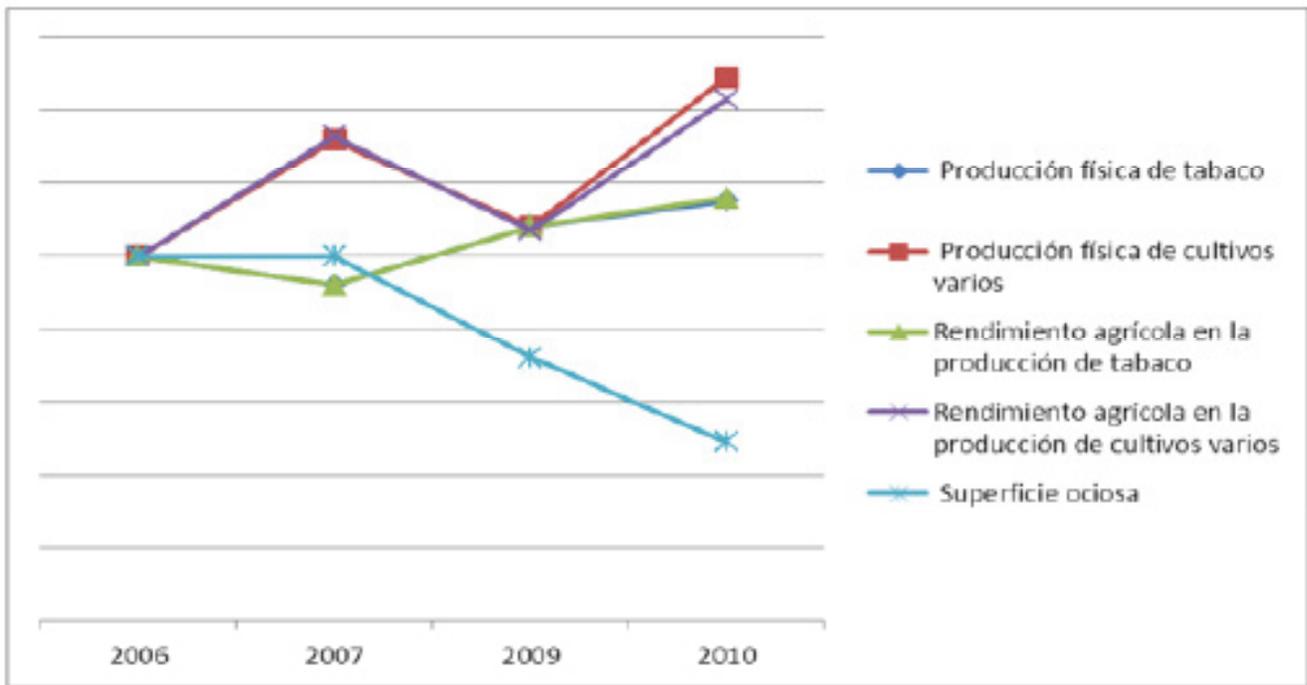


Gráfico 13. Variación en indicadores productivos seleccionados
Fuente: Elaboración propia

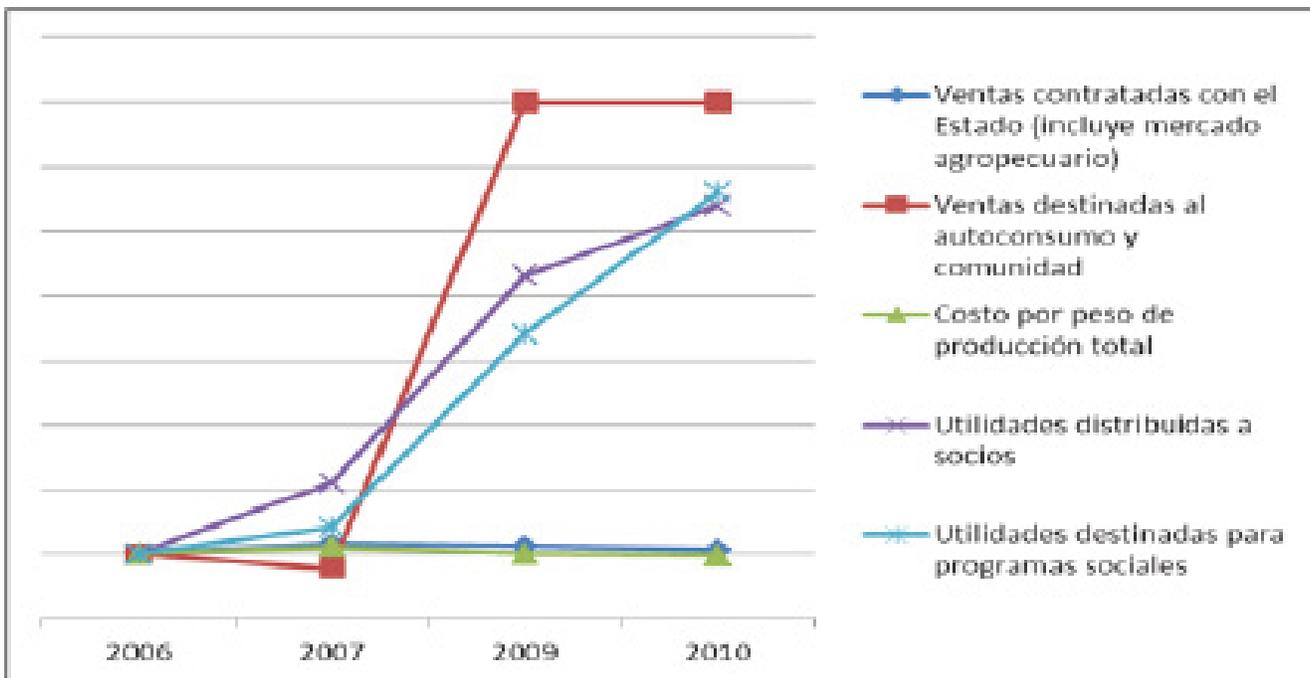


Gráfico 13. Variación en indicadores productivos seleccionados
Fuente: Elaboración propia

De forma general se evidencian resultados en cuanto al mejoramiento de los principales indicadores productivos, económicos y sociales analizados; a partir del perfeccionamiento integral de la gestión en los subsistemas, que ha permitido incrementar la participación de los socios en la dirección, su motivación y sentido de pertenencia, el liderazgo de los principales directivos, el empleo de técnicas de administración coherentes con la realidad de la CPA, todo ello en función de la efectiva realización de la propiedad cooperativa.

Valoraciones finales a tener en cuenta para la aplicación de la metodología en otras CPA tabacaleras

Resulta necesario finalmente, realizar algunas valoraciones útiles para la aplicación de la metodología en otras CPA tabacaleras:

- A pesar de que el rol del investigador en la aplicación de la metodología es fundamental, los directivos y socios cumplen un papel imprescindible en la definición y ejecución de las acciones para el perfeccionamiento.
- La actividad de capacitación tiene un peso considerable en el conjunto de acciones.
- Las acciones en un subsistema determinado repercuten mayoritariamente en el resto, verificándose el carácter sinérgico del SGEC.
- No en todos los casos se obtiene el resultado esperado en el momento previsto, lo que no significa necesariamente un fracaso, por cuanto el carácter progresivo de la metodología garantiza el avance paulatino.
- El cumplimiento de la revisión trimestral en la Asamblea General del cumplimiento del plan de perfeccionamiento y anual del diagnóstico y evaluación de los resultados integrales, garantiza la corrección oportuna y retroalimentación del proceso.



CONCLUSIONES

La metodología diseñada para el perfeccionamiento del sistema de gestión empresarial de las Cooperativas de Producción Agropecuaria tabacaleras, proporciona un conjunto de métodos para gestionar integralmente sus subsistemas, en aras de incrementar los resultados técnico-económicos y sociales; garantizando el cumplimiento de los principios y valores del cooperativismo. Con su validación en la CPA “Eliseo Caamaño” se demuestra que los directivos y socios son capaces de ejecutar exitosamente las actividades necesarias para desarrollar y hacer evolucionar la cooperativa, aplicando coherentemente métodos y herramientas de Administración, contribuyendo así a la obtención de resultados superiores en su desempeño productivo, económico y social.

Para el diseño de la metodología se tuvo en cuenta que la esencia del cooperativismo como movimiento socioeconómico marca la necesidad de que en la renovación del modelo de gestión de las empresas cooperativas, se combinen las aristas económica y social y por tanto, se gestionen integralmente sus subsistemas, para lo que se requiere cumplir con criterios como la flexibilidad, horizontalidad, interconectividad, causalidad, acción de la dirección, entre otros. Además, de que la recuperación de la agricultura en Cuba y las modificaciones en la política económica, indican la necesidad de perfeccionar los sistemas de gestión de las empresas del sector, bajo criterios de racionalidad, objetividad y pertinencia, lo que se constató mediante un diagnóstico en las Cooperativas de Producción Agropecuaria tabacaleras de Pinar del Río, que permitió a la vez determinar sus principales deficiencias.

Por último se considera que el perfeccionamiento del Sistema de Gestión Empresarial de las Cooperativas debe asumir las particularidades que se manifiestan en la actividad de administración y en el resto de los subsistemas empresariales, como expresión de las particularidades de la cooperativa. Asimismo debe ponderar aspectos provenientes de la práctica moderna de la administración y el cooperativismo, para cuya determinación en el caso de estudio se aplicó la técnica de análisis estructural, denominándose pilares básicos y siendo los siguientes: integralidad en la gestión; correlación propiedad-gestión; liderazgo; motivación y educación cooperativa.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Abrahamsen, M.A., et al (1993). Cooperative Principles and Legal Foundations. Cooperative information 1 (1). Reprinting. United States: Agricultural Department, 4.
2. ACI (1995). Definición de empresa cooperativa. Extraído desde <http://www.aciamericas.coop/spip.php?article87> el 25 de mayo de 2009.
3. ACI (2011). Información estadística del movimiento cooperativo. Extraído desde <http://www.ica.coop/coop/statistics.html> el 25 de junio de 2011.
4. Acuña, E., et al (2001). Un marco conceptual para el estudio de la participación. Revista Digital Neticoop. Extraído desde <http://www.neticoop.org.uy/IMG/pdf/> el 15 de julio de 2008.
5. Alemán, S. (2001). La realización socioeconómica de la propiedad en las Cooperativas de Producción Agropecuaria en Cuba (1984-1999). Tesis de doctorado no publicada, Universidad Central de las Villas, 20, 32.
6. Alemán, S., et al (2007). Recursos humanos y perfeccionamiento empresarial en Cuba. Inédito. Villa Clara, 84-92.
7. Alfonso, J.L. (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, 47.
8. Alhama, R., et al (2004). Perfeccionamiento empresarial. Realidades y retos. Extraído desde
9. <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/index.htm> el 25 de marzo de 2010, 7.
10. Bertossi, R.F. (2006). Cooperativas y cooperativismo. Extraído desde <http://www.zonaeconomica.com/cooperativa?page=1> el 20 de febrero de 2009.
11. Bialoskorski, S. (2004). Gobierno y papel de los cuadros directivos en las cooperativas brasileñas: estudio comparativo. Revista Ciriéc-España (48), 225-241.
12. Briceño, J. (2001). La agricultura y los modelos de integración en la negociación del ALCA. Revista Agroalimentaria, 13 (13), 2.
13. Bueno, E., Cruz, I. y Durán, J.J. (1991). Economía de la empresa, Análisis de las decisiones empresariales. Madrid: Ediciones Pirámide S.A, 26, 70.

14. Casimiro, F. y Luemba, A.J. (2009). La gestión participativa y estratégica de los Recursos Humanos (RR-HH) y los enfoques de mejora continua en las empresas contemporáneas. Revista Contribuciones a la Economía. Extraído desde <http://www.eumed.net/ce/2009a/> el 20 de mayo de 2011.
15. Castro, R. (2007). Discurso pronunciado en el Acto Central con motivo del aniversario 54 del Asalto a los Cuarteles Moncada y Carlos Manuel de Céspedes, en la Plaza de la Revolución Mayor General Ignacio Agramonte. La Habana: Editora Política, 3.
16. 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.
17. CCC-CA (2008). Modelo de gestión organizacional para cooperativas MODELCOOP: una construcción sistemática. Costa Rica: Grupo Gráfico GLO, 5.
18. Ciruela, A.M. (2006). La función directiva en las cooperativas agrarias. Estudio empírico en las sociedades cooperativas cafetaleras de Costa Rica. Revista Ciriéc-España (55), 255-288.
19. Ciruela, A.M. y Tous, D. (2009). Cooperativas agrarias comercializadoras. La necesidad de una adecuada gestión. Extraído desde: <http://www.mbm.uma.es> el 3 de octubre de 2010.
20. Constitución de la República de Cuba (2006). La Habana: Editorial Félix Varela, 6.
21. Cuba (2002). Asamblea Nacional del Poder Popular. Ley No. 95 de Cooperativas de Producción Agropecuaria y Cooperativas de Créditos y Servicios. La Habana: Gaceta Oficial de la República, 4.
22. Cuba (2007). Oficina Nacional de Estadísticas e Investigación. Anuario Estadístico de Cuba 2007. Extraído desde <http://one.gov.cu> el 10 de marzo de 2010.
23. Cuba (2008). Oficina Nacional de Estadísticas e Investigación. Informe de ventas en el mercado agropecuario: enero-octubre. Dirección de Agropecuario. Extraído desde: <http://one.gov.cu> el 20 de enero de 2009, 63.
24. Cuba (2009). Oficina Nacional de Estadísticas e Investigación. Anuario Estadístico de Cuba 2008. Extraído desde <http://one.gov.cu> el 10 de marzo de 2010.

25. Cuba (2010). Oficina Nacional de Estadísticas e Investigación. Anuario Estadístico de Cuba 2010. Extraído desde <http://one.gov.cu> el 10 de febrero de 2012.
26. Cuba (2011). Oficina Nacional de Estadísticas e Investigación. Anuario Estadístico de Cuba 2011. Extraído desde <http://one.gov.cu> el 10 de febrero de 2012.
27. Cuesta, A. (2005). Tendencias de gestión de los recursos humanos. La Habana: Editorial Academia, 32.
28. Chaves, R. (2003). La empresa cooperativa. Estructura socio-económica. Extraído desde <http://www.uv.es/~qpe/asigna/rl/rl-esc.html> el 6 de Julio de 2008, 12 pp.
29. Chiavenato, I. (1988). Introducción a la dirección. México: Editorial McGraw-Hill, 242.
30. del Castillo, L. (2001). La separación de la Propiedad y la Gestión en la Empresa Estatal y el Sistema de Relaciones Financieras en el Perfeccionamiento Empresarial. Tesis de doctorado no publicada, Universidad de la Habana, 75.
31. Diccionario Microsoft Encarta (2009). Estados Unidos: Microsoft Corporation 1993-2008.
32. Engels, F. (1894). Palabras finales al trabajo acerca de la cuestión social en Rusia. Obras Escogidas en tres tomos. Tomo II. Moscú: Editorial Progreso (1979), 422-433.
33. Fayol, H. (1916). Administración industrial y general. París: Dunod, 54.
34. 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.
35. Fernández, A. (2011). Metodología para el perfeccionamiento del Sistema de Gestión Empresarial de las Cooperativas de Producción Agropecuaria tabacaleras de la provincia Pinar del Río. Tesis de doctorado no publicada, Universidad de Pinar del Río, 106
36. Galbraith, J.K. (1967). El Nuevo estado industrial. España: ORBIS, 205.

37. 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), 15.
38. Garrido, S. (2007). Why did Most Cooperatives fail? Spanish Agricultural Cooperation in the Early Twentieth Century. *Rural History* 18 (2), 183-200.
39. Godet, M. (2000). La caja de herramientas de la planificación estratégica. Cuarta edición. Francia: GERPA, 115.
40. Ishikawa, K. (1985). What is Total Quality Control? Nueva York: Prentice Hall, 232.
41. Kotler, P. (1995). Dirección de Marketing. Análisis, Planificación, Gestión y Control. Estados Unidos: Editora Prentice Hall, 458.
42. Labrador, O. (1998). La eficiencia socioeconómica de las cooperativas tabacaleras en los marcos de la reestructuración de la economía cubana. Tesis de doctorado no publicada, Universidad de la Habana, 67.
43. Labrador, O. (2007). Las relaciones Estado-Cooperativas: un reto frente a la Globalización. DC de Memorias del IX Encuentro Internacional de Economistas y Problemas del Desarrollo. La Habana: febrero.
44. Labrador, O., et al (2009). La formación de los recursos humanos en las cooperativas. Una herramienta para el cambio. Ponencia presentada en la IX Convención Internacional COOPERAT' 2009, La Habana, junio: 14 al 18.
45. Lenin, V.I. (1923). Sobre la cooperación. Obras Completas, Tomo 45. Moscú: Editorial Progreso, 385-392.
46. López, A. (2010). Sistema integrado de gestión para Unidades Básicas de Producción Cooperativa. Tesis de doctorado no publicada, Universidad de Pinar del Río, 121.
47. 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. (p. 18). México: Universidad de Guanajuato.
48. Marx, C. (1867). El Capital. Tomo III. La Habana: Ciencias Sociales (1980), 456-460.

49. Menguzatto, M. y Renau, J.J. (1996). La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. México: Editorial Continental, 61.
50. MEP (2003). Ejercicio de Escenarios de la Economía Cubana en el período 2003-2010. Inédito. La Habana.
51. Mintberzg, H. (1992). Managing People and Organizations. En: Gabarro, J.P. (Ed.): The Practice of Management Series. Boston: Harvard Business School, 46.
52. Nenínger, D. (2006). Comportamiento en el tiempo de algunos indicadores de la agricultura. Revista FLACSO 1 (2), 1.
53. Nova, A. (2006). La agricultura en Cuba. Evolución y trayectoria (1959-2005). La Habana: Editorial Ciencias Sociales, 86, 165.
54. PCC (2011). Lineamientos de la política económica y social. Documento de trabajo del VI Congreso del PCC. Extraído desde <http://www.cubadebate.cu/noticias/2011/04/19/descargue-en-cubadebate-lineamientos-de-la-politica-economica-y-social-del-pcc/> el 10 de mayo de 2011, 10, 12, 13, 26, 30.
55. Pérez, A. (2001). La empresa estatal cubana. Ideas para una teoría. Revista Nueva Empresa 1 (0), 6.
56. Pérez, M.C. (2006). La agricultura cubana. En: Colectivo de Autores. Las investigaciones agropecuarias en Cuba cien años después. La Habana: Editorial Científico-Técnica, 58-105.
57. Puentes, R., et al (2009). El buen gobierno corporativo en las sociedades cooperativas. Revista REVESCO (98), 118-140.
58. Ramírez, J. (2007). Cooperativas: concepto e importancia. Venezuela: Instituto Universitario de Tecnología "Readic". Extraído desde <http://www.elprisma.com> el 20 de junio de 2008, 1.
59. Renau, J.J. (1985). Administración de Empresas. Una visión actual. Madrid: Pirámide, 125.
60. Rivera, A., et al (2002). La Economía Social ante la Globalización Neoliberal. República Dominicana: Editorial Gente, 7, 130.
61. Rivera, A., et al (2004). Cooperativismo y Administración. Un reto en el nuevo milenio. República Dominicana: Editorial Gente, 437.
62. Rivera, A. (2007). La integración cooperativa: una necesidad ante el desarrollo. La Habana: DC de publicaciones Evento COOPERAT' 2007, 4.

63. Rosales, U. (2009). Palabras en la Apertura del Curso Taller Procesos Gerenciales para Directivos del MINAG. Matanzas, marzo: 20.
64. Rubio, P. (2006). Introducción a la gestión. Fundamentos teóricos y aplicaciones prácticas. Madrid: Instituto Europeo de Empresarial, 63, 273.
65. Salazar, I. y Galve, C. (2010). Ejercicio de las funciones empresariales por parte de los socios en las cooperativas agrarias. Revista de Estudios Cooperativos (110), 79-106.
66. Sánchez, A. (2006). Análisis crítico de la estructura organizacional en las organizaciones financieras cooperativas colombianas (OFCC). Extraído desde <http://www.eumed.net/tesis/2006/asc/index.htm> el 15 de octubre de 2008, 125.
67. Schumpeter, J.A. (1942). Capitalismo, Socialism and Democracy. Nueva York: Harper & Row, 56.
68. Solanas, R.F. (1993). Administración de Organizaciones. Buenos Aires: Ediciones Interoceánicas S.A., 208.
69. Spear, R. (2004). El gobierno democrático en las organizaciones cooperativas. Revista Ciriec-España (48), 11-30.
70. Stoner, J., et al (1997). Administración. México: Editorial Prentice-Hall, 96.
71. Tavera, J.A. (2008). Liderazgo con responsabilidad social. Conferencia impartida en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Pinar del Río. Pinar del Río, marzo: 19.
72. Thibaut, J-P. (1994). Manual de diagnóstico de la empresa. Madrid: Editorial Paraninfo, 23, 31.
73. UNC (2006). Estudio prospectivo en la cadena del tabaco en Colombia. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia- Grupo de Investigación y Desarrollo Biogestión, 5.
74. 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. Extraído desde <http://www.uhu.es/vargas/01-trabajos-recientes.htm> el 8 de septiembre de 2008, 3.
75. Vilariño, E. (1997). Cuba: Ajuste y modernización socialista. La Habana: Editorial Ciencias Sociales, 32.
76. 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.



77. Welch, J. (2004). El liderazgo según Jack Welch. México: Editorial Prentice-Hall, 154.
78. Zayas, P. (2002). Concepción técnico metodológica sobre la selección de personal. Tesis de doctorado sin publicar, Universidad de la Habana, 42.



BIBLIOGRAFIA

1. ACI-Américas (2009). Ley marco para las cooperativas de América Latina. Primera edición. Costa Rica, 55 pp.
2. Alabart, Y. y Portuondo, A.L. (2004). Propuesta metodológica para el diagnóstico de la Cultura Organizacional Principales aplicaciones en el sector empresarial cubano. Extraído desde <http://monografias.com> el 20 de mayo de 2009, 39 pp.
3. Alburquerque, F. (2007). Desarrollo rural, desarrollo local y desarrollo sostenible. En: Sanz, J. (Ed.). El futuro del mundo rural. Sostenibilidad, innovación y puesta en valor de los recursos locales. Madrid: Editorial Síntesis, 25-52.
4. Alemán, S. y Figueroa, V. (2006). Visión sobre el cooperativismo agrario desde la experiencia cubana. Revista Economía y Desarrollo, 140 (2), 153-174.
5. ANAP (2009). Informe de balance del año 2008. Inédito.
6. Arcas, N., et al (2006). La eficiencia técnica como medida de rendimiento de las cooperativas agrarias. Revista Ciriec-España, 55, 289-311.
7. Argudo, J.L. (2007). La multifuncionalidad de las instituciones jurídicas asociativas agrarias en las políticas de desarrollo rural y regional. Revista REVESCO (92), 11-40.
8. Arguedas, R. y Nogueras, M.T. (2006). Planificación, dirección y gestión financiera de empresas turísticas. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces, 557 pp.
9. Aulí, E. (2002). Integración de los factores ambientales en las estrategias empresariales. Revista Información Comercial Española (800), 139-148.
10. Bataille-Chedotel, F. y Huntzinger, F. (2004). Directivos y gobierno de las cooperativas obreras de producción: un estudio exploratorio sobre diez cooperativas francesas. Revista Ciriec-España, (48) abril, 79-98.
11. Bauzá, E. y Marañón, E. (2008). Estrategia para la socialización de los valores organizacionales como sustento dinamizador de los procesos de dirección estratégica. La Habana: DC de publicaciones Evento GESEMAP 2008, 13 pp.
12. Bellver, J. (2009). La crisis ecológica y el decrecimiento como alternativa. Conferencia impartida en el Salón de Actos de la Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas de la Universidad Autónoma de Madrid, Madrid, diciembre: 16.

13. Berenguer, G., et al (2004). El estilo directivo de las mujeres y su influencia sobre la gestión del equipo de trabajo en las cooperativas valencianas. *Revista Ciriec-España* (50), 123-149.
14. Bretones, F. y Román, M. (2009). ¿Existe una cultura cooperativa organizacional en trabajadores cooperativistas y no cooperativistas? *Revista de Estudios Cooperativos* (97), 44-57.
15. Bustamante, A.M. (2009). Cooperativismo de trabajo asociado y estrategia. *Revista Pensamiento y Gestión* (27), 201-234.
16. Cabello, A., et al (2007). Consecuencias de la globalidad en la micro, pequeña y mediana empresa. En: Regalado, R. (Ed.). *Las MIPYMES en Latinoamérica. Estudios e Investigaciones en la Organización Latinoamericana de Administración*. Primera edición. México: Universidad de Guanajuato, 150-161.
17. Calero, A. (2003). *Estadística III*. La Habana: Editorial Félix Varela, 61, 68.
18. Castro, F. (2006). Entrevista. En Ramonet, I.: *100 horas con Fidel*. Tercera Edición. La Habana: Oficina de Publicaciones del Consejo de Estado, 277-279.
19. CCC-CA (2007). Lineamientos de la CCC-CA. Extraído desde: <http://groups.msn.com/udhr5sgg1nc> el 8 de febrero de 2008.
20. Chaves, R. y Schediwy, R. (2004). Gobierno, democracia y directivos en las empresas cooperativas. *Revista Ciriec-España* 48 (abril), 5-10.
21. Chaves, R. y Sajardo, A. (2004). Economía política de los directivos de las empresas de economía social. *Revista Ciriec-España* (48), 31-52.
22. Cires, J. (2006). Relación Estado Cooperativas. *Revista Digital RELCOOP* (2), 13 pp.
23. 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. Trad. Ángel Luis Portuondo. La Habana: Centro Coordinador de Estudios de Dirección, 23, 16.
24. Codina, A. (2008). Tendencias del "Management contemporáneo". Conferencia impartida en I Evento Nacional de Gestión Empresarial, Holguín, junio: 27.
25. Colectivo de Autores (2006). *Las investigaciones agropecuarias en Cuba cien años después*. La Habana: Editorial Científico-Técnica, 194 pp.

26. Consejo Nacional de Ciencia y Técnica (1976). *Metódica de la pronosticación conjunta del desarrollo de la ciencia y la técnica en los países miembros del CAME interesados*. La Habana, 12.
27. Cuba (2007). Consejo de Estado. Decreto-Ley No. 252. La Habana: Gaceta Oficial de la República, 2.
28. Cuba (2005). Oficina Nacional de Estadísticas e Información. *Movimiento de la superficie y los cooperativistas en las Cooperativas de Producción Agropecuaria*. Extraído desde <http://one.gov.cu> el 12 de mayo de 2009, 15 pp.
29. Cuba (2009). Oficina Nacional de Estadísticas e Información. *Panorama Uso de la tierra Cuba 2007*. Extraído desde: <http://one.gov.cu> el 12 de mayo de 2010, 47 pp.
30. Cuba (2009). Oficina Nacional de Estadísticas e Información. *Sector agropecuario: principales indicadores de enero-octubre*. Dirección de Agropecuario. Extraído desde: <http://one.gov.cu> el 20 de enero de 2010, 45 pp.
31. Cuba (---). Oficina Nacional de Estadísticas e Información. *Anuarios Estadísticos de Cuba, Años 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007 y 2008*. Extraído desde <http://one.gov.cu> el 12 de marzo de 2010.
32. Cuba (2007). Oficina Nacional de Hidrografía y Geodesia (2007). *Informe estadístico provincial del catastro nacional Pinar del Río*. Inédito.
33. Cuñat, R. y Coll, V. (2007). *¿Contribuyen las cooperativas de reciente creación al desarrollo local? Una visión desde los principios cooperativos*. *Revista Venezolana de Economía Social* 7 (13), 8-29.
34. Dávila, R. (2004). *Innovación y éxito en la gerencia cooperativa. Casos exitosos de cooperativas rurales de ahorro y crédito*. Bogotá: UNES, 138 pp.
35. de Figueiredo, C. (2007). *A sustentabilidade financeira das cooperativas de crédito rural: um estudo de caso no estado do São Paulo*. Dissertação para obtencao do Título de Mestre em Economia Aplicada, Universidade de Sao Paulo, 147 pp.
36. Díaz, C. (2007). *Hacia una estrategia de valores en las organizaciones: Un enfoque paso a paso para directivos y consultores*. Cuba: Serie Management, 282 pp.
37. Faloh, R. (2001). *Paradigmas gerenciales. Tendencias del futuro*. *Revista Nueva Empresa* 1 (0), 34.

38. FAO (2003). Projections of tobacco production, consumption and trade to the year 2010. Extraído desde <http://www.fao.org/DOCREP/006/Y4956E/Y4956E00.HTM> el 7 de diciembre de 2009.
39. Figueroa, V. y Averhoff, A. (2001). La agricultura cubana y la reforma agraria de 1993. *Revista Reforma Agraria* (2), 59-73.
40. Forcadell, F. (2005). Democracy, Cooperation and Business Success: The Case of Mondragon Cooperative Corporation. *Journal of Business Ethics* 56 (3), 255-274.
41. Forcadell, F. y Guadamillas, F. (2002). A Case Study on the Implementation of Knowledge Management Strategy oriented to Innovation. *Knowledge and Process Management* 9 (3), 162-171.
42. Gómez, J. (1999). Modelo gerencial con enfoque estratégico para el desarrollo socioeconómico de las UBPC cañeras de Pinar del Río. Tesis de doctorado no publicada, Universidad de la Habana, 32.
43. González, A.M. y Hojas, R. (2007). Agricultura: el imperativo de la eficiencia (III y final). *Periódico Trabajadores*, octubre: 8, 4.
44. González-Zapatero, C. y González, J. (2010). Una propuesta explicativa de los efectos competitivos de la integración de la función de compras y comercial de la empresa: Ilustración en el sector fast-fashion. Extraído desde: http://www3.uva.es/empresa/uploads/dt_02_10.pdf el 20 de mayo de 2011.
45. Hernández, F. (2003). Los recursos humanos y la aplicación de modelos de calidad: diferencias entre las empresas mercantiles y las cooperativas de trabajo asociado de Castilla-La Mancha. *Revista Ciriéc-España* (45), 189-220.
46. Herrera, K.C. y Martínez, C.C. (2005). Desarrollo de la Dirección por Objetivos hacia un Enfoque Estratégico. Material fotocopiado, 18.
47. Izquierdo, C. (2005). El Cooperativismo una alternativa de desarrollo a la globalización neoliberal. Extraído desde <http://www.eumed.net/libros/2005/ceia/index2.htm>. el 20 de abril de 2009.
48. Jiménez, R. (2007). El desarrollo del Cooperativismo en Cuba. *Revista FLACSO* 2 (1), 1.
49. Juliá, F.M. y Marí, S. (2002). Agricultura y desarrollo rural. Contribuciones de las cooperativas agrarias. *Revista Ciriéc-España* (41), 25-52.
50. Kendall, M.G. y Babington, B. (1939). Randomness and random Sampling numbers. *Journal of the Royal Statistical Society* 101, 147-166.

51. Labrador, O., et al (2009). El cooperativismo y su papel en el desarrollo socioeconómico de Pinar del Río. Revista electrónica Avances 11 (1), 3.
52. Landeta, J., et al (2006). ¿Existen diferencias en la gestión entre las empresas cooperativas y no cooperativas? Revista de Economía Social 28 (junio), 44-50.
53. LIPSOR (2000). Méthode MICMAC. Extraído desde: <http://www.3ie.org/lipsor/download/telechargement.php?code> el 20 de julio de 2010.
54. Lozano, J.A. (2007). El extensionismo agrícola como herramienta de trabajo en el sector agrícola rural (Cuba). Extraído desde: <http://www.monografias.com/trabajos41/extensionismo-agricola/extensionismo-agricola.shtml> el 20 de enero de 2011.
55. Maiello, M. y Zandonai, F. (2008). La evolución de la cooperación social en Italia, entre consolidación y transformación. Revista Española del Tercer Sector 8 (enero-abril) 16, 3.
56. Martín, L. (2005). Reordenamiento agropecuario y estructura social. Extraído desde: http://laneta.apc.org//sp/article.php3?id_article=21 el 22 de febrero de 2008.
57. Martín, S. (2006). Las empresas de participación ante el reto de la gestión del cambio demográfico. Revista REVESCO (88), 99-127.
58. Martín, M. y Pérez, D. (2007). Viaje al centro de la tierra (II). Juventud Rebelde, diciembre: 23.
59. MEP (2008). Indicaciones metodológicas complementarias para la elaboración del Plan 2009. Inédito, 175 pp.
60. MEP (2006). Informes sobre estructura del consumo. Dirección de Distribución y Comercio Interior. Inédito.
61. Mestre, J.A. (2007). Diseño de un procedimiento para el diagnóstico de la calidad en los procesos de producción de las organizaciones. Extraído desde <http://www.monografias.com/> el 20 de mayo de 2009, 28.
62. MINAG (2008). Guía metodológica para el trabajo de los especialistas integrales municipales. La Habana: Agrinfor, 104.
63. MINAG (2004). Reglamento General de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa del Ministerio de la Agricultura. La Habana: Gaceta Oficial de la República, 42 pp.
- 64.

65. Morales, A.C. (2006). Modas de gestión en el Siglo XX y modelo cooperativo: convergencias implícitas hacia una empresa de alto rendimiento. *Revista Ciriec-España* (56), 161-186.
66. Morales, A.C. (2007). Cooperativismo y desarrollo rural en Andalucía. En: Sanz, J. (Ed.). *El futuro del mundo rural. Sostenibilidad, innovación y puesta en valor de los recursos locales*. Madrid: Editorial Síntesis, 125-150.
67. Munguía, A. (2006). *Teoría de las organizaciones*. México: Umbral Editorial S.A. de C.V, 159.
68. Nova, A. (2004). *El Cooperativismo, línea de desarrollo en la agricultura cubana 1993-2003*. La Habana: CEEC, 8.
69. Nova, A. (2006). *La UBPC y el Cooperativismo en la agricultura cubana 1993-2001*. *Revista FLACSO* 1 (2), 5.
70. Piñeiro, C. (Compiladora). (2011). *Cooperativas y Socialismo. Una mirada desde Cuba*. La Habana: Editorial Caminos, 419 pp.
71. Quílez, M., et al (2006). *La dirección por valores: el caso de Consum. S.C.V*. *Revista de Economía Social: Sociedad Cooperativa* 28 (junio), 40-45.
72. Ramonet, I. (2006). *Cien horas con Fidel. Tercera Edición*. La Habana: Oficina de Publicaciones del Consejo de Estado, 642 pp.
73. Regalado, R. (Ed.). (2007). *Las MIPYMES en Latinoamérica. Estudios e Investigaciones en la Organización Latinoamericana de Administración*. Primera edición. México: Universidad de Guanajuato, 374 pp.
74. Rivas, V.J. (2008). *Diagnóstico del estado en que se encuentran las Funciones de Dirección en la Coordinación de Informática UBV Sede Monagas*. La Habana: CD de publicaciones Evento GESEMAP 2008, 17 pp.
75. Rodríguez, E. (2004). *Análisis de la concepción y el modelo de gestión de las UBPC*. *Revista Economía y Desarrollo* 1, 154-169.
76. Romero, A.J. (2006). *Democracia y cultura organizacional en las cooperativas. El caso del cooperativismo de trabajo asociado andaluz*. *Revista Ciriec-España* (54), 97-127.
77. Senise, O., et al (2008). *Factores inductores de un comportamiento medioambientalmente sostenible: el caso de las cooperativas oleícolas giennenses*. *Revista Ciriec-España* (61), 157-177.
78. SSPS (2001). *SPSS Inc. Headquarters, 233 S. Wacker Drive, 11th floor Chicago, Illinois*.

79. Taylor, F.W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper Bros, 128.
80. Tristán, G. (2001). Proceso de perfeccionamiento. Desarrollo y actualidad. *Revista Nueva Empresa* 1 (0), 26.
81. Urquiaga, A.J. y Torres, L. (2007). Apuntes teóricos para un curso de gestión de la producción. Inédito. La Habana: Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echevarría”, 22 pp.
82. Valdés, J. (2003). *Procesos agrarios en Cuba, 1959-1995*. La Habana: Editorial Félix Varela, 156, 126.
83. Vargas, A. y Vaca, R.M. (2005). Responsabilidad social corporativa y Cooperativismo: vínculos y potencialidades. *Revista Ciriéc-España* (53), 241-260.
84. von Bertalanffy, L. (1976). *Teoría General de Sistemas*. Petrópolis: Vozes, 229.
85. Zaldívar, M. (2001). *El sistema empresarial cubano. Particularidades en el sector agropecuario. Evolución y perspectivas*. Tesis de doctorado no publicada, Universidad de La Habana, 103 pp.



ANEXO 1. Análisis estructural del Sistema de Gestión Empresarial de las Cooperativas en Cuba en el año 2010

El análisis estructural realizado al objeto de estudio: SGEC en Cuba en el año 2010, involucró a 14 expertos, 12 cubanos y 2 españoles, permitiendo aprovechar sus conocimientos y experiencias con el objetivo de descubrir la estructura de las interrelaciones entre las variables, cuantificables o no, que caracterizan el objeto que se estudia. El análisis estructural que se desarrolla tiene un alto carácter exploratorio para conocer las relaciones entre las variables que caracterizan al sistema, por lo que no fue necesario definir un problema a estudiar ni hacer una distinción de variables en internas y externas, como sugiere Godet (2000).

Análisis de los expertos:

El grupo de expertos tiene la estructura que se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1. Listado de expertos

Experto	Institución	Cargo	Coefficiente de competencia (K)
1	Universidad de Pinar del Río	Profesor titular de Agronomía	0,93
2	Universidad de Pinar del Río	Profesor titular del Centro de Estudios sobre Desarrollo Cooperativo y Comunitario	0,90
3	Universidad de Pinar del Río	Profesor titular del Centro de Estudios de Desarrollo Local	0,88
4	Ministerio de Economía y Planificación	Especialista, Dirección de Análisis Macroeconómico	0,85
5	Ministerio de Economía y Planificación	Director de Comercio Interior	0,85
6	Ministerio de Economía y Planificación	Especialista, Dirección Agroalimentaria	0,83
7	Universidad de Vigo, España	Profesor titular de Administración de Empresas	0,80

8	Universidad de Pinar del Río	Profesor titular de Economía	0,80
9	Ministerio de Economía y Planificación	Especialista, Dirección de Análisis Macroeconómico	0,80
10	Ministerio de Economía y Planificación	Especialista, Dirección Agroalimentaria	0,80
11	Universidad de Pinar del Río	Profesor titular de Agronomía	0,80
12	Universidad Agraria de la Habana	Profesor titular de Contabilidad	0,80
13	Ministerio de la Agricultura	Director de Organización y Perfeccionamiento Empresarial	0,80
14	Universidad Politécnica de Madrid, España	Profesor titular de Administración de Empresas	0,80

Fuente: Elaboración propia

El cálculo del coeficiente de competencia (K) de los expertos se realizó con el procedimiento propuesto por el Consejo Nacional de Ciencia y Técnica (1976), obteniéndose en todos los casos un $K \geq 0,8$; la experiencia como promedio es de 25 años; el 50% es especialista del tema y el resto son másteres o doctores en Ciencias Económicas o Agropecuarias.

Variables identificadas:

Las 12 variables que se muestran en la Tabla 2 fueron definidas con el consenso de los expertos, los que posteriormente establecieron las relaciones entre ellas mediante el cuestionario que se muestra al final.



Tabla 2. Variables a estudiar

Variable	Símbolo	Descripción
Infraestructura técnica y productiva.	V_1	El nivel tecnológico de la cooperativa, el equipamiento, instalaciones, viales y otros elementos relacionados. Incluye los insumos necesarios para el proceso productivo, desde fertilizantes, alimentos para animales, combustibles, plaguicidas, medicamentos veterinarios, implementos de trabajo, etc.
Recursos naturales.	V_2	Los principales recursos naturales en el sitio donde está asentada la cooperativa, como agua, tierra, energía, así como la incidencia del clima.
Mecanismos económico-financieros.	V_3	Incluye créditos, métodos de incentivos, anticipos, salarios, precios, mercados, generación de divisas, fuentes de financiamiento (internas y externas), que de forma general influyen en el acceso a los recursos necesarios para el desarrollo de la actividad económica de la cooperativa.
Relación Estado-cooperativa.	V_4	Marco jurídico; sistema de atención del Estado y otras organizaciones políticas y de masas a las cooperativas.
Fuerza de trabajo.	V_5	Recursos laborales de las cooperativas, en especial la disponibilidad de fuerza de trabajo calificada; campesinos con experiencia.
Resultados económicos y productivos.	V_6	Eficiencia, eficacia y efectividad de la actividad productiva y económica de la cooperativa, en especial los rendimientos productivos.
Resultados sociales.	V_7	Eficiencia, eficacia y efectividad de la actividad social de la cooperativa.

Integralidad en la gestión.	V_8	Estructuración en el Sistema de Gestión Empresarial de las funciones y procesos necesarios para obtener resultados técnico-económicos y sociales favorables, bajo criterios de integralidad.
Correlación propiedad-gestión.	V_9	Garantía de que en la cooperativa se desarrolle un proceso participativo en la gestión, de acuerdo al tipo de propiedad colectiva.
Educación cooperativa.	V_{10}	Actividad que desarrolla la cooperativa para formar a sus socios y otros miembros de grupos de interés acerca de los principios y valores del cooperativismo, con alta incidencia en el mantenimiento y evolución de la empresa.
Motivación.	V_{11}	Voluntad que manifiestan los socios de la cooperativa y otros trabajadores para alcanzar los objetivos empresariales, en estrecha relación con la satisfacción que obtienen a sus necesidades personales y las de su familia.
Liderazgo.	V_{12}	Efecto que tiene sobre el actuar diario de los socios y otros grupos de interés la actitud de los directivos de la cooperativa, en aras del cumplimiento de los objetivos empresariales.

Fuente: Elaboración propia

CUESTIONARIO APLICADO A EXPERTOS PARA LA REALIZACIÓN DEL ANÁLISIS ESTRUCTURAL

Estimado colega:

Como parte de la investigación titulada "Metodología para el perfeccionamiento de la gestión empresarial en cooperativas agropecuarias", se requiere realizar un estudio de las interrelaciones entre los elementos fundamentales que caracterizan actualmente al **Sistema de Gestión Empresarial de cooperativas en Cuba**, para lo que se desarrolla la siguiente consulta a un grupo de expertos, entre los que ha sido seleccionado. Agradecemos de antemano su colaboración.

A continuación se le brinda una descripción de las 12 variables que han sido seleccionadas para estudiar.



Usted debe completar la siguiente tabla a partir de la influencia que considera ejerce la *variable i* sobre la *variable j*, empleando la escala:

no ejerce influencia

ejerce influencia débil

ejerce influencia media

ejerce influencia fuerte

ejerce influencia potencial (actuará sobre ella en el futuro)

V_i/V_j	V_1	V_2	V_3	V_4	V_5	V_6	V_7	V_8	V_9	V_{10}	V_{11}	V_{12}
V_1	■											
V_2		■										
V_3			■									
V_4				■								
V_5					■							
V_6						■						
V_7							■					
V_8								■				
V_9									■			
V_{10}										■		
V_{11}											■	
V_{12}												■



ANEXO 2. Encuesta a directores de Empresas Integrales y de Tabaco en la provincia Pinar del Río

Cuestionario:

Estimado compañero:

Esta encuesta forma parte de la investigación titulada “Metodología para el perfeccionamiento de la gestión empresarial en cooperativas agropecuarias”. En este caso, interesa conocer su visión acerca de aspectos relacionados con el desempeño integral y perspectivas de este tipo de cooperativas.

Agradecemos la colaboración.

Defina según su criterio, el lugar que ocupan las CPA subordinadas a su empresa, en relación con las otras formas productivas de acuerdo a su desempeño integral (productivo, económico y social). Enumere por orden de importancia, de 1 a 4. ___ Campesinos privados ___ CCS ___ CPA ___ UBPC

La actividad que desarrolla la Empresa que usted dirige con respecto a las CPA, se enmarca en: (Marque con una X)

- Contratación económica.
- Asesoría metodológica en temas de producción.
- Asesoría metodológica en temas de gestión.
- Brindar capacitación en temas técnicos.
- Suministro de materias primas.
- Intermediación con las instituciones bancarias.
- Intermediación con organizaciones e instituciones del municipio (Delegación Municipal, entre otros).
- Intermediación con otras cooperativas.
- Conducción de los procesos internos en la CPA.
- Elaboración de la estrategia y plan de desarrollo de la CPA.
- Elección y/o sustitución de los directivos de la CPA.
- Definición del sistema de distribución de utilidades.
- Evaluación de los resultados de la CPA.
- Otros: _____

Marque las actividades que considera tienen grandes dificultades actualmente en las CPA subordinadas a su empresa:

- Administración
- Producción
- Finanzas y Contabilidad
- Recursos Humanos
- Comercialización
- Social

Las siguientes preguntas deberán ser respondidas solamente si usted considera que tienen relación con la respuesta emitida en la pregunta anterior:

¿Desarrolla su empresa una política de estímulo a la diversificación de la producción?

- Sí No

¿Existen problemas en el proceso de contratación económica con las CPA?

- Sí No

¿Cómo valora la incidencia de su empresa en el logro de una real capacidad de autogestión integral en su CPA subordinadas?

- Buena Regular Mala

¿Cómo valora la incidencia de su empresa en la preparación para desarrollar un adecuado proceso administrativo de los principales directivos (Presidente y Administrador), de sus CPA subordinadas?

- Buena Regular Mala

¿Considera que en las CPA subordinadas a su empresa existe una estructura adecuada, en cuanto a las funciones y procesos a desarrollar?

- Sí No No sé

¿Considera que en las CPA subordinadas a su empresa se trabaja mediante la definición de objetivos?

- Sí No



Valore en una escala ascendente el nivel de desarrollo productivo de las CPA subordinadas a su empresa:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Valore en una escala ascendente el nivel de desarrollo económico de las CPA subordinadas a su empresa:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Valore en una escala ascendente el nivel de desarrollo social de las CPA subordinadas a su empresa:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

¿Se evidencian diferencias notables en los resultados de la gestión integral entre las distintas CPA subordinadas a su empresa?

Sí No No sé

En caso de haber respondido afirmativamente la pregunta anterior, continúe con las siguientes. En caso contrario, se agradece su colaboración.

Las causas de las diferencias en los resultados de la gestión integral entre las distintas CPA subordinadas a su empresa, están relacionadas con:

- Diferentes recursos naturales (tierra, agua, etc.).
- Capacidad de dirección y liderazgo de los principales directivos.
- Papel de los órganos colectivos de dirección.
- Preocupación por la arista social.
- Relación con Universidades y otros centros educativos.
- Atención diferenciada por parte de la empresa.
- Atención diferenciada por parte de la ANAP.
- Desarrollo de acciones de capacitación.
- Desarrollo de acciones de educación cooperativa.
- Sistema de beneficios a los socios.
- Implicación de la familia y la comunidad en la CPA.
- Otras.

MUCHAS GRACIAS

Resultados:

Tabla 5. Frecuencia relativa

Variable	Frecuencia relativa (%)
Contratación económica (V ₅)	S: 80; N: 20
Asesoría metodológica en temas de producción (V ₆)	S: 70; N: 30
Asesoría metodológica en temas de gestión (V ₇)	S: 70; N: 30
Brindar capacitación en temas técnicos (V ₈)	S: 100
Suministro de materias primas (V ₉)	S: 80; N: 20
Intermediación con las instituciones bancarias (V ₁₀)	S: 80; N: 20
Intermediación con organizaciones e instituciones del municipio (V ₁₁)	S: 60; N: 40
Intermediación con otras cooperativas (V ₁₂)	S: 50; N: 50
Conducción de los procesos internos en la CPA (V ₁₃)	S: 60; N: 40
Elaboración de la estrategia y plan de desarrollo de la CPA (V ₁₄)	S: 70; N: 30
Elección y/o sustitución de los directivos de la CPA (V ₁₅)	S: 60; N: 40
Definición del sistema de distribución de utilidades (V ₁₆)	S: 30; N: 70
Evaluación de los resultados de la CPA (V ₁₇)	S: 90; N: 10
Problemas en la actividad de Administración (V ₁₈)	S: 60; N: 40
Problemas en la actividad de Producción (V ₁₉)	S: 40; N: 60
Problemas en la actividad de Finanzas y Contabilidad (V ₂₀)	S: 70; N: 30
Problemas en la actividad de Recursos Humanos (V ₂₁)	S: 50; N: 50
Problemas en la actividad de Comercialización (V ₂₂)	S: 40; N: 60
Problemas en la actividad social (V ₂₃)	S: 10; N: 90
Estímulo a la diversificación de la producción (V ₂₄)	S: 50; N: 50
Problemas en la contratación económica (V ₂₅)	S: 52; N: 48
Capacidad de autogestión integral (V ₂₆)	R: 100
Preparación de los directivos (V ₂₇)	B: 10; R: 90
Estructura organizacional adecuada (V ₂₈)	B: 50; R: 50
Definición de objetivos (V ₂₉)	S: 20; N: 80
Diferencias en la gestión entre CPA (V ₃₃)	S: 70; N: 30
Diferentes recursos naturales (tierra, agua, etc.) (V ₃₄)	S: 14; N: 86
Capacidad de dirección y liderazgo de los principales directivos (V ₃₅)	S: 71; N: 29
Papel de los órganos colectivos de dirección (V ₃₆)	S: 72; N: 29



Preocupación por la arista social (V_{37})	S: 14; N: 86
Relación con Universidades y otros centros educativos (V_{38})	S: 57; N: 43
Atención diferenciada por parte de la empresa (V_{39})	N: 100
Atención diferenciada por parte de la ANAP (V_{40})	S: 14; N: 86
Desarrollo de acciones de capacitación (V_{41})	S: 57; N: 43
Desarrollo de acciones de educación cooperativa (V_{42})	S: 29; N: 71
Sistema de beneficios a los socios (V_{43})	S: 43; N: 57
Implicación de la familia y la comunidad en la CPA (V_{44})	S: 71; N: 29

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados del procesamiento estadístico

Tabla 6. Moda calculada para cuatro variables

Variable	Moda	Coefficiente de variación
Campesinos privados (V_1)	1	0,6354
CCS (V_2)	2	0,3888
CPA (V_3)	1	0,4715
UBPC (V_4)	4	0,2494

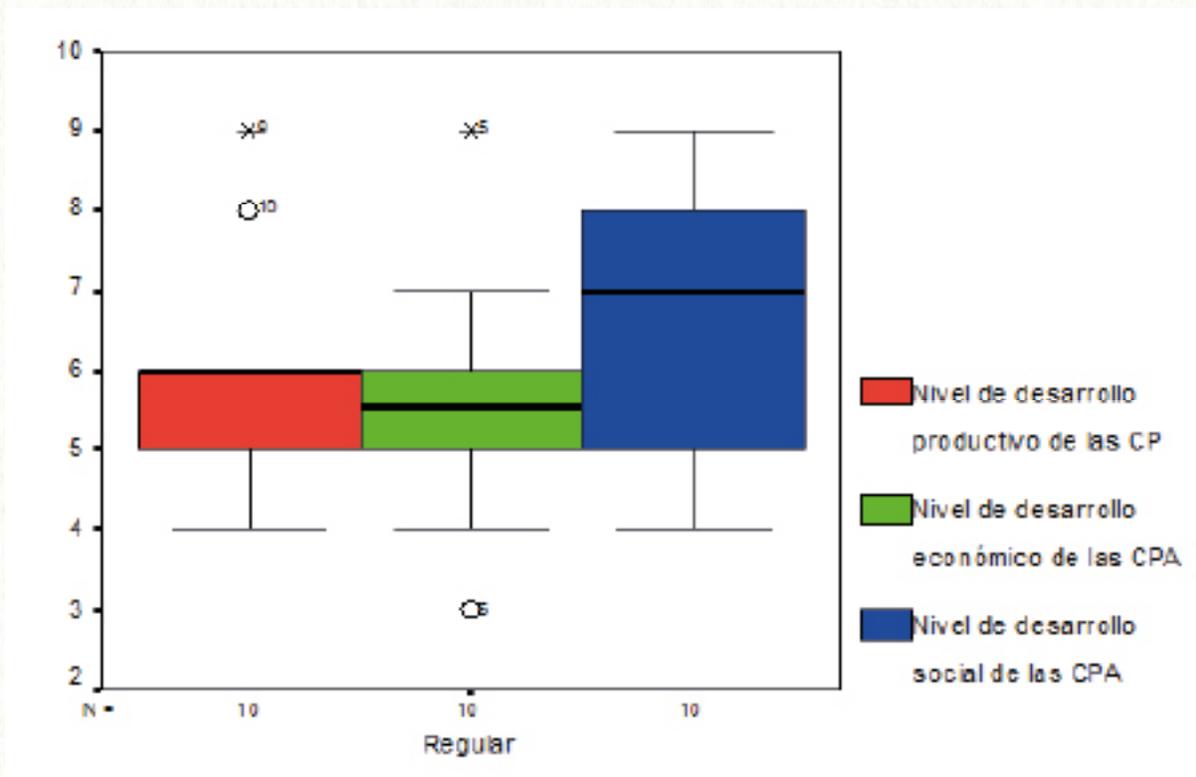
Fuente: Elaboración propia a partir de resultados del procesamiento estadístico

Tabla 7. Mediana calculada para tres variables

Variable	Mediana
Nivel de desarrollo productivo (V_{30})	6
Nivel de desarrollo económico (V_{31})	5,5
Nivel de desarrollo social (V_{32})	7

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados del procesamiento estadístico

Figura 3. Diagrama de caja para tres variables



Fuente: Resultados del procesamiento estadístico

Tabla 8. Moda calculada para variables seleccionadas agrupando casos

Variable	EIT que desarrollan el proceso de Perfeccionamiento Empresarial	EIT que no desarrollan el proceso de Perfeccionamiento Empresarial
Contratación económica (V ₅)	1	1
Asesoría metodológica en temas de producción (V ₆)	1	1
Asesoría metodológica en temas de gestión (V ₇)	1	1
Brindar capacitación en temas técnicos (V ₈)	1	1
Suministro de materias primas (V ₉)	1	1



Intermediación con las instituciones bancarias (V ₁₀)	1	1
Intermediación con organizaciones e instituciones del municipio (V ₁₁)	2	2
Intermediación con otras cooperativas (V ₁₂)	1	1
Conducción de los procesos internos en la CPA (V ₁₃)	1	1
Elaboración de la estrategia y plan de desarrollo de la CPA (V ₁₄)	1	1
Elección y/o sustitución de los directivos de la CPA (V ₁₅)	2	2
Definición del sistema de distribución de utilidades (V ₁₆)	2	2
Evaluación de los resultados de la CPA (V ₁₇)	1	1
Estímulo a la diversificación de la producción (V ₂₄)	1	1

Fuente: Resultados del procesamiento estadístico



ANEXO 3. Encuesta a presidentes de las Cooperativas de Producción Agropecuaria tabacaleras en la provincia Pinar del Río

Luego del cálculo del tamaño de la muestra de acuerdo a lo explicado en el capítulo dos, las CPA seleccionadas aleatoriamente fueron:

Tabla 9. CPA seleccionadas mediante la Tabla de Números Aleatorios

No.	CPA	Municipio
44	Pedro Rodríguez	Guane
30	Rafael Morales	Pinar del Río
38	Eliseo Caamaño	Consolación del Sur
11	Ramón González	Guane
24	4to Congreso	Sandino
67	Máximo Lugo	Guane
07	Camilo Cienfuegos	Pinar del Río
34	Leonel Abrahantes	San Juan y Martínez
33	Julito Díaz	San Juan y Martínez
28	Bienvenido Rubido	San Juan y Martínez
01	10 de octubre	San Juan y Martínez
51	Carlos Lóriga	San Luis
03	Carlos Baliño	Consolación del Sur
66	XI Festival	Consolación del Sur
59	02 de diciembre	Consolación del Sur
10	Alfredo Yabur	Consolación del Sur
53	Congreso Campesino	Consolación del Sur
56	Alberto Delgado	Consolación del Sur
49	Fabrizio Ojeda	Consolación del Sur
60	Niceto Pérez	San Juan
25	Juan M. Márquez	San Juan
05	República de Chile	Viñales
41	Fidel Rodríguez	Viñales
03	Rubén López	Viñales
48	Antonio E. Bordado	Sandino
65	Cuba Socialista	Pinar del Río
59	Isidro Barredo	Pinar del Río
36	Hermanos Barcón	Pinar del Río

66	Conrado Benítez	Pinar del Río
37	Celso Maragoto	Pinar del Río
09	Sabino Pupo	Pinar del Río
46	Rafael Ferro	Pinar del Río
16	17 de mayo	San Luis
14	Hermanos Vena	San Luis
02	Manuel Ascunce	Pinar del Río
27	Julio Antonio Mella	Pinar del Río
45	José Martí	San Luis
47	José A. Echevarría	San Luis
55	Sabino Pupo	Sandino
44	Reinaldo Guitart	San Luis

Fuente: Elaboración propia

Cuestionario:

Estimado compañero:

Esta encuesta forma parte de la investigación titulada “Metodología para el perfeccionamiento de la gestión empresarial en cooperativas agropecuarias”. En este caso, interesa conocer su visión acerca de aspectos relacionados con el desempeño integral y perspectivas de este tipo de cooperativas.

Agradecemos la colaboración.

CPA: _____

Municipio: _____

1- Marque los subsistemas que considera tienen dificultades actualmente en su CPA:

- Administración
- Producción
- Finanzas y Contabilidad
- Recursos Humanos
- Comercialización
- Social

Las siguientes preguntas deberán ser respondidas solamente si Usted considera que tienen relación con la respuesta emitida en la pregunta anterior:



2- ¿Considera importante que se gestione integralmente la actividad técnico-económica y social en su cooperativa?

Sí No

¿Considera importante el fomento del liderazgo de los principales directivos en su cooperativa?

Sí No

¿Considera importante el desarrollo de la educación cooperativa en dichas organizaciones actualmente?

Sí No

¿Considera importante el desarrollo de adecuadas relaciones con las empresas estatales y otros representantes del Estado para el buen desempeño de la cooperativa?

Sí No

¿Desarrolla la cooperativa una actividad de estímulo a la diversificación de la producción?

Sí No

¿Existen problemas en el proceso de contratación económica con la EIT?

Sí No

¿Cómo valora la capacidad de autogestión de su CPA?

Buena Regular Mala

¿Cómo valora la preparación para desarrollar un adecuado proceso administrativo de los directivos que componen la Junta Directiva y Consejo Administrativo en su CPA?

Buena Regular Mala

¿Cómo valora la capacidad de liderar (motivar, impulsar el incremento del trabajo, la colaboración entre los socios, etc.) de los directivos que componen la

Junta Directiva y Consejo Administrativo en su CPA?

Buena Regular Mala

¿Cómo valora la capacidad de dirección de los órganos colectivos (Asamblea General, Juntas Directiva y Administrativa) de su CPA?

Buena Regular Mala

¿Considera que en su CPA existe una estructura adecuada, en cuanto a las funciones y procesos a desarrollar?

Sí No No sé

¿Cómo valora la preparación técnica del personal dedicado a la gestión de los subsistemas listados anteriormente, en su CPA?

Buena Regular Mala

¿Considera que existe una efectiva participación de los socios en la toma de decisiones en su CPA? Sí No

¿Considera que se logra gestionar integralmente la actividad técnico-económica y social en su CPA?

Sí No

¿Cómo valora el estado actual de la infraestructura en su CPA?

Bueno Regular Malo

¿Cómo valora el fomento de los valores y principios del cooperativismo en su CPA?

Bueno Regular Malo

¿Se trabaja en su CPA mediante la definición de objetivos?

Sí No

¿Cómo valora el sistema de pago que emplea su CPA?



Bueno Regular Malo

¿Cómo valora el sistema de estimulación que emplea su CPA?

Bueno Regular Malo

¿Cómo valora el desarrollo de la educación cooperativa en su CPA?

Bueno Regular Malo

¿Cómo valora el nivel de motivación de los socios y otros trabajadores hacia el trabajo en la cooperativa?

Bueno Regular Malo

¿Cómo valora el nivel de motivación de los socios y otros trabajadores hacia el resto de las actividades en la cooperativa?

Bueno Regular Malo

Valore en una escala ascendente el nivel de desarrollo productivo de su CPA:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Valore en una escala ascendente el nivel de desarrollo económico de su CPA:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Valore en una escala ascendente el nivel de desarrollo social de su CPA:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

MUCHAS GRACIAS

Resultados:

Tabla 10. Frecuencia relativa

Variable	Frecuencia relativa (%)
Problemas en el subsistema de Administración (V ₁)	S: 70 ; N: 30
Problemas en el subsistema de Producción (V ₂)	S: 73 ; N: 27
Problemas en el subsistema de Finanzas y Contabilidad (V ₃)	S: 70 ; N: 30
Problemas en el subsistema de Recursos Humanos (V ₄)	S: 80 ; N: 20
Problemas en el subsistema de Comercialización (V ₅)	S: 78 ; N: 22
Problemas en el subsistema Social (V ₆)	S: 83 ; N: 17
Importancia de gestionar integralmente las actividades técnico-económico y social (V ₇)	S: 100
Importancia del fomento del liderazgo (V ₈)	S: 93 ; N: 7
Importancia del desarrollo de la educación cooperativa (V ₉)	S: 98 ; N: 2
Importancia de la relación Estado-cooperativa (V ₁₀)	S: 95 ; N: 5
Estímulo a la diversificación de la producción (V ₁₁)	S: 42; N: 58
Problemas en la contratación económica (V ₁₂)	S: 65 ; N: 35
Capacidad de autogestión (V ₁₃)	B: 12; R: 83 ; M: 5
Preparación de los directivos (V ₁₄)	B: 17; R: 78 ; M: 5
Capacidad de liderazgo (V ₁₅)	B: 17; R: 83
Capacidad de dirección de los órganos colectivos (V ₁₆)	B: 25; R: 70 ; M: 5
Estructura organizacional adecuada (V ₁₇)	B: 20; R: 75 ; M: 5
Preparación técnica del personal (V ₁₈)	B: 10; R: 85 ; M: 5
Participación efectiva de los socios en la toma de decisiones (V ₁₉)	S: 35; N: 65
Gestión integral de las actividades técnico-económica y social (V ₂₀)	S: 15; N: 85
Estado actual de la infraestructura (V ₂₁)	B: 20; R: 70 ; M: 10
Fomento de los valores y principios del cooperativismo (V ₂₂)	B: 12; R: 78 ; M: 10
Definición de objetivos (V ₂₃)	S: 12; N: 88
Sistema de pago (V ₂₄)	B: 27; R: 68 ; M: 5
Sistema de estimulación (V ₂₅)	B: 22; R: 73 ; M: 5
Desarrollo de la educación cooperativa (V ₂₆)	B: 5; R: 90 ; M: 5
Motivación hacia el trabajo (V ₂₇)	B: 25; R: 48 ; M: 27
Motivación hacia otras actividades (V ₂₈)	B: 27; R: 63 ; M: 10

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados del procesamiento estadístico

Tabla 11. Mediana calculada para tres variables

Variable	Mediana
Nivel de desarrollo productivo (V ₂₉)	6
Nivel de desarrollo económico (V ₃₀)	6
Nivel de desarrollo social (V ₃₁)	5

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados del procesamiento estadístico

Tabla 12. Resumen de contrastes de hipótesis

Resumen de contrastes de hipótesis				
	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	Las categorías definidas por importancia del fomento del liderazgo de los principales directivos = Sí y No se dan con las probabilidades 0,5 y 0,5.	Prueba binomial para una muestra	,000	Rechace la hipótesis nula.
2	Las categorías definidas por importancia del desarrollo de la educación cooperativa = Si y No se dan con las probabilidades 0,5 y 0,5.	Prueba binomial para una muestra	,000	Rechace la hipótesis nula.
3	Las categorías definidas por importancia de las relaciones Estado-cooperativa = Si y No se dan con las probabilidades 0,5 y 0,5.	Prueba binomial para una muestra	,000	Rechace la hipótesis nula.
4	Las categorías definidas por Estímulo a la diversificación de la producción = Si y No se dan con las probabilidades 0,5 y 0,5.	Prueba binomial para una muestra	,429	Conserve la hipótesis nula.
5	Las categorías de Capacidad de autogestión integral se dan con las mismas probabilidades.	Prueba de chi-cuadrado para una muestra	,000	Rechace la hipótesis nula.
6	Las categorías de Preparación de los directivos se dan con las mismas probabilidades.	Prueba de chi-cuadrado para una muestra	,000	Rechace la hipótesis nula.
7	Las categorías definidas por Capacidad de liderazgo = Bueno y Regular se dan con las probabilidades 0,5 y 0,5.	Prueba binomial para una muestra	,000	Rechace la hipótesis nula.
8	Las categorías de Capacidad de dirección de los órganos colectivos se dan con las mismas probabilidades.	Prueba de chi-cuadrado para una muestra	,000	Rechace la hipótesis nula.
9	Las categorías de Estructura adecuada se dan con las mismas probabilidades.	Prueba de chi-cuadrado para una muestra	,000	Rechace la hipótesis nula.
10	Las categorías definidas por Problemas en la actividad de Administración = Si y No se dan con las probabilidades 0,5 y 0,5.	Prueba binomial para una muestra	,018	Rechace la hipótesis nula.
11	Las categorías definidas por Problemas en la actividad de Producción = Si y No se dan con las probabilidades 0,5 y 0,5.	Prueba binomial para una muestra	,007	Rechace la hipótesis nula.
12	Las categorías definidas por Problemas en la actividad de Contabilidad y finanzas = No y Si se dan con las probabilidades 0,5 y 0,5.	Prueba binomial para una muestra	,018	Rechace la hipótesis nula.
13	Las categorías definidas por Problemas en la actividad de Recursos Humanos = Si y No se dan con las probabilidades 0,5 y 0,5.	Prueba binomial para una muestra	,000	Rechace la hipótesis nula.
14	Las categorías definidas por Problemas en la actividad de Comercialización = No y Si se dan con las probabilidades 0,5 y 0,5.	Prueba binomial para una muestra	,001	Rechace la hipótesis nula.
15	Las categorías definidas por Problemas en la actividad de innovación = No y Si se dan con las probabilidades 0,5 y 0,5.	Prueba binomial para una muestra	,000	Rechace la hipótesis nula.

16	Las categorías definidas por Problemas en la actividad social = No y Si se dan con las probabilidades 0,5 y 0,5.	Prueba binomial para una muestra	,000	Rechace la hipótesis nula.
17	Las categorías de Preparación técnica del personal se dan con las mismas probabilidades.	Prueba de chi-cuadrado para una muestra	,000	Rechace la hipótesis nula.
18	Las categorías definidas por Efectiva participación de los socios en la toma de decisiones = Si y No se dan con las probabilidades 0,5 y 0,5.	Prueba binomial para una muestra	,082	Conserve la hipótesis nula.
19	Las categorías definidas por Equilibrio adecuado entre la actividad técnico-económica y social = Si y No se dan con las probabilidades 0,5 y 0,5.	Prueba binomial para una muestra	,000	Rechace la hipótesis nula.
20	Las categorías de Estado actual de la infraestructura se dan con las mismas probabilidades.	Prueba de chi-cuadrado para una muestra	,000	Rechace la hipótesis nula.
21	Las categorías de Fomento de los valores y principios del Cooperativismo se dan con las mismas probabilidades.	Prueba de chi-cuadrado para una muestra	,000	Rechace la hipótesis nula.
22	Las categorías definidas por Definición de objetivos = Si y No se dan con las probabilidades 0,5 y 0,5.	Prueba binomial para una muestra	,000	Rechace la hipótesis nula.
23	Las categorías de Sistema de pago se dan con las mismas probabilidades.	Prueba de chi-cuadrado para una muestra	,000	Rechace la hipótesis nula.
24	Las categorías de Sistema de estimulación se dan con las mismas probabilidades.	Prueba de chi-cuadrado para una muestra	,000	Rechace la hipótesis nula.
25	Las categorías de Desarrollo de la educación cooperativa se dan con las mismas probabilidades.	Prueba de chi-cuadrado para una muestra	,000	Rechace la hipótesis nula.
26	Las categorías de Motivación hacia el trabajo se dan con las mismas probabilidades.	Prueba de chi-cuadrado para una muestra	,161	Conserve la hipótesis nula.
27	Las categorías de Motivación hacia otras actividades se dan con las mismas probabilidades.	Prueba de chi-cuadrado para una muestra	,000	Rechace la hipótesis nula.
28	Las categorías de Nivel de desarrollo productivo se dan con las mismas probabilidades.	Prueba de chi-cuadrado para una muestra	,057	Conserve la hipótesis nula.
29	Las categorías de Nivel de desarrollo económico se dan con las mismas probabilidades.	Prueba de chi-cuadrado para una muestra	,021	Rechace la hipótesis nula.
30	Las categorías de Nivel de desarrollo social se dan con las mismas probabilidades.	Prueba de chi-cuadrado para una muestra	,078	Conserve la hipótesis nula.

Se muestran significaciones asintóticas. El nivel de significación es de ,05.

Fuente: Resultados del procesamiento estadístico

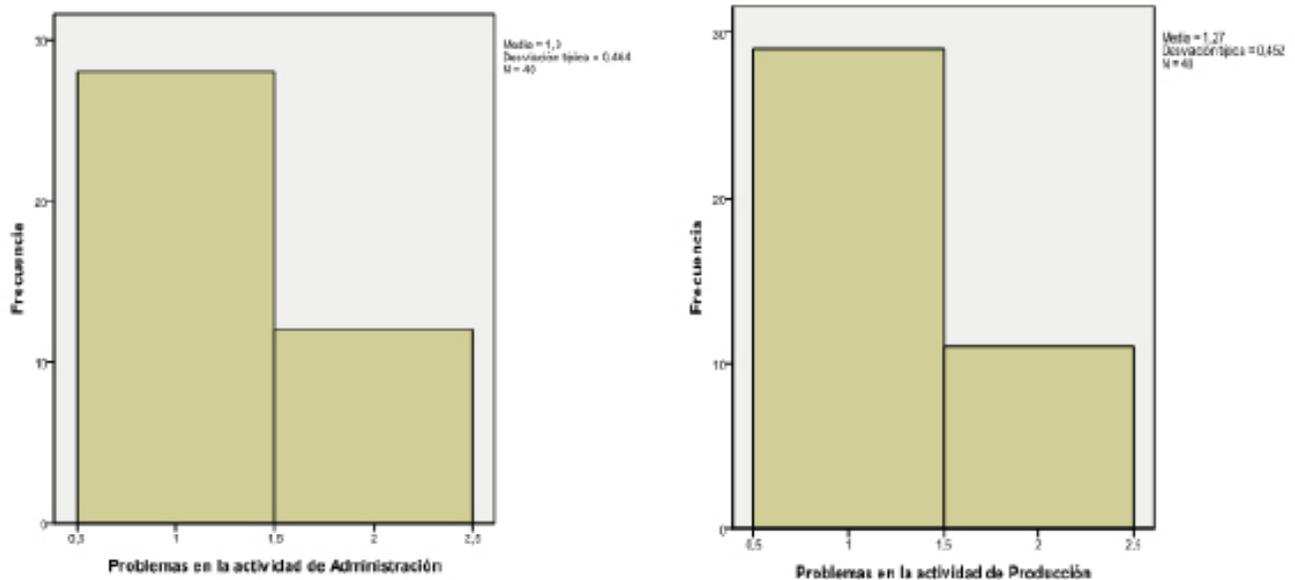


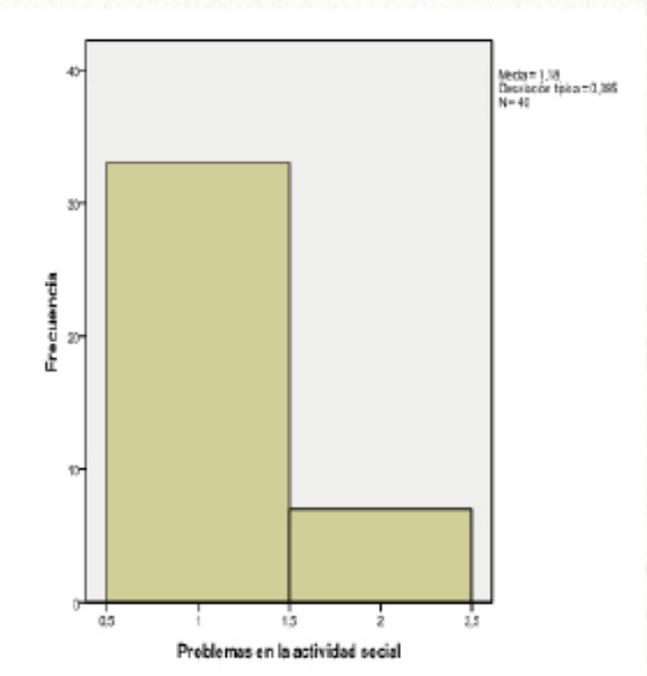
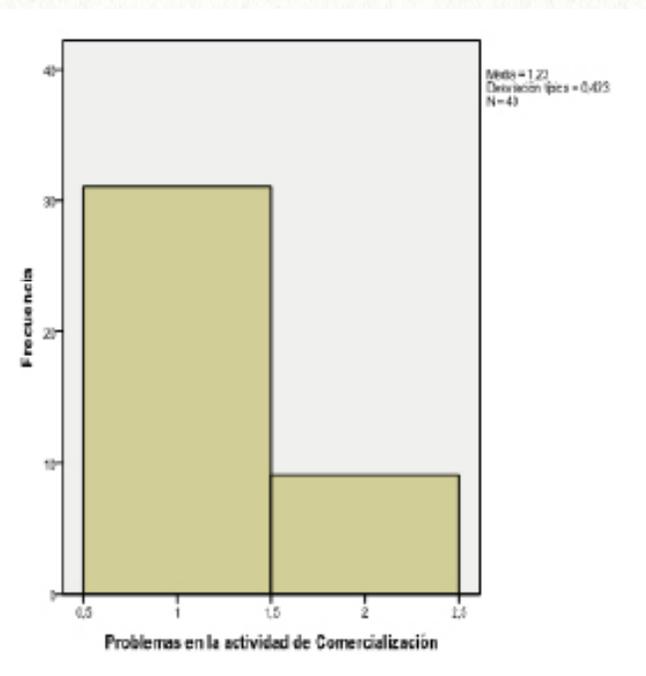
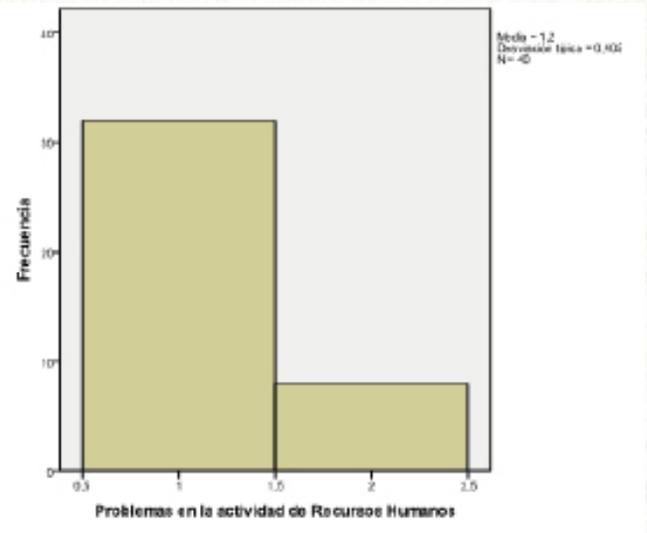
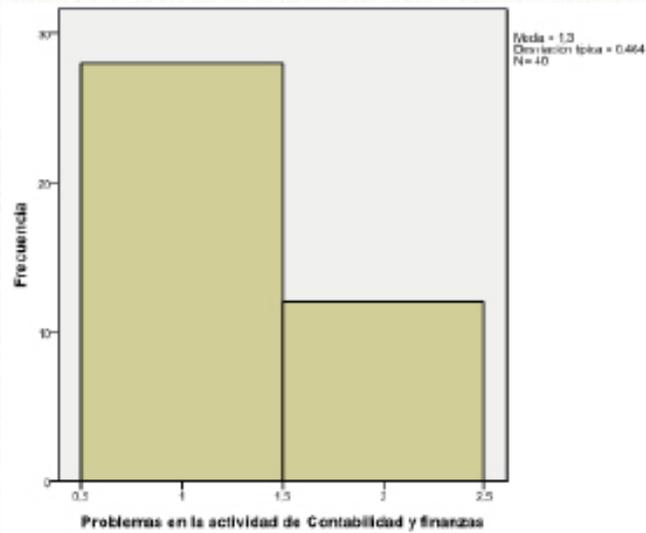
Tabla 13. Algunas relaciones de dependencia a partir de las Tablas de contingencia

Variables relacionadas	Sigma aproximada Coeficiente de contingencia
V_{14} y V_{15}	,000
V_{16} y V_{19}	,020
V_1 y V_2	,004
V_1 y V_4	,002
V_1 y V_6	,008
V_{22} y V_{19}	,005

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados del procesamiento estadístico

Figura 4. Histogramas de frecuencias de problemas en subsistemas





Fuente: Resultados del procesamiento estadístico



ANEXO 4. Encuesta a socios de las Cooperativas de Producción Agropecuaria tabacaleras en la provincia Pinar del Río

La encuesta a socios se realizó en las 40 CPA seleccionadas anteriormente. La población es de 2 322 socios. El cálculo de la muestra se realizó de acuerdo a lo explicado en el capítulo dos, distribuyéndose proporcionalmente entre las 40 CPA como se muestra a continuación.

Tabla 14. Cantidad de socios y muestra asignada en las CPA seleccionadas

CPA	N_h	n_h
Pedro Rodríguez	75	11
Rafael Morales	74	11
Eliseo Caamaño	423	59
Ramón González	22	3
4to Congreso	65	9
Máximo Lugo	22	3
Camilo Cienfuegos	21	3
Leonel Abrahantes	29	4
Julito Díaz	75	11
Bienvenido Rubido	110	16
10 de octubre	40	6
Carlos Lóriga	61	9
Carlos Baliño	173	25
XI Festival	57	8
02 de diciembre	65	9
Alfredo Yabur	108	15
Congreso Campesino	44	6
Alberto Delgado	15	2
Fabrizio Ojeda	32	5
Niceto Pérez	108	15
Juan M. Márquez	29	4
República de Chile	90	13
Fidel Rodríguez	11	2
Rubén López	65	9
Antonio E. Bordado	64	9
Cuba Socialista	25	4

Isidro Barredo	10	1
Hermanos Barcón	8	1
Conrado Benítez	15	2
Celso Maragoto	39	6
Sabino Pupo	33	5
Rafael Ferro	23	3
17 de mayo	45	6
Hermanos Vena	58	8
Manuel Ascunce	42	6
Julio Antonio Mella	32	5
José Martí	20	3
José A. Echevarría	37	5
Sabino Pupo	33	5
Reinaldo Guitart	24	3
TOTAL	2322	330

Fuente: Elaboración propia

Leyenda:

N_h - Población del estrato

n_h - Muestra asignada al estrato

Cuestionario:

Estimado cooperativista:

Esta encuesta forma parte de la investigación titulada “Metodología para el perfeccionamiento de la gestión empresarial en cooperativas agropecuarias”. En este caso, interesa conocer su criterio acerca de su participación en el proceso de gestión empresarial en su cooperativa.

Agradecemos la colaboración.

CPA: _____

Municipio: _____

Sexo: ___ F ___ M

Cantidad de años afiliado a la CPA: _____



Marque los subsistemas que considera tienen dificultades actualmente en su CPA:

- Administración
- Producción
- Finanzas y contabilidad
- Recursos humanos
- Comercialización
- Social

Las siguientes preguntas deberán ser respondidas solamente si Usted considera que tienen relación con la respuesta emitida en la pregunta anterior:

¿Se logra en su cooperativa gestionar integralmente la actividad técnico-económica y social?

- Sí No No sé

¿Considera que los principales directivos de su cooperativa son verdaderos líderes?

- Sí No

¿Cómo valora el desarrollo de la educación cooperativa en su CPA?

- Bueno Regular Malo

¿Cómo valora las relaciones con la empresa estatal y otras instituciones del Estado en su CPA?

- Buenas Regulares Malas

¿Se encuentra usted estimulado a diversificar la producción?

- Sí No

¿Se logra en su CPA una verdadera autogestión?

- Sí No

¿Cómo valora la preparación para dirigir de los miembros de la Junta Directiva y Consejo Administrativo en su CPA?

Buena Regular Mala

¿Cómo valora la capacidad de dirección de los órganos colectivos (Asamblea General, Juntas Directiva y Administrativa) de su CPA?

Buena Regular Mala

¿Participa usted activamente en la dirección en su CPA?

Sí No

¿Cómo valora la estructura organizacional que existe en su CPA?

Buena Regular Mala

¿Participa usted en la toma de decisiones en su CPA?

Sí No

¿Cómo valora el estado actual de la infraestructura en su CPA?

Bueno Regular Malo

¿Conoce usted los valores y principios del cooperativismo?

Sí No

¿Se aplican en la gestión de su CPA los valores y principios del cooperativismo?

Sí No No sé

¿Se trabaja en su CPA mediante la definición de objetivos?

Sí No No sé

En caso afirmativo de la respuesta anterior, ¿participa usted en la definición de dichos objetivos?

Sí No



¿Se siente motivado por el sistema de pago que se emplea en su CPA?

Sí No

¿Se siente motivado por el sistema de estimulación que se emplea en su CPA?

Sí No

¿Se siente motivado usted a continuar trabajando en la cooperativa?

Sí No

¿Desarrolla en la CPA actividades extralaborales?

Sí No

MUCHAS GRACIAS

Resultados:

Tabla 15. Frecuencia relativa

Variable	Frecuencia relativa (%)
Problemas en el subsistema de Administración (V ₁)	S: 70 ; N: 30
Problemas en el subsistema de Producción (V ₂)	S: 72 ; N: 28
Problemas en el subsistema de Contabilidad y Finanzas (V ₃)	S: 70 ; N: 30
Problemas en el subsistema de Recursos Humanos (V ₄)	S: 75 ; N: 25
Problemas en el subsistema de Comercialización (V ₅)	S: 72 ; N: 28
Problemas en el subsistema Social (V ₆)	S: 78 ; N: 22
Gestión integral de las actividades técnico-económica y social (V ₇)	S: 18; N: 76 ; NS: 6
Liderazgo de los directivos (V ₈)	S: 32; N: 68
Educación cooperativa (V ₉)	B: 12; R: 36; M: 52
Relaciones con el Estado (V ₁₀)	B: 60 ; R: 39; M: 1
Diversificación de la producción (V ₁₁)	S: 44; N: 56
Autogestión (V ₁₂)	S: 26; N: 74
Preparación de los directivos (V ₁₃)	B: 14; R: 60 ; M: 26
Capacidad de dirección de los órganos colectivos (V ₁₄)	B: 30; R: 56 ; M: 14
Participación de los socios en la dirección (V ₁₅)	S: 27 ; N: 73
Estructura organizacional (V ₁₆)	B: 44; R: 43 ; M: 10

Participación en la toma de decisiones (V ₁₇)	S: 27; N: 73
Estado actual de la infraestructura (V ₁₈)	B: 12; R: 65; M: 23
Conocimiento de los valores y principios del cooperativismo (V ₁₉)	S: 92; N: 8
Aplicación de los valores y principios del cooperativismo (V ₂₀)	S: 69; N: 23; NS: 8
Definición de objetivos (V ₂₁)	S: 30; N: 60; NS: 10
Participación en la definición de objetivos (V ₂₂)	S: 22; N: 8
Sistema de pago (V ₂₃)	S: 45; N: 55
Sistema de estimulación (V ₂₄)	S: 47; N: 53
Motivación hacia continuar en la CPA (V ₂₅)	S: 83; N: 17
Motivación hacia actividades sociales (V ₂₆)	S: 62; N: 38

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados del procesamiento estadístico

Tabla 16. Algunas relaciones de dependencia a partir de las Tablas de contingencia

Variables relacionadas	Sigma aproximada Coeficiente de contingencia
V ₁ y V ₂	,000
V ₁ y V ₃	,000
V ₁ y V ₅	,000
V ₁ y V ₆	,000
V ₁ y V ₁₂	,000
V ₁ y V ₁₅	,000
V ₁ y V ₁₇	,000
V ₃ y V ₂₃	,025

Fuente: Elaboración propia a partir de resultados del procesamiento estadístico

Tabla 17. Análisis de conglomerados de K medias

Conglomerado	Número de casos
1	231,000
2	99,000
Válidos	330,000
Perdidos	,000

Fuente: Resultados del procesamiento estadístico



ANEXO 5. Cronograma para el diagnóstico empresarial en la Cooperativa de Producción Agropecuaria “Eliseo Caamaño”

Tabla 20. Cronograma diseñado

No.	Actividad	Participan	Observaciones
1.	Diagnóstico del subsistema de Administración.	Equipo de diagnóstico, Junta Directiva, Consejo Administrativo.	Se revisarán actas de reuniones, se observarán reuniones de los órganos de dirección, entre otras medidas de aseguramiento.
2.	Diagnóstico del subsistema de Producción.	Equipo de diagnóstico, Jefe de Producción, Jefes de Brigadas.	---
3.	Diagnóstico del subsistema de Comercialización.	Equipo de diagnóstico, Jefe de Producción, Jefe Económico.	---
4.	Diagnóstico del subsistema Financiero y Contable.	Equipo de diagnóstico, Jefe Económico y trabajadores del área.	---
5.	Diagnóstico del subsistema de Recursos Humanos.	Equipo de diagnóstico, Jefe Económico	---
6.	Diagnóstico del subsistema Social.	Equipo de diagnóstico, Junta Directiva, Consejo Administrativo.	Se realizarán entrevistas a miembros de la comunidad, representantes de organizaciones políticas y de masas, directivos de cooperativas cercanas, entre otros.
7.	Cálculo y análisis de los indicadores para medir los resultados integrales de la gestión.	Equipo de diagnóstico.	Se recopilará la información necesaria para calcular la mayor cantidad de indicadores posible, a pesar de que con anterioridad no se haya realizado.

8.	Cierre de los resultados del diagnóstico, realizando el resumen valorativo por subsistema.	Equipo de diagnóstico.	---
9.	Elaboración del informe del diagnóstico empresarial.	Equipo de diagnóstico.	Se deberá velar por la coherencia y calidad del informe.
10.	Presentación del informe de diagnóstico para su aprobación a la Asamblea General.	Junta Directiva.	---

Fuente: Elaboración conjunta de los autores y el colectivo de la CPA



ESPE

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

ISBN: 978-9978-301-93-7



9 789978 301937