

# Pilares para el éxito de cooperativas agrarias en el contexto cubano

Cooperative Enterprise Management: Pillars for its Success within Cuban Context

M.Sc. Angie Fernández Lorenzo

Universidad de Pinar del Río Hermanos Saíz Montes de Oca

## Resumen

Se muestran los pilares para el éxito en la gestión de empresas cooperativas en el modelo cubano de cooperativismo agrario, determinados mediante la técnica de análisis estructural con la participación de 14 expertos nacionales e internacionales con un coeficiente de competencia  $K \geq 0,8$ . Se estudiaron las relaciones directas e indirectas de 12 variables. Su determinación responde —sobre criterios de adaptabilidad, coherencia, pertinencia y flexibilidad— a la necesidad de identificar aspectos claves en el imprescindible proceso de perfeccionamiento del sistema de gestión empresarial de las cooperativas agrarias, algunos provenientes de la práctica moderna de la disciplina científica de administración y otros de la práctica cooperativista contemporánea.

Palabras clave: *gestión, cooperativa agropecuaria, gestión empresarial*

## Abstract

The objective of this paper is to show the cooperative enterprises successful management pillars within Cuban cooperative agrobusiness model. These pillars were determined by applying the structural analysis technique which involved the participation of national and foreign experts with a competence coefficient  $K \geq 0,8$ . Direct and indirect relationships of twelve variables were studied. Based on adaptability, consistency, relevance, and flexibility criteria, determining such pillars meant to identify key aspects in the essential process of entrepreneurial management improvement of agricultural cooperatives. The so-identified key aspects pertain to the modern practice of management scientific discipline and contemporary cooperative practice.

Key Words: *management, agricultural cooperative, entrepreneurial, management*

## Introducción

En Cuba las dos formas básicas de empresa cooperativa agraria —cooperativas de producción agropecuaria (CPA) y unidades básicas de producción cooperativa (UBPC)—<sup>1</sup> ocupan un lugar innegable en el panorama económico, al representar el 49 % del total de entidades agrícolas. Las CPA, surgidas en la pasada década de los 70, han mantenido una mayor eficiencia económica relativa y viabilidad con respecto al resto de las empresas agropecuarias, sirviendo como referente para la formación de las UBPC en 1994. A pesar de ello se reconoce que en ninguno de los dos tipos de cooperativas, la gestión económico-productiva ni social está consolidada, como indican los análisis de sus principales indicadores de desempeño. Lo anterior está motivado,

---

<sup>1</sup> En ambas modalidades, la dirección y la gestión de lo producido es decisión de los cooperativistas; pero con respecto a la propiedad de la tierra, en el caso de las CPA es pertenencia colectiva; mientras que en las UBPC pertenece al Estado, y los asociados son usufructuarios.

entre otras causas, por su incipiente estructuración empresarial y las deficiencias en los procedimientos y métodos que deben propiciar los resultados esperados en su desempeño integral, es decir, en el sistema de gestión empresarial.

El término de *gestión* ha sido definido por numerosos autores; todos coinciden en que se basa en las acciones y decisiones requeridas para desarrollar los procesos de la organización, en función de los objetivos deseados, con atención particular al contexto que la rodea. Toma por ende, un matiz estratégico y con carácter no solo de práctica técnica, sino también social por cuanto los procesos administrativos toman vida sobre el ente llamado "organización".

Para el caso de la empresa cooperativa, dada la alta incidencia en el desarrollo de las formas de cooperación, se define la gestión como *el conjunto de actividades que realizan los socios en función de desarrollar y hacer evolucionar la empresa, sobre la base de la definición conjunta de objetivos empresariales*. Está asociada al logro de niveles de producción, servicio, integración, etc. que justifiquen la propia existencia de la cooperativa, el empleo eficiente de los recursos, la satisfacción de las necesidades de los socios, familias y comunidad, la combinación y coordinación de acciones sobre la base del fomento de los valores comunes, el liderazgo de los directivos y órganos de dirección que en función del mandato de la Asamblea General tienen responsabilidad en la gestión, entre otros aspectos.

Se considera oportuno, dadas las reconocidas particularidades que asume en la empresa cooperativa dicho proceso, determinar algunos factores clave para su éxito, específicamente en el contexto cubano, a lo que se dedica el presente estudio.

## Desarrollo

### Sistema de gestión empresarial de cooperativas: definición y factores clave

El sistema de gestión empresarial en la cooperativa, como en cualquier otro tipo de organización, está compuesto por un conjunto de funciones complejas basadas en el desarrollo de técnicas aplicables en los distintos procesos administrativos. De ahí que la gestión pueda analizarse como una técnica en la medida que el desarrollo de las actividades administrativas se basa en el empleo de métodos y procedimientos, los que por consiguiente pueden y deben ser objeto de estudio, ante el objetivo de lograr cambios favorables en la empresa.

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. Este es el aspecto que diferencia básicamente a la cooperativa de otro tipo de empresas, incluida la estatal, donde el enfoque y estilo de dirección que se deberá elegir depende de sus condiciones actuales y expectativas de desarrollo.

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

*Planificación.* Tiene carácter colectivo y participativo. Se formulan las políticas y objetivos técnico-económicos, sociales y en el orden natural de la cooperativa, que garantice el desarrollo inmediato y prospectivo tanto de los socios, sus familias, la comunidad y la sociedad de forma general.

**Organización.** La estructura organizativa y las líneas de responsabilidad en la cooperativa provienen de su marco jurídico, siendo la Asamblea General de Asociados el máximo órgano de dirección. La estructuración de funciones se realiza respetando el carácter integral de los objetivos empresariales. Existe un reglamento general que estipula los procedimientos para la gestión en la cooperativa y los deberes y derechos de los socios. Constituye una premisa acercar la estructura formal a la informal a partir de la importancia del sistema social para el éxito de la empresa.

**Dirección.** Se basa en el estilo participativo y democrático en la dirección. Parte de la dualidad del socio como decisor y gestor. Fomenta un liderazgo democrático, así como la motivación y la cultura empresarial a partir de los valores compartidos.

**Control.** Proceso de comprobación de los resultados integrales frente a los estándares, con carácter preventivo, correctivo y motivador, que es responsabilidad de los socios, bajo la premisa de que es un mecanismo regulador del comportamiento social.

## **Factores clave en el sistema de gestión empresarial de cooperativas en Cuba**

Se aplicó un análisis estructural al objeto de estudio: sistema de gestión empresarial de cooperativas en Cuba; a partir del método propuesto por Godet (2000). Involucró a 12 expertos cubanos y 2 españoles, con conocimientos y experiencia en la temática, con el objetivo de descubrir la estructura de las interrelaciones y el conjunto de interacciones existentes entre las variables, cuantificables o no, que caracterizan el objeto. 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).

El cálculo del coeficiente de competencia (K) de los expertos se realizó con el procedimiento propuesto por el Consejo Nacional de Ciencia y Técnica. En todos los casos se obtuvo un  $K \geq 0,8$ ; la experiencia como promedio en la temática es de 25 años; el 55 % es especialista del tema y el resto son doctores en ciencias económicas o agropecuarias. El grupo de expertos tiene la estructura que se muestra en la Tabla 1. El paquete estadístico empleado fue SPSS versión 13.0 para Windows.

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 un cuestionario elaborado al efecto.

El método MICMAC (LIPSOR, 2000) permite clasificar las variables según sus relaciones directas e indirectas, y determinar que las variables más importantes en el análisis de la situación actual del sistema son las de enlace por ser las más inestables dado su alto nivel de influencia y dependencia: Integralidad en la gestión (V8); Correlación propiedad-gestión (V9); Educación cooperativa (V10); Motivación (V11) y Liderazgo (V12), como se muestra en la Fig. 1.

Asimismo tienen una alta importancia las variables motrices, en este caso: Mecanismos económico-financieros (V3) y Fuerza de trabajo (V5), las que deberán tenerse en cuenta en el estudio del contexto, por su alta influencia en el resto de las variables, especialmente las de enlace.

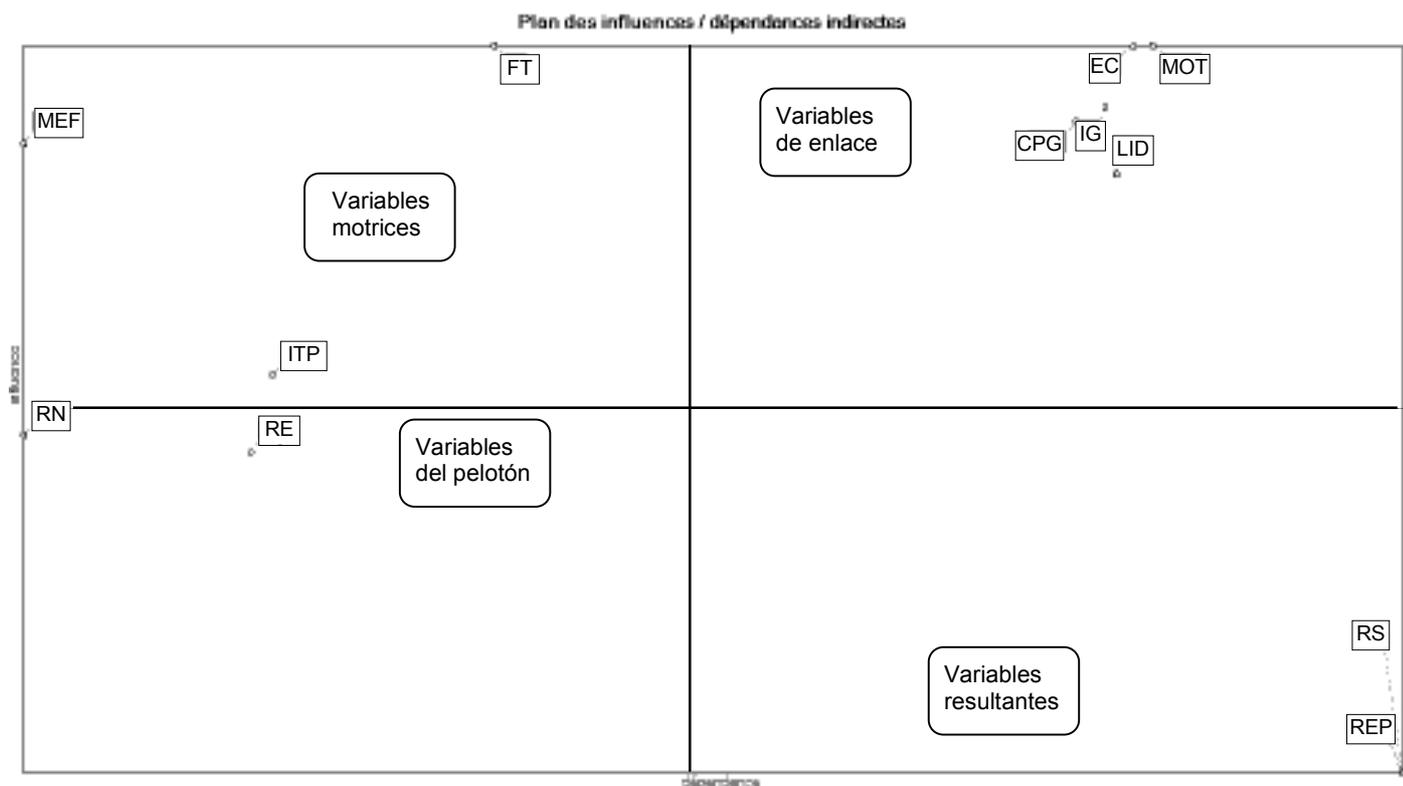
**Tabla 1. Lista de expertos**

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

**Tabla 2. Variables a estudiar**

Variable	Símbolo	Descripción
Infraestructura técnica y productiva	V1	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	V2	Los principales recursos naturales en el sitio donde está asentada la cooperativa, como agua, tierra, energía, así como la incidencia del clima.
Mecanismos económicos-financieros	V3	Incluye créditos, métodos de incentivos, 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.
Relaciones Estado cooperativa	V4	Marco jurídico; sistema de atención del Estado y otras organizaciones a las cooperativas.
Fuerza de trabajo	V5	Recursos laborales de las cooperativas, en especial la disponibilidad de fuerza de trabajo calificada; campesinos con experiencia.
Resultados económicos y productivos	V6	Eficiencia, eficacia y efectividad de la actividad productiva y económica de la cooperativa, en especial los rendimientos productivos.
Resultados sociales	V7	Eficiencia, eficacia y efectividad de la actividad social de la cooperativa.
Integralidad en la gestión	V8	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	V9	Garantía de que en la cooperativa se desarrolle un proceso participativo en la gestión, de acuerdo al tipo de propiedad colectiva.
Educación cooperativa	V10	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.

Fig. 1. Clasificación de variables



Leyenda: MEF Mecanismos económico-financieros, FT Fuerza de trabajo, ITP Infraestructura técnica y productiva, RN Recursos naturales, REC Relaciones Estado cooperativa, EC Educación cooperativa, MOT Motivación, CPG Correlación propiedad-gestión, IG Integralidad en la gestión, LID Liderazgo, RS Resultados sociales, REP Resultados económicos y productivos

Fuente: Datos de salida Software MICMAC con base criterios de los expertos

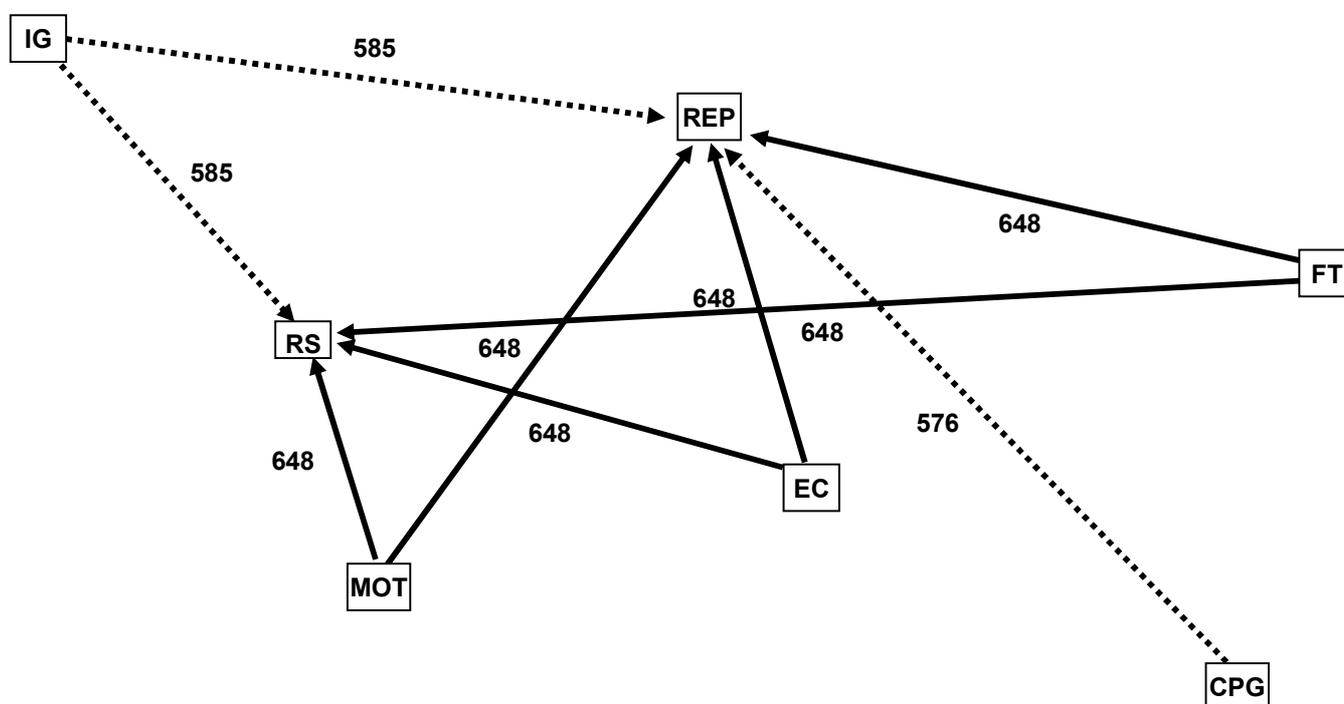
En la Fig. 2 se muestran las relaciones entre variables, siendo las más significativas la influencia ejercida por la Motivación (V11) y la Educación cooperativa (V10) sobre los Resultados económicos y productivos (V6) y los Resultados sociales (V7).

A continuación se analizan los pilares determinados:

### Integralidad en la gestión

Se basa en el reconocimiento de las particularidades que tiene la cooperativa como sistema, donde es necesario equilibrar la realización técnico-económica y la social. Este pilar constituye el eje para el sistema de gestión, por cuanto la función administrativa debe garantizar el cumplimiento del principio de que en la satisfacción de las necesidades de los hombres, encuentra la actividad empresarial su justificación y fundamento, más allá del sistema económico dentro del cual se desarrolla. De ahí que a las clásicas máximas de economicidad y equilibrio financiero, en las cooperativas se incorpore la de equilibrio técnico-económico y social, siendo la base del proceso de toma de decisiones. Por ello, las cuatro fases del proceso administrativo en la cooperativa deben abarcar tanto las funciones técnico-económicas, como las sociales.

Figura 2. Relaciones más influyentes entre variables



Legenda: .....➔ Influencias relativamente importantes    ➔ Influencias más importantes

Fuente: Datos de salida Software MICMAC con base criterios de los expertos

Particularmente en la organización empresarial, existen criterios contradictorios en la literatura, por ejemplo en el caso español las diferentes legislaciones distinguen dos partes diferenciadas en la estructura Correlación propiedad-gestión: la democrática (por la naturaleza cooperativa) y la profesionalizada (la estructura de la típica empresa capitalista).

Teniendo en cuenta que según del Castillo (2001) la estructura organizativa es un reflejo del sistema de objetivos de la empresa, la autora entiende que en la cooperativa debe reflejar tanto el ordenamiento de las funciones técnico-económicas clásicas, como la social. El principal referente en este sentido es la Corporación Cooperativa Mondragón, donde como parte de los departamentos sociales que apoyan al Consejo Rector se encuentra el de Gestión Social. Asimismo el grupo empresarial Sekem de Egipto creado en 1979, combina la arista económica y socio-cultural en su estructura, sobre principios de sostenibilidad, con resultados altamente reconocidos a nivel internacional.

### Correlación propiedad-gestión

Según Gutenberg (1968) en las empresas donde no existe ninguna unidad entre propiedad y dirección los problemas administrativos son más complicados. En el caso de la cooperativa, hacer distinciones equívocas en este tema implicaría anular su

esencia, al limitar la autonomía de gestión, entendida por Villegas (1999, p. 32) como “el alcance socioeconómico de la actividad de la cooperativa, su techo de vuelo”.

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, no solo para 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, desarrollando un estilo participativo, donde se evidencia que “el resultado de la planeación conjunta de muchas personas a menudo es mejor que el trabajo de un solo individuo” (Menguzzatto y Renau, 1996, p. 61). 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.

En la empresa cooperativa, como aborda Figueroa (1997), la democracia es el resultado del fenómeno de la cooperación, y a su vez condición para ello. La falta de responsabilidad de los socios con la empresa, en específico el escaso compromiso con el funcionamiento de los órganos de dirección es una de las principales causas de la ineficiencia empresarial en estas organizaciones, como se evidencia en numerosas cooperativas de Latinoamérica.

Las relaciones de poder en las cooperativas difieren a su vez de las que se dan en otro tipo de empresas, aunque se ratifica que la “organización” nace del poder, que a su vez lo genera. En ellas, la democracia se consolida al compartirse el poder con frecuencia; se reconoce que para participar en la toma de decisiones, todos los socios son iguales independientemente del aporte económico de cada cual, multiplicándose al desagregarse en todos los niveles de la organización. Sin embargo en la actualidad, dadas las manifestaciones del proceso de toma de decisiones explicado anteriormente, existen muchas cooperativas donde los miembros sienten que no tienen poder.

Uno de los aspectos más interesantes al analizar el tema del poder es la composición de la Junta Directiva y el Consejo Administrativo, los que deben alcanzar homogeneidad en sus objetivos (quizá un poco más que el común entre el resto de los miembros de la organización). La lógica de funcionamiento de la cooperativa como realidad empresarial (donde coexisten el plano social y el técnico-económico) evita que se den contradicciones entre ambos; o como abordan algunos autores, entre los intereses particulares de la cooperativa y los intereses empresariales, sujetos a una lógica meramente racional en el orden económico. En la selección de los miembros de ambos órganos debe evitarse que sean autoritarios, contrarios a repartir el poder, conservadores y carezcan de imagen positiva en la comunidad.

La otra arista de este pilar, con un peso significativo en el análisis del entorno cooperativo, es la relación Estado-cooperativa, ya que una condición *sine qua non* para la supervivencia de las cooperativas, y por ende del movimiento que representan, es que el Estado garantice una estructura institucional adecuada para armonizar los intereses de estas con los de la nación, establezca relaciones de fiscalización, apoyo y asesoría, así como que exista un entorno legal adecuado, sin afectar los principios de autogestión de estas organizaciones.

## **Liderazgo**

El liderazgo ha sido estudiado por diversos autores, entre ellos Stoner (1996, p.29) quien lo define como "(...) el proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo". La teoría y la práctica desarrolladas desde hace años alrededor de este concepto, promueven que prevalezca la actuación como líder de los directivos (Welch, 2004).

Existe reconocimiento casi generalizado de que en las empresas los líderes reales son elegidos por sus seguidores por respeto y que raramente son los mismos escogidos por la dirección superior (Cloke y Goldsmith, 2001). El liderazgo, entendido por los clásicos como "un diálogo de valores" (García y Dolan, 1997, p. 5) y basado en el compañerismo (Fiedler, 1951), tiene ventajas notables en la cooperativa, donde los directivos no son seleccionados "desde arriba", sino con el consentimiento o aprobación de todos.

Por el alto peso que tienen los factores contextuales en el liderazgo, su efectividad dependerá, 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, altamente valorada por 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 (aspecto que en ocasiones es sobrevalorado en el análisis de la gestión), el hombre es en definitiva el responsable directo del panorama agrario regional, "acomodándose, dominándolo y modificándolo", como reconoce de Torres (1991, p.2).

El desarrollo del liderazgo tiene un componente muy fuerte en los principios y valores que componen la cultura empresarial, que en el caso cooperativo adquiere también un matiz especial, teniendo en cuenta que su definición forma parte de la génesis de este tipo de empresas, a diferencia del resto que lo hacen con el objetivo de "humanizar los negocios" y mejorar su posicionamiento en el mercado. Uno de los elementos que puede limitar el desarrollo del liderazgo es que la cultura empresarial sea vista únicamente como el conjunto de valores basados en los principios cooperativos, como evidencian 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.

La realidad casi generalizada hoy, donde el caso cubano no es una excepción, está marcada por una excesiva rigidez, derivada de patrones de conducta tradicionales, que limitan las posibilidades de cambio organizativo; la carencia de criterios empresariales por parte de la dirección; las contradicciones entre el hecho de ser propietario y tener capacidad para ser líder, dificultades en la distribución de utilidades, entre otros. La autora entiende 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 tengan los miembros de la

organización en el proceso de dirección y el tiempo e intensidad de la dedicación de los líderes, jueguen un rol vital.

En este particular hay que cuidarse del peligro que representa en ocasiones la entronización de los valores cooperativos por parte de los fundadores de la empresa, en una cultura resistente al cambio, dando lugar a la que Richer (2003) llama *inercia organizativa*; entre cuyas principales manifestaciones está la oposición al desarrollo de la tecnoestructura para el apoyo a la gestión.

## **Motivación**

Es entendida por Solana (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”; 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. La dirección de la cooperativa debe en primera instancia 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).

## **Educación cooperativa**

Rivera *et al.* (2002) la define como proceso imprescindible, por cuanto garantiza el desarrollo de la doctrina cooperativa, base de la identidad de la empresa. Esta ha presentado históricamente un grupo grande de 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). Su inserción como elemento clave debe realizarse sobre la base de principios como 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 sector. De ahí que deba velarse por el cumplimiento del siguiente principio: 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.

## **Conclusiones**

El éxito de la gestión empresarial de cooperativas se basa en la aplicación consciente de factores clave de acuerdo al contexto en que se desarrollen dichas organizaciones.

La aplicación del método de análisis estructural al objeto de estudio, que fue el sistema de gestión empresarial de cooperativas en Cuba, permitió definir cinco

aspectos clave para su éxito: integralidad en la gestión, relación propiedad-gestión que garantice el carácter participativo en la toma de decisiones, liderazgo, motivación y educación cooperativa.

## Referencias

- ACUÑA, E. *et al.* (2001). Un marco conceptual para el estudio de la participación. *Revista Digital Neticoop*. Extraído el 15 de julio de 2008 desde <http://www.neticoop.org.uy/IMG/pdf/>
- 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.
- CIRUELA, A. M. y TOUS, D. (2009). *Cooperativas agrarias comercializadoras. La necesidad de una adecuada gestión*. Extraído el 3 de octubre de 2009 desde <http://www.mbm.uma.es>
- DE TORRES, M. P. (1991). *Contrapuntos en la agricultura de Galicia*. Ponencia presentada en el I Congreso de Cultura Gallega, Santiago de Compostela, Galicia, España.
- 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, Cuba.
- FIEDLER, F. E. (1951). El estudio del liderazgo: el modelo de contingencia. En J. R. Torregosa (Ed.), *Teoría e investigación en Psicología Social actual*, Madrid: I.O.P.
- FIGUEROA, V. (1997). *El cooperativismo en la reforma del modelo económico de la transición al Socialismo en Cuba*. Tesis de doctorado no publicada, Universidad de La Habana, Cuba.
- 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.
- GARCÍA, S. y DOLAN, S. H. (1997). *La dirección por valores (DPV): el cambio más allá de la dirección por objetivos*. España: McGraw-Hill Interamericana.
- GUTENBERG, E. (1968). *Economía de la empresa: teoría y práctica de la gestión empresarial*. Bilbao: Ediciones Deuste.
- GODET, M. (2000). *La caja de herramientas de la planificación estratégica* (4<sup>ta</sup>. ed.). Francia: GERPA.
- 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, junio, La Habana.
- MENGUZATTO, M. y RENAU, J. J. (1996). *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*. México: Continental.
- LIPSOR. (2000). *Méthode MICMAC*. Extraído el 20 de diciembre de 2009 desde <http://www.3ie.org/lipsor/download/telechargement.php?code>
- NOVA, A. (2006). *La agricultura en Cuba. Evolución y trayectoria (1959- 2005)*. La Habana: Ed. de Ciencias Sociales.
- RICHER, M. (2003). *La nueva cooperación en el medio rural andino*. Extraído el 29 de abril de 2009 desde <http://svs.edu.cu/jornadas>

- RIVERA, A. *et al.* (2002). *La economía social ante la globalización neoliberal*. República Dominicana: Ed. Gente.
- SOLANA, R. F. (1993). *Administración de organizaciones*. Buenos Aires: Ediciones Interoceánicas.
- STONER, J. *et al.* (1996). *Administración*. México: Prentice-Hall.
- TAVERA, J. A. (2008). *Liderazgo con responsabilidad social*. Conferencia dictada en la Universidad de Pinar del Río, mayo, Pinar del Río, Cuba.
- VARGAS, A. (2002). De la participación a la gestión del conocimiento y del capital intelectual: reflexiones en torno a la empresa cooperativa. *Revista Ciriec- España*, 40 (abril), 123-140.
- 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. Cuba.
- WELCH, J. (2004). *El liderazgo*. México: Editorial Prentice-Hall, 154.