



Análisis de la concepción y del modelo de gestión de las UBPC

Dr. Emilio Rodríguez Membrado *

Las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC), después de diez años de creadas, presentan importantes problemas vinculados con la gestión que afecta su eficiencia técnica y económica. En este artículo (forma parte de un estudio más amplio sobre el tema) se analiza la concepción con que surgieron y el modelo de gestión cooperativo del tipo UBPC.

LA CREACIÓN de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC) es una de las más importantes transformaciones ocurridas en la agricultura cubana. Su peso económico, el relativo poco tiempo de creadas y la urgencia de consolidar su funcionamiento y desarrollo hacen necesario continuar su investigación, abundar en su concepción, y, sobre todo, profundizar en una de sus aristas menos estudiadas: su modelo de gestión.

Concepción teórica de las UBPC

La concepción teórica de las UBPC debe realizarse mediante el análisis de los documentos que le dieron vida. Ellos son:

- El acuerdo del Buró Político del PCC del 10 de septiembre de 1993 fue el elemento que desencadena toda la legislación correspondiente.

* Profesor asistente del Departamento de Ciencias Empresariales de la Facultad de Economía, Universidad de La Habana.

- Decreto Ley 142 “Sobre las Unidades Básicas de Producción Cooperativa” que da fuerza de ley al acuerdo anterior y faculta al Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (CECM) para dictar las regulaciones correspondientes.
- Acuerdo 2708 del CECM, norma las relaciones entre los Ministerios de la Agricultura (MINAG) y del Azúcar con las UBPC, autorizándolos a dictar las disposiciones necesarias y permite, a los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE) y al Banco Nacional de Cuba, hoy Banco Central (BC), establecer las disposiciones en sus respectivas competencias.
- Reglamento general de las UBPC (resolución No. 354/93 sustituida por la 688/97 caso del MINAG y 160 del MINAZ). Expresa las bases para la creación, fusión, división, funcionamiento y desaparición de las UBPC.
- Las disposiciones emitidas por los OACE y el BC.

El objetivo central de las UBPC se plantea como:

El incremento sostenido en cantidad y calidad de la producción agropecuaria, el empleo racional de los recursos de que dispone y el mejoramiento de las condiciones de vida.¹

Este objetivo expresa una voluntad de alcanzar niveles superiores de producción y eficiencia pero, de forma aproximadamente igual, ha identificado a las formas de organización agrícolas anteriores y no se ha logrado. Para convertirlos en realidad es necesario determinar si los medios disponibles permiten su obtención, analizar la viabilidad de esos fines.

Las UBPC fueron dotadas de:

- Una declaración general, convertida en principios, que expresa el cómo debe funcionar la cooperativa; la base de su actividad.
- La afirmación, recogida en el decreto ley, de que las UBPC tendrán personalidad jurídica y funcionarán con determinadas características.
- La delimitación de las atribuciones, funciones y obligaciones de las UBPC mediante el Reglamento General.
- Todos estos elementos deben ser analizados como un sistema que conforma el marco político, jurídico y económico de las UBPC.

Análisis de los principios

1. Vinculación del hombre al área como forma de estimular su interés por el trabajo y su sentido concreto de responsabilidad individual y colectiva.
Recoge una problemática esencial al vincularse con la percepción por el hombre de la propiedad y el logro del sentimiento de dueño; refleja que las Fuerzas Productivas actuales condicionan un nivel de socialización bajo, a escala de pequeños colectivos.

Los críticos de este principio argumentan que no propicia el interés de todo el colectivo pero no tienen presente que:

- El criterio de área se puede aplicar a cualquier subdivisión, incorporándose la inmensa mayoría de los trabajadores.
- Es la única forma de incrementar la intensidad y productividad del trabajo, reduciéndose el déficit de fuerza de trabajo.
- Modo de incorporar, verdaderamente, a la gestión colectiva a todos los socios, de incentivar sus iniciativas y lograr su protagonismo.
- Base para asociar los ingresos a la producción alcanzada.
- Esta forma de organizar a la fuerza de trabajo se corresponde con la teoría actual de la Administración: el trabajo en equipo de un pequeño colectivo con un determinado nivel de autonomía.

Si mediante el plan se logra armonizar los intereses sociales y colectivos a escala global, al nivel de cada cooperativa resultaría más fácil integrar los intereses de todas las áreas y propiciar la cooperación entre ellas.

Por otra parte existen elementos que mantienen los intereses de todo el colectivo cooperativista como: el autoconsumo, la construcción de viviendas e instalaciones, la distribución de utilidades, el vínculo con la comunidad, etcétera.

2. Asociar rigurosamente los ingresos a la producción alcanzada.

Este principio está muy vinculado con el anterior y con el principio de la distribución socialista; complementa la vinculación del hombre al área porque solo se logra un verdadero sentimiento de dueño cuando el propietario participa en la gestión y recibe un beneficio económico. Como sujeto de propiedad y de gestión, cada socio arriesga su bienestar y el de su familia a los resultados obtenidos de forma personal y colectiva.

Su problema es delimitar el tipo de ingreso y su vínculo con los resultados porque en la fórmula cooperativa no existe el salario sino un anticipo que por su esencia económica difiere de aquel. El anticipo es solo un adelanto para lograr el bienestar de los socios; también la distribución de utilidades, el autoconsumo y la construcción de viviendas actúan en ese mismo sentido.

3. El autoabastecimiento de los asociados y familiares, así como la mejora progresiva de las viviendas y otros aspectos de atención al hombre.

Este principio tiende a potenciar al hombre en todas sus dimensiones y aristas, reconoce de forma implícita que ha sido el factor limitante en el desarrollo agrícola y solo tiene sentido en su vinculación con los restantes. Una parte considerable de los estudios empíricos efectuados en las UBPC² demuestran que la mayor parte de los planteamientos de sus miembros

de base tienen que ver con él y sobre todo con lo que en el lenguaje de Maslow se denomina necesidades primarias: alimentación, ropa y vivienda. La atención al hombre es mucho más que eso, parte de satisfacer las necesidades materiales para lograr la realización humana, la participación integral del hombre.

Otro problema es que la cooperativa por sí sola no puede lograr la atención del hombre. La sociedad debe mostrar la prioridad a este sector asignando recursos materiales para el desarrollo humano. Solo la integración de los esfuerzos sociales y colectivos permitirá la verdadera atención al hombre.

4. Desarrollar ampliamente la autonomía de gestión. Las unidades deben administrar sus recursos y hacerse autosuficientes en el orden productivo. Mientras que los restantes principios constituyen la forma de realizar la gestión, este indica el cómo se efectuará esta. Es el más controvertido de todos porque se vincula directamente con las características, atribuciones, funciones y obligaciones de las UBPC.

Es uno de los problemas pendientes, estando presente en el fracaso de las formas de organización anteriores; es complejo e incluye elementos jurídicos, políticos, económicos e incluso ideológicos y no se puede identificar con un simple cambio de mentalidad. No es privativo de Cuba; hoy se debate, en el mundo cooperativo y fuera de él, el papel de cada empresa en la aldea global.

La autonomía es el resultado del equilibrio entre centralización y descentralización:

...es, pues, absurdo hablar del principio de autoridad como de un principio absolutamente malo y del principio de autonomía como de un principio absolutamente bueno. La autoridad y la autonomía son cosas relativas, cuyas esferas varían en las diferentes fases del desarrollo social.³

La centralización es consustancial a cualquier sociedad, supone la toma de determinadas decisiones y su aceptación por todos. En el sistema socialista, basado en la Dirección Centralizada, su nivel se amplía con el paso del Estado a propietario, gestor, regulador y coordinador de todos los sujetos económicos. La presentación de la centralización – descentralización como un dilema trajo múltiples interpretaciones y generalmente, la absolutización de un polo.

El nivel y el alcance de la autonomía de gestión de las UBPC transita por la consideración de si son empresas o no, porque a estas le corresponde

un nivel de autonomía diferente a la de una unidad. En ninguno de los documentos estudiados y en los artículos y trabajos sobre el tema se le da esa connotación.

Lo que define a una organización como empresa son sus características. La resolución sobre el SDPE define los siguientes rasgos de la empresa.⁴

1. Cohesión técnico - económica interna y objetiva del proceso de producción.
2. Unidad territorial que permita la mayor racionalidad en su organización, planificación, control y administración como un todo orgánico.
3. La presencia de lo anterior posibilita la creación de una comunidad de intereses.
4. Independencia relativa que permita diferenciarla de los restantes núcleos y se concreta en determinada autonomía económico – operativa de gestión.

Por otra parte, en la literatura empresarial son generalmente reconocidas cuatro características de la empresa.⁵

- La empresa es una unidad de producción.
- La empresa es una unidad de decisión.
- La empresa es una unidad financiera.
- La empresa es una organización o comunidad de intereses.

Existe un acercamiento bastante grande entre ambas concepciones si se acepta que la autonomía de gestión incluye la unidad de decisión y financiera.

Las UBPC cumplimentan la unidad o cohesión de producción y la comunidad de intereses pero, se vuelve a la autonomía de gestión, rasgo que determinará si pueden ser consideradas como empresas.

Esto hace necesario pasar al análisis de las características contenidas en el reglamento.

La personalidad jurídica: no puede considerarse un elemento definitorio⁶ pero, las iguala ante la ley con otros tipos de empresas e indica que la UBPC es un sujeto jurídico independiente.

Tener el usufructo de la tierra por tiempo indefinido: refleja que el medio de producción fundamental continúa siendo estatal y varía la forma de explotarlo.

Introduce una cierta incertidumbre porque indefinido no es ilimitado; las cooperativas cañeras (de inicio de los años sesenta) lo tenían y tuvieron una corta vida. Eso, unido a la potestad de disolver las UBPC da idea de la posibilidad de revertirlas.

Ser dueños de la producción y venderla al Estado a través de la empresa: son elementos relacionados y contradictorios.

El ser dueño posibilita la realización de la propiedad y del interés colectivo; su venta al Estado, en la forma que se disponga, garantiza ingresos seguros y la satisfacción de las necesidades sociales pero acota su uso y lo pone en función de una política de precios que, generalmente, no beneficia al productor.

Pagar el aseguramiento técnico material: indica la existencia de relaciones monetario-mercantiles y por tanto, su aislamiento relativo. No significa que puedan tener alternativas de suministros y suministradores, seleccionar el momento de la compra, su calidad y la forma de transportarlo.

Operar cuentas bancarias: concreta el reconocimiento de su independencia económica y el control bancario sobre ellas; su alcance es reducido porque realizan sus transacciones económicas, en su casi totalidad, con la empresa estatal y tienen muy regulado la emisión de los documentos de cobros y pagos.

La compra a crédito de los medios fundamentales de producción: expresa la facilidad dada para la adquisición de la mayor parte de los medios de producción (dotación inicial) y las difíciles condiciones financieras en que surgen, la cooperativa se crea sin patrimonio y se financia solo con deudas.

Elegirán en colectivo a su dirección: esta característica democrática y autónoma ha sido tergiversada, en ocasiones, por la intromisión de la empresa estatal que propone o impone, con razones o no, al administrador.

Obligaciones fiscales: reconoce la obligación del colectivo independiente de contribuir a la redistribución de la riqueza nacional.

Estas características, analizadas de conjunto, indican la existencia de un colectivo relativamente aislado, con funcionamiento independiente pero sujeto a grandes restricciones, imprecisiones y contradicciones. Lo anterior se reafirma con el artículo 20 del Reglamento General de las UBPC del MINAG que contiene veintisiete elementos catalogados como atribuciones, obligaciones y funciones pero sin delimitarlos, quedando a la interpretación personal su diferenciación.

Las atribuciones no permiten aclarar el contenido de la autonomía de gestión. Ese Reglamento es mucho más preciso al determinar el control estatal; se podría considerar que lo que no es control estatal es autonomía de gestión.

El control estatal, artículo 13, se ejerce mediante el Programa de Desarrollo y el Plan Anual. Como el Plan Anual se elabora a partir del Programa de Desarrollo (por la UBPC y la entidad que la atiende), la clave está en este último.

El Programa de Desarrollo se confecciona con la participación de la cooperativa y para un período de entre tres y cinco años; en él se define para cada año:

- Volumen, rendimiento a obtener y los destinos de cada producción.
- Inversiones a ejecutar, incluyendo viviendas y su fuente de financiamiento.
- Medidas para reducir los costos y obtención o elevación de la rentabilidad.

- Explotación de toda la tierra entregada en usufructo.
- Control y protección de los bienes de la entidad.
- Acciones para diversificar la producción.

Este Programa no es más que el Plan Estratégico, concreción de la Estrategia de la entidad y fundamento para la planificación corriente. Se aprecian muchas directivas y que incluso participa la empresa estatal en el plan anual.

La UBPC debe recibir solo orientaciones de tipo estratégico: necesidades de los clientes y recursos en divisas para inversiones, que se convierten en objetivos y compromisos con la sociedad; a partir de ellos comienza la autonomía de la UBPC. Todo lo que se haga para garantizar su cumplimiento debe ser de su atribución, incluyendo la estrategia y los planes.

La autonomía de gestión de la UBPC puede entenderse como el alcance socioeconómico de la actividad económica de la cooperativa, su techo de vuelo, la capacidad potencial que tiene esta de cumplir su misión económica y social sin la injerencia de agentes externos, por lo que supone la obtención de un excedente económico que haga viable la autorreproducción ampliada.⁷

A todo lo anterior habría que agregar otros elementos que hacen más complejo la determinación del carácter empresarial de la UBPC como:

- La propia denominación de UBPC sugiere que es una parte (una unidad) de algo (empresa) y que lo que se cooperativiza es la fase de producción.
- Su máximo dirigente recibe el nombre de administrador, término bastante gastado y utilizado para designar a un funcionario (no a un empresario) que no toma decisiones importantes y se ocupa de controlar el uso de los recursos.
- Las UBPC no están contempladas en la Ley de Cooperativas.
- No se incluyen en el Perfeccionamiento Empresarial.

Lo planteado en este epígrafe no se puede ver aislado del contexto general: el carácter muy centralizado de la economía del país que hace muy relativa la autonomía de todos los sujetos económicos, estatales y no estatales.

Por otra parte, el mundo transita hacia una nueva concepción organizativa de la empresa basada en la interdependencia e influencias mutuas entre empresas; ellas establecen relaciones comerciales, técnicas, financieras, organizativas y de gestión de carácter estable y regular para incrementar la eficiencia del sistema que las vincula. La empresa aislada es sustituida por la red de empresas.⁸

Cada empresa “cede” al centro de la red determinado nivel de decisiones y se concentra en una amplia autonomía de gestión. Generalmente, el centro concentra las decisiones estratégicas y las operaciones de la cadena que no crean valor

o que son convenientes centralizar y las empresas singulares se ocupan de las decisiones operativas y de las operaciones restantes.

Vinculando la concepción de las UBPC, el contexto en que se desarrollan las organizaciones cubanas y las tendencias internacionales se puede: *reconocer en la UBPC a una empresa y configurar su contenido económico-organizativo como forma de organización empresarial que expresa la evolución del sistema empresa-entorno y responde a la concepción de la red de empresas.*

El centro sería la empresa estatal y alrededor de ella giran sus UBPC asociadas formando un sistema contradictorio, debido a:

- El centro cumple la función del control estatal: determina la producción, la política varietal, el uso del suelo y el agua, la sanidad vegetal, la distribución de los recursos y el cumplimiento de la legislación vigente.
- También, según la legislación, cumple funciones empresariales; vende los recursos materiales y suministra una variedad amplia de servicios.

Eso le concede un poder monopólico y permite que interfiera en su gestión, reduciendo la verdadera autonomía de las cooperativas. El nivel de intervención pone en peligro la realización exitosa de la gestión porque el sujeto puede no identificarse con esta, no la puede explotar y utilizar según sus intereses.

La experiencia cooperativa internacional ⁹ muestra que el centro debe facilitar y responder a los intereses de las cooperativas de base, surge como una necesidad de ellas y su dirección es designada por los integrantes de la red.

En nuestras condiciones, la empresa estatal puede dificultar el trabajo de la base; no se identifica con esta y se siente por encima de ella. Por tanto, se requiere un cambio de concepción de la empresa estatal dirigido a:

- Separar la función estatal de la empresarial: el control estatal deberá asumir la delegación territorial y los OACE correspondientes; la empresa solo se ocupará de lo verdaderamente empresarial.
- Concentrarse solo en las decisiones estratégicas, dejando para las cooperativas la “amplia autonomía de gestión”.
- Facilitar el trabajo de las UBPC, propiciando su integración y cooperación, los vínculos con clientes y proveedores, y con los centros de investigación.

Lo anterior debe ir acompañado de una modificación del papel y lugar de las Delegaciones Provinciales y Municipales para evitar las interferencias de corte territorial. Deben representar al nivel central en sus territorios y ejercer, cuando existan conflictos, el papel de juez pero no interferir en la gestión.

La idea central es fortalecer la base, dotándola de las facultades necesarias para cumplimentar sus objetivos; agilizar y descargar los niveles superiores para incorporar los técnicos y especialistas a las cooperativas. Todo esto permitirá que se conviertan realmente en los eslabones básicos del sistema.

El modelo de gestión cooperativo

En la literatura revisada es común encontrar los términos de administración, dirección y gestión, para indicar el contenido de la palabra inglesa *management*:

...guiar a la empresa y asegurar un equilibrio integrador entre los elementos de la empresa y con su entorno, que permita lograr el mejor nivel posible de desarrollo y realización...¹⁰

No es objetivo del trabajo hacer un estudio histórico de los modelos de gestión. En la actualidad existen múltiples modelos y una tendencia hacia sistemas de gestión cada vez más acabados, basados en los adelantos de la Ciencia de la Dirección, la utilización ecléctica de diferentes escuelas, los resultados de la revolución científico- técnica y las peculiaridades de cada país o zona.

El modelo cooperativo tiene más de ciento cincuenta años de historia, un cuerpo teórico y diferentes etapas de desarrollo. Representó, entre otras cosas, una nueva forma de dirigir las organizaciones basándose en creencias y valores muy humanistas; antecedió a lo que hoy se denomina Dirección por Valores.

En los últimos tiempos destacados teóricos cubanos¹¹ han analizado las ideas sobre el cooperativismo, expuestas por los fundadores del marxismo-leninismo, con el objetivo de formular una teoría que argumente su papel en la construcción socialista. Esos esfuerzos se han dirigidos fundamentalmente a:

- La cooperativa como forma de propiedad y organización de la producción.
- El carácter de la propiedad cooperativa en dependencia de las relaciones de producción dominantes.

No obstante, es necesario esclarecer la existencia de otro aspecto del problema: el cooperativismo como modelo de gestión empresarial, con rasgos que lo caracterizan y lo diferencian de otras formas de gestión.

Este problema está ausente en los documentos de la Alianza Cooperativa Internacional, al definir la cooperativa como "... una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática"¹² se identifica la propiedad con la gestión.

El modelo de gestión cooperativo puede no ser privativo de las empresas de propiedad cooperativa; es posible aplicarlo también a otros tipos de empresas y en especial, en la construcción socialista, a las estatales.

Para eso se requiere aceptar la teoría de la separación de la propiedad de la gestión, desarrollada por teóricos del capitalismo¹³ pero fundamentada en la teoría económica marxista (desconocido por ellos).

Marx fundamentó varias ideas, referidas a este asunto, que deben destacarse porque trascienden a la época actual:

- La necesidad de una función específica del capital, la dirección; condicionada por el desarrollo de la cooperación del trabajo y, sobre todo, como garantía de la explotación del trabajo ajeno.
- Las cooperativas demostraron que el capitalista como dirigente (en el sentido estricto) no es necesario, termina al concluir el capital.
- Con el desarrollo del capitalismo se produce una separación entre el capital propiedad y el capital en funciones.

En el proceso de reproducción, el capitalista en activo representa al capital como propiedad ajena... y el capitalista propietario del dinero toma parte de la explotación del trabajo, representado por el capitalista en activo.¹⁴

- El surgimiento de las Sociedades Anónimas transforma al capitalista en activo en un administrador del capital ajeno, en un gerente.

En la literatura socialista de corte eurosoviético estas ideas se desecharon; prevaleció el criterio de que la propiedad social eliminaba la separación entre la propiedad y la gestión porque convertía al colectivo productor en consciente propietario que actuaba en correspondencia a esa condición. La práctica económico-social revela que esa idea es, por lo menos, simplista; tampoco reconoce el legado de los clásicos ni las contradicciones intrínsecas de la propiedad social en la construcción socialista.

Por el contrario, la reforma economía de la empresa estatal de China ha estado orientada a "...desvincular el derecho de propiedad del derecho de gestión"¹⁵ y el aumento de su responsabilidad por los resultados económicos.

La separación entre la propiedad y la gestión significa mantener la propiedad sobre el (los) medio (s) fundamental (es) de producción y el derecho de tomar las decisiones estratégicas en manos del Estado pero asignarle la gestión de estos a otros. Su aplicación en la agricultura ha dado lugar al modelo de gestión cooperativo que puede y debe propiciar la realización de la propiedad social; confiándole a los colectivos laborales un rol decisivo, potestades y atributos nunca antes otorgados.

Este modelo debe aceptar y erigirse sobre la base de los valores y principios generales del cooperativismo, reconocerlos como su mayor herencia y principal elemento distintivo de identidad y cultura propia. También debe tomar lo asimilable de otros modelos sin temor a la contaminación porque es el contexto donde operan lo que va a determinar sus características específicas.

De esta forma se superarían las posiciones extremistas que existen en el heterogéneo movimiento cooperativo internacional.

La primera posición absolutiza los valores y principios cooperativos (anexo 1); estos tuvieron implicaciones en la estructura, la organización y la configuración de un modelo de gestión espontáneo e implícito, de responsabilidad colectiva y difusa y orientado a lo social sin grandes preocupaciones por lo económico.

El problema no consiste en cuestionar la trascendencia e importancia de los principios originales sino de adecuarlos e interpretarlos a la luz de los nuevos acontecimientos; no negar los cambios de épocas y la introducción del progreso y el desarrollo; no convertirlos en excusas para explicar la insuficiente utilización del potencial de esta forma colectiva de gestión.

La segunda posición reconoce formalmente los valores pero, en nombre de la eficiencia y la renovación, se orienta al aspecto económico y se acepta el modelo de empresa capitalista. Esto ocasiona una crisis de identidad, la pérdida de orientación estratégica y la desaparición como cooperativa.

El reto más importante y actual del cooperativismo es el de mantener su identidad pero sobre la base de la competitividad, la excelencia empresarial, la eficiencia y la eficacia; de otra forma también desaparecería. Se trata de reinventar la cooperativa y adecuarlas a los nuevos desafíos.

Para eso se necesita integrar lo social y lo económico en un todo, superar la concepción que asigna a un área la atención al hombre, gestionar la cultura cooperativa y nutrirse de lo mejor de la ciencia de la Administración.

Es necesario estudiar las experiencias de las empresas excelentes, cooperativas o no, para determinar los principales factores del éxito empresarial. Existen al respecto numerosos estudios que han sido resumidos en el cuadro I.

Pese a la diversidad de los estudios e incluso del fracaso posterior de algunas empresas clasificadas de excelente en ellos, es posible destacar algunos elementos que marcan las buenas prácticas de gestión:

- La atención preferente a los recursos humanos.
- La capacidad de respuesta a los cambios del entorno.
- La existencia de valores compartidos.

La cooperativa está en mejores condiciones que otras empresas para triunfar porque en la mayor parte de ellas (se exceptúan, en el plano internacional, las cooperativas donde los socios son los que reciben el servicio y no los que lo brindan) los socios son a su vez trabajadores, esto debe generar una mayor satisfacción, motivación, pertenencia y participación de estos.

Por otra parte la gestión cooperativa tiene como punto de partida, que se corresponde con las tendencias internacionales, un conjunto de valores y creencias que conforman la identidad cooperativa. Esto condiciona su principal característica: ser una sociedad de personas; diseñada y orientada al cultivo, desarrollo y perfeccionamiento del ser humano y centrada en el hombre.

Cuadro I
Los principios de la excelencia empresarial

Autores	Título	Contenido	Factores fundamentales
Peters. T.J. Waterman. R.H.	In search of excellence	Gran empresa norteamericana	<ul style="list-style-type: none"> • Proximidad al Cliente • Autonomía e iniciativa • Motivación del personal • Valores claros • Estructuras sencillas • Centralización-Descentralización
Clifford D.K. Cavanagh R.E.	The winning Per	Mediana empresa norteamericana	<ul style="list-style-type: none"> • Atención constante a lo fundamental • Rechazo a la burocracia • Fomento de la renovación • Pensar como clientes • Desarrollo y motivación del personal
Peters T. Austin N.	Pasión por la excelencia	Pequeñas y mediana empresas norteamericanas	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación continua • Trato especial a los clientes
Abegglen J.C. Stalk. G.	Kaisha. The Japanese Corporation	La empresa japonesa	<ul style="list-style-type: none"> • Obsesión por el crecimiento • Preocupación por los competidores • Creación ventajas competitivas • Políticas financieras y de personal
Goldsmith W. Glutterbeck D.	The winning streak	Grandes empresas inglesas	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Autonomía y descentralización • Control • Implicaciones del personal • Orientada al mercado • Innovación • Concentrada en torno a actividad básica
Viedma J.M.	La excelencia empresarial	La empresa española	<ul style="list-style-type: none"> • Orientada al mercado • Perspectivas a largo plazo • Concentrada en productos conocidos • Aprovechar ventajas competitivas • Innovación • Sistemas de control • Autonomía e iniciativa
Riesgo L.	Los diez puntos fuertes de las empresas que triunfan	Compendio de otros estudios	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Consideraciones del personal • Calidad en el trabajo y hacia clientes • Capacidad de mando • Mentalidad económica • Vocación social
Gómez I.	Identidad cultural de las empresas cooperativas	Experiencia del Grupo Cooperativo de Mondragón	<ul style="list-style-type: none"> • Educación profesional y cooperativa • Integración • Autonomía y solidaridad • Democracia • Competitividad
Rodríguez E.	Reflexiones sobre las cooperativas italianas	Cooperativas italianas	<ul style="list-style-type: none"> • Vínculo entre lo económico y social • Centrada en socios y clientes • Tejido regional y cooperación • Control de gestión
Rodríguez E.	Estudio de las UBPC tabacaleras de La Habana	Cooperativas tabacaleras de La Habana	<ul style="list-style-type: none"> • Control de costos. • Incremento de la calidad • Atención al hombre • Liderazgo

Fuentes: A. Vargas; M. Grávalos y P. Marín: "Algunas reflexiones acerca de la excelencia cooperativa", en La reconstrucción de la empresa en el nuevo orden económico. *Elaboración del autor.*

La centralidad de la persona es un problema actual y complejo debido a las transformaciones del trabajo y las relaciones de trabajo; requiere despojarlo de los elementos superficiales y analizarla en varias direcciones interrelacionadas:

1. La persona como centro respecto a la propia naturaleza de la cooperativa: valora al hombre en su integridad, sin alienación e individualismo.
Esta ventaja competitiva potencial requiere para su explotación del desarrollo de valores orientados al crecimiento de la personalidad como: creatividad, autonomía, variedad, participación, autoestima, cooperación, iniciativa, flexibilidad, vitalidad, comunicación, valentía, motivación y responsabilidad para lograr una verdadera lealtad, pertenencia, compromiso e implicación.
2. La persona como centro del liderazgo cooperativo.
El liderazgo adquiere un mayor significado en la gestión cooperativa. Sus características están orientadas hacia la calidad en las relaciones y son: el compromiso explícito para la valoración y crecimiento de la persona; respeto a la democracia cooperativa; prioridad a las motivaciones intrínsecas frente a las materiales; búsqueda del consenso en las decisiones; transparencia en las acciones y relaciones; el ejemplo personal y la coherencia del comportamiento con la identidad cooperativa; sentido de lo social y vínculo con la comunidad.
3. La persona como centro de la acción directiva, de la gestión: todo lo planteado se expresa en la gestión cooperativa. Esta debe centrarse en la transparencia, coherencia, pertenencia y participación y se desglosa en:
 - Atención a la persona: dignidad, paridad de oportunidades y responsabilidad.
 - Atención al recurso humano: conocimiento sistemático, valorización profesional, información y retroalimentación y plan de carrera.
 - Atención a los resultados: valorización y reconocimiento, credibilidad, implicaciones y equidad.
 - Atención a los clientes: calidad de los productos, conveniencia, valoración de los criterios.
 - Atención a la comunidad: respeto al ambiente, promoción de valores, colaboración con los entes locales y prestación de servicios.

La realización de este proceso requiere:

- Transparencia de poder y movilidad de los directivos en función de su crecimiento, el desarrollo profesional y el recambio generacional.
- Visión interfuncional de los problemas, orientada más a la competencia y al trabajo en equipo que a la jerarquía y al poder.

- Delimitar la responsabilidad individual y retribuir en correspondencia a los resultados, concediéndole mayor importancia al salario variable.
- La concreción de estas ideas permitirá que los socios participen en las decisiones estratégicas y tácticas. Para eso se requiere la articulación de los socios y dirigentes por niveles; lo que se ilustra a continuación:

Cuadro II
Articulación de los socios y dirigentes por niveles

Niveles	Sujeto / roles	Acciones / resultados
Global	Asamblea de socios	<ul style="list-style-type: none"> • Constitución de la cooperativa. • Definición de la misión, estrategias y planes. • Control de los resultados globales. • Elección o sustitución de la Junta Directiva.
De gestión	Junta Directiva	<ul style="list-style-type: none"> • Desglose de los objetivos por áreas. • Asignación de recursos. • Elaboración de presupuestos por áreas. • Programación operativa y coordinación de tareas. • Control periódico de las tareas. • Representar a la cooperativa
Operativo	Jefes de áreas y socios	<ul style="list-style-type: none"> • Definición y ejecución de los subobjetivos. • Participación en la elaboración del presupuesto. • Control del presupuesto del área. • Transmitir las opiniones de los socios

Para propiciar y desarrollar un clima de participación se necesita: más información y claridad en la definición de los roles, más diálogo y escucha, más responsabilidad y verificación de los resultados, más trabajo en equipo y guiado por objetivos, más coordinación y cooperación, más formación y capacitación.

Todo esto significa un cambio cultural, de mentalidad de gestión para enfrentar los desafíos actuales y futuros de una sociedad del conocimiento e invertir en el hombre: autoaprendizaje y formación continua, para desarrollar sus valores.

Notas

- ¹ Reglamento General de las UBPC del MINAG. Legislación sobre UBPC atendidas por el MINAG. Ciudad de La Habana, diciembre, 1997, p. 11.
- ² Ver entre otros los trabajos de Niurka Pérez y Dayma Echevarría: “Participación y autonomía de gestión en las UBPC. Estudio de casos”, en *La última reforma agraria* y del autor *Estudio de las UBPC tabacaleras de La Habana*.
- ³ Federico Engels: “De la autoridad”, en Marx y Engels: *Obras Escogidas*, en 3 Tomos, T.2, p. 400.
- ⁴ “I Congreso del PCC. Resolución sobre el SDPE”, en *Tesis y resoluciones*, pp. 198-199.
- ⁵ Ver E. I. Bueno Campos; Cruz Roche y J. J. Durán Herrera: *Economía de Empresas*. MES, 1991. p. 47.
- ⁶ Es muy utilizado asignar personalidad jurídica o su equivalente (sociedad mercantil) a unidades relativamente independientes con fines fiscales, de mercados, limitación de responsabilidad u otras razones.
- ⁷ R. Villegas: “Las UBPC como forma de realización de la propiedad social en la agricultura cubana”. Tesis de doctorado, p. 89.
- ⁸ La empresa, cooperativa o no, evoluciona hacia una economía globalizada y a la formación de redes de empresas. Para profundizar en ello se puede consultar de C. M. León: “La empresa ante el impacto de la globalización: una visión desde la Economía Política”. Tesis de doctorado, y del autor “Cooperación entre Cooperativas”.
- ⁹ Consultar del autor “Reflexiones sobre las Cooperativas italianas”.
- ¹⁰ M. Menguzzato y J.J. Renau: *La Dirección Estratégica de la empresa*, p. 14.
- ¹¹ Ver: J. Cruz: “Lenin sobre la cooperación del campesinado”; R. García: “Cooperación y Cooperativismo hoy”; V. Figueroa: “El sistema cooperativo en la reforma del modelo económico de la transición extraordinaria en Cuba”. Ver R. Villegas: *Ob cit.* y A. Nova: “UBPC, Mercado Agropecuario y Propiedad”, en *Revista Economía y Desarrollo*.
- ¹² Alianza Cooperativa Internacional: *Declaración sobre la Identidad Cooperativa*.
- ¹³ Se pueden ver: J. Schumpeter: *La teoría económica y la historia empresarial* y J. Galbraith: *El nuevo Estado Industrial*.
- ¹⁴ C. Marx: *El Capital*.
- ¹⁵ E. Regalado: “La reforma de la empresa estatal: etapa decisiva de la reestructuración económica china”, en *Revista Economía y Desarrollo*, p. 220.
- ¹⁶ Alianza Cooperativa Internacional: *Declaración sobre la Identidad Cooperativa*. Manchester. 1995.

Bibliografía

- “I Congreso del PCC. Resolución sobre el SDPE”, en *Tesis y Resoluciones*. DOR, La Habana, 1976.
- Alianza Cooperativa Internacional: *Declaración sobre la Identidad Cooperativa*. Manchester, 1995.
- Cruz J.: “Lenin sobre la cooperación del campesinado”, en *Economía y Desarrollo*. No. 6, 1989.
- Legislación sobre UBPC atendidas por el MINAG*. C. de La Habana, diciembre, 1997.
- Engels, F.: “De la autoridad”, en *Marx y Engels: Obras Escogidas*. Tres Tomos. T.2, Editorial Progreso, Moscú, 1973.
- Figuroa V.: “El sistema cooperativo en la reforma del modelo económico de la transición extraordinaria en Cuba”, Tesis Doctoral, Universidad Central, 1996.
- Galbraith J.: *El nuevo Estado Industrial*. Editorial Ariel, Barcelona, 1969.
- García, R.: “Cooperación y Cooperativismo hoy”, en *Economía y Desarrollo*. No.3/4, 1996.
- Labrador, O.: “La eficiencia socioeconómica de las cooperativas tabacaleras en los marcos de la reestructuración de la Economía Cubana”. Tesis doctoral, P. del Río, 1998.
- León, C. M.: “La empresa ante el impacto de la globalización: una visión desde la Economía Política”, Tesis Doctoral, Universidad de La Habana, La Habana, 2001.
- Marx, C.: *El Capital*. Tomo III, Editorial Ciencias Sociales, La Habana, 1973.
- Menguzzato, M. y Renau, J.J.: *La Dirección Estratégica de la empresa*. Ariel Económica, Barcelona, 1991.
- Nova, A.: “UBPC, Mercado Agropecuario y Propiedad”, en *Economía y Desarrollo*. No. 3, 1996.
- Pérez, N. y Echevarría, D.: “Participación y autonomía de gestión en las UBPC. Estudio de casos”, en *La última Reforma Agraria del Siglo*. Editorial Nueva Sociedad, Venezuela, 2000.
- Regalado, E.: “La reforma de la empresa estatal: etapa decisiva de la reestructuración económica china”, en *Economía y Desarrollo*. No. 2, Jun.-Dic, 2001.
- Rodríguez, E.: *Estudio de las UBPC tabacaleras de La Habana*. ANEC, 1999.
- _____ : “Cooperación entre Cooperativas”, Ponencia Evento Cooperat-2001, Noviembre, Pinar del Río, 2001.

_____ : “Reflexiones sobre las Cooperativas italianas”, Seminario Internacional de Cooperativas, La Habana, 2000.

Vargas, A; Grávalos M. A y Marín P.: “Algunas reflexiones acerca de la excelencia cooperativa”, en *La reconstrucción de la empresa en el nuevo orden económico*. Editorial Cáceres, 1994.

Villegas, R.: “Las UBPC como forma de realización de la propiedad social en la agricultura cubana”, Tesis Doctoral, Universidad agrícola, Bayamo, 1999.

Schumpeter, J.: *La teoría económica y la historia empresarial*. Editorial Ariel, Barcelona, 1966.



Anexo

Anexo 1 Valores y Principios cooperativos

Las cooperativas están basadas en los valores de la ayuda mutua, la autorresponsabilidad, la democracia, la igualdad, la equidad y la solidaridad..., los socios cooperativos hacen suyos los valores éticos de la honestidad, la transparencia, la responsabilidad y la vocación social. ¹⁶

Los principios cooperativos son:

1. Adhesión voluntaria y abierta.
2. Gestión democrática por parte de los socios.
3. Participación económica de los socios.
4. Autonomía e independencia.
5. Educación, formación e información.
6. Cooperación entre cooperativas.
7. Interés por la comunidad.