

**UNIVERSIDAD DE PINAR DEL RÍO  
HERMANOS SAÍZ MONTES DE OCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**IX Convención Internacional COOPERAT´ 2009.**

**TÍTULO: LA EMPRESA COOPERATIVA Y SUS POTENCIALIDADES ANTE EL CAMBIO DE PARAGIGMAS EN LA ADMINISTRACION.**

**AUTORES: Lic. Angie Fernández Lorenzo  
Dr. Claudio A. Rivera Rodríguez**

**INTRODUCCIÓN:**

Según Samuelson, Schneider, McNamara: La empresa es una manifestación de trabajo colectivo, un conjunto de esfuerzos armonizados para la realización de un fin común; siendo reconocida como el factor dinámico de la economía de cualquier país.

La empresa moderna rebasa hoy las funciones por las que surgió: más allá de atender las necesidades de la sociedad a cambio de la retribución para compensar el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios, la empresa es hoy un ente social con alta influencia en el progreso humano al permitir la autorrealización de sus miembros e influir activamente en el avance económico del medio social en que interactúa. (Munguía A., 2006 1 ).

La empresa en la economía de mercado suele considerarse como una unidad económica productiva, como una actividad con ánimo de lucro, mientras que la empresa cooperativa debe ser estudiada como un todo donde coexiste el plano social con el técnico-económico, cuya gestión debe ser competitiva en términos de las manifestaciones de su accionar por el que obtiene, de forma sostenible y sustentable, un alto desempeño en el ámbito económico y social de la comunidad donde está inserta, basándose en niveles adecuados de productividad, eficiencia, eficacia, efectividad, relevancia e integralidad de los objetivos económicos y sociales.

El funcionamiento integral de los componentes de la empresa como sistema requiere de la administración como “el proceso global de toma de decisiones”, que incluye las fases de planificación, organización, mando y control, independiente del carácter de la organización (social, privado,

estatal).

La administración establece los fundamentos para lograr armonizar los numerosos intereses de los accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores.

1 Munguía A. (2006) Teoría de las organizaciones. Umbral Editorial S.A. de C.V. México. p. 153

La administración ha sido abordada durante siglos desde distintas perspectivas y corrientes de pensamiento, con un conjunto de concepciones y enfoques que conforman la aún en construcción disciplina de la administración, que en opinión de Koontz H. (1980) <sup>2</sup> continúa siendo una “selva o jungla”. Dicha disciplina, dada la prolijidad de escuelas, enfoques, sistemas gerenciales o simplemente instrumentos de dirección o análisis que la sustentan, todos con sus propios “gurús”, defendiendo a ultranza sus criterios, teorías y semántica, carece aún de un método para contextualizar la fórmula a aplicar en cada caso particular, complicando no solo el trabajo de investigadores, consultores, sino también de los propios gestores de las empresas.

En opinión del mismo autor <sup>3</sup> este es un asunto de extrema gravedad, pues “retrasa el desarrollo de una teoría y una ciencia útiles y confunde a los administradores en actividad”. Por su parte, Stoner J. et al, 1996, refieren “... en su grado actual de evolución cada enfoque subestima o maneja en forma inadecuada diversos aspectos de la vida organizacional”, al negar todos los aportes menos la propia propuesta.

Es reconocido que la mayor parte de las teorías y los enfoques tradicionales y modernos de la administración han sido diseñados sin tener en cuenta la perspectiva cooperativa, limitando las posibilidades de las empresas de este sector de mostrar un desarrollo empresarial homogéneo y sostenible.

En la ponencia se aborda la evolución de la administración, sus principales corrientes; así como las potencialidades de la administración en las empresas cooperativas, en el contexto de los cambios de paradigmas de esta disciplina científica.

2 Koontz H. (1980) The management theory jungle Revisited. Academy of Management Review.

Vol. 5, No. 2. pp. 175-187

3 Idem anterior, p. 35

## DESARROLLO:

- La Administración, evolución y situación actual ante la Globalización Neoliberal: el cambio de paradigmas.

Los progresos en el conocimiento, las ciencias y la tecnología han impactado a la Administración, pues el núcleo de su objeto de estudio es la empresa dentro de la hoy llamada nueva economía.

Durante la mayor parte del siglo anterior la administración, influida por el pensamiento de Taylor y el modelo burocrático de Weber, implicó que las organizaciones operaran con los parámetros de la gestión funcional, racionalista y fragmentaria en la búsqueda de la maximización de la eficiencia, productividad y rentabilidad, asumiendo su rol desde los componentes materiales de la empresa, sin atender igualmente el desarrollo integral de la organización, fundamentalmente los objetivos sociales. Después, otro enfoque se centró en el factor humano y más recientemente se dan las visiones de la empresa como un sistema en el cual interactúan, de modo integrado, sistémico, tanto los componentes materiales como los subjetivos, con una alta influencia contingencial<sup>4</sup>, con diseños organizacionales y enfoques de gestión donde la organización y la sociedad se integran tal sistemas complejos.

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

<sup>4</sup> Hernández, J. 2007. Hacia una epistemología de la administración para Pymes, en un mundo

globalizado. En: Regalado, R (Coordinador). Las MIPYMES en Latinoamérica. Estudios e

Investigaciones en la Organización Latinoamericana de Administración. Primera edición. ISBN 978-

968-864-482-9. Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad de Guanajuato, México. p. 93

globalización a la administración es resumido por Hernández J., 2007<sup>5</sup> en dos vertientes fundamentales: el impacto sobre el empresariado y su formación, a partir de los cambios en la Teoría de la Administración y la propia práctica administrativa y el propio componente técnico de la actividad gerencial y empresarial.

Desde finales de la década de los 90 del siglo pasado e inicios de este, numerosos académicos e investigadores se han dado a la tarea de redefinir las nuevas líneas de la gestión empresarial en un contexto inimaginable unos años atrás. (Cloke K. y Goldsmith J., 2001 6 ; Rubio P., 2006 7 ; otros)

Los propios precursores del management 8 reclaman la desaparición de su imperio, viendo a los gerentes, y a la gerencia clásica, como elementos anacrónicos. A pesar de que durante muchos años las organizaciones han descansado en múltiples niveles de gerentes que garanticen la productividad y la eficiencia, la autora no concuerda con que “Todas las formas de dirección entorpecen la creatividad, flexibilidad, respuesta, efectividad y crecimiento” (Cloke K. y Goldsmith J., 2001).

El paradigma surgido luego de la proclamación del “fin del management” 9 , reclama la necesidad de que en las organizaciones se implanten procesos de autodirección, colaboración y democracia, que estas lleguen a estar “formadas por un contexto de valores, éticas e integridad, estructuradas como webs de asociación vivas y en evolución, dirigidas por equipos autodirigidos, conducidas por líderes vinculadores ubicuos, que operan

5 Idem anterior

6 Cloke K. y Goldsmith J. (2001) El fin del Management y el surgimiento de la democracia

organizacional. Guía práctica para el puesto de trabajo del futuro. Traducción de Ángel Luis

Portuondo. Centro Coordinador de Estudios de Dirección. La Habana, p. 13

7 Rubio P. (2006) Introducción a la gestión. Fundamentos teóricos y aplicaciones prácticas. Instituto

Europeo de Gestión Empresarial. Madrid, Publicado por Eumed.net. p. 10

8 El management es “una disciplina integrada de valores humanos y conductas, o un orden social e

indagación intelectual” (Drucker, 1990). 9 En opinión de la autora fue el momento de la mutación a un nuevo “management”, esta vez

basado en el aprovechamiento del recurso crítico en las organizaciones contemporáneas: el

conocimiento de sus miembros, identificado como el principal activo capaz de desarrollar procesos

de innovación continua en pos de la competitividad.

con procesos racionalizados colaborativamente y que progresen mediante

complejos sistemas integrados autocorrectivos" 10 .

La solución no es renunciar a la administración, sino que esta se adecue a un entorno que les exige, entre otros aspectos:

Eliminar los rasgos de la dirección burocrática, jerárquica, de arriba hacia abajo, promoviendo la participación, el trabajo en equipo y los líderes.

Lograr una verdadera democracia organizacional "cuyas implicaciones revolucionarias van mucho más allá de la eficiencia, para incluir satisfacción humana, autoactualización y supervivencia ecológica" 11 .

Convertir a los recursos humanos en el recurso estratégico de competitividad, estimulando su motivación intrínseca, autoestima, dignidad, curiosidad por aprender y disfrute del aprendizaje.

Flexibilizar sus estructuras jerárquicas promoviendo la desburocratización que resiste al cambio y no promueve la innovación.

Convertir a los dirigentes en líderes vinculadores que promuevan nuevas relaciones organizacionales, en función de la heterarquía, el consenso, la solución de problemas, la colaboración, la creatividad, agilidad, trabajo en red y equipos, modificando los sistemas, roles, estilos, conductas y suposiciones de los miembros de la organización.

Cuestionarse continuamente en función de los cambios tecnológicos y otros factores externos e internos las estructuras, sistemas, estrategias, estilos y habilidades de la organización.

Lograr la rentabilidad de la forma de dirigir la organización.

10 Idem #6, p. 13

11 Idem #6, p. 15

Adecuar las organizaciones a los valores humanos y el sentido común, basadas en una comprensión ampliada de lo que es humanamente posible, y liberar el trabajo humano de las restricciones del poder gerencial autocrático.

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

continuos cambios del entorno. Elegir qué enfoque asumir, con qué herramientas y técnicas es un reto para los gerentes (a pesar de los apologistas de su desaparición), quienes continúan siendo los máximos responsables de acometer acciones en función de integrar los factores de la empresa, en ocasiones contradictorios, para provocar el cambio deseado, gestionarlo e innovar en un ambiente cada vez más complejo, marcado por la escasez de dinero, tiempo y la complejidad en la dirección 12 .

Las propuestas se dirigen en lo fundamental a reconvertir los sistemas de dirección, los diseños organizacionales y los paradigmas empresariales a las condiciones imperantes (Gallardo A., Camargo M.I. y Magallón, M.T. 1999 13) , en función de que tradicionalmente (desde los años 60 del pasado siglo) las cuatro funciones claves de la administración son asociadas a la adopción de valores, objetivos, principios, funciones, estructuras, filosofías de dirección, estilos, enfoques de gestión, entre otros aspectos. Ver Anexo 1.

El reconocimiento de cambios de paradigmas en la disciplina de la administración, implica modificaciones en las funciones de la administración, como se muestra en el Anexo 2.

12 Estos aspectos han sido identificados como los tres macro problemas que enfrentan las

empresas contemporáneas. 13 Gallardo A., Camargo M.I. y Magallón M.T. (1999) Nuevos conceptos y diseños

organizacionales. Consideraciones críticas en torno a la lateralidad en los procesos de flexibilización occidentales. Revista Gestión y Estrategia. No. 15. UAM-A. p. 46

Para responder a este nuevo escenario, de forma eficiente y eficaz, se adoptan enfoques en función de la calidad total; la excelencia; dirección estratégica; gestión por competencias; gestión del conocimiento; dirección por valores; gestión por procesos; entre otras, todas sobre la base de una visión holística en función de focalizar prioridades en el desempeño de las empresas; así como numerosas herramientas y técnicas que tienen como objeto los procesos y las personas que convergen en las organizaciones, tales como la cadena de valor; matrices de análisis de competencia; reingeniería; terciarización; inteligencia emocional; los modelos de liderazgo; gestión del cambio; el empowerment; el coaching; entre otros.

Esta gama de corrientes se diferencian más por la diversidad de términos que emplean y la posición de que parten que por su razón de ser, donde la visión cooperativa no ha sido precisamente favorecida, pues a pesar de que

hay autores que hablan de una “administración cooperativa” se carece de un enfoque sistémico e integrado acerca de las particularidades del proceso de administración en este tipo de empresas.

Independientemente del tipo de negocio a que se dedique cualquier empresa, todas tienen un mismo objetivo: convertir trabajo en valor, y en el caso particular del cooperativismo transformar el trabajo social en valor social (Figuroa V., 1997). Esto permite simplificar el análisis de la gran diversidad de propuestas de enfoques gerenciales al reconocer que no son tan distintos unos de otros, pues de alguna manera el elemento crítico está en las personas, los tipos y dimensiones del trabajo necesario y el nivel de conocimiento y en su aplicación basada en la asimilación armónica al contexto, condiciones específicas e idiosincrasia (Faloh R., 2001 14 ). Por lo anterior, la autora coincide con Munguía A. 2006 al manifestar que “aplicar la administración más adecuada a la realidad y a las necesidades específicas de cada empresa, es la función básica de cada administrador”, e

14 Faloh R. (2001) Paradigmas gerenciales. Tendencias del futuro. Revista Nueva Empresa. Vol. 1,

No. 0. La Habana, Cuba. p. 34

incluso de los académicos que se dedican al estudio de las particularidades de la disciplina de administración en el sector cooperativo.

- Particularidades de la administración empresarial cooperativa: potencialidades para asumir los cambios de paradigmas.

EL Cooperativismo ha sido reconocido como una alternativa ante las consecuencias de la Globalización Neoliberal en los países subdesarrollados, fundamentalmente en América Latina. Según Rivera et al, 2004 15 : “El Cooperativismo, desde su surgimiento en el siglo XIX, como respuesta a la convulsa situación imperante en el mundo capitalista, ha demostrado que constituye una vía y/o alternativa al desarrollo, después de pasar por diferentes etapas en las que ha jugado un importante papel la formación de los recursos humanos y la manera en que estos han conducido sus procesos de administración”.

La empresa cooperativa tiene altas potencialidades de contribuir a atenuar la carrera desenfrenada por la competitividad y la desatención a los valores humanos que ha imperado durante décadas en las organizaciones 16 .

Aunque en los últimos años se ha reconocido la importancia de orientar la administración “desde y hacia lo social”, con énfasis en la incorporación de

los principios y valores del Cooperativismo, a través de criterios, estrategias y técnicas propias, los estudios sobre el proceso de administración cooperativa se han limitado a áreas particulares careciendo, por lo general, de un enfoque integral. Por ejemplo, se han realizado estudios sobre la democracia en la gestión, los principios cooperativos, la identidad cooperativa, la influencia en el desarrollo de la zona, la familia cooperativa, la cuestión de género, la gestión de recursos humanos, la actividad económico-financiera, la excelencia empresarial, la dirección

15 Rivera A. et al (2004) Cooperativismo y Administración. Un reto en el nuevo milenio. Editorial

Gente, República Dominicana. p.8

16 Idem #6, p. 16

estratégica, la organización empresarial, la planificación, la gestión del conocimiento, la educación cooperativa, la responsabilidad social cooperativa, la contabilidad social, la comunicación cooperativa, entre otros.

Algunas organizaciones de integración cooperativa como la ACI, CCC-CA y OCA promueven líneas de perfeccionamiento de la gestión de las cooperativas en función de: mejorar constantemente los servicios prestados a sus miembros; promover, utilizar, aprovechar y fomentar las oportunidades que ofrecen las Nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones y fortalecer los diálogos con los gobiernos para asegurarse de que sus políticas permitan la prosperidad de las organizaciones.

El corregir estas y otras insuficiencias de las empresas cooperativas, constituye una prioridad para los estudiosos de la gestión de las empresas cooperativas, de manera que continúen desempeñando un papel fundamental en el modelo económico de numerosos países, donde el papel del hombre debe ser adecuadamente ponderado, tanto por sus potencialidades de desarrollar la forma cooperativa, como por su capacidad de desvirtuarla.

A continuación se muestran un conjunto de aspectos que distinguen a este tipo de empresas y que la ponen en mejor situación que otro tipo de empresas ante los retos actuales y que por tanto, deben reforzarse en el diseño de sus sistemas de gestión:

La coherencia de la empresa cooperativa como sistema social que se erige sobre la existencia de necesidades e intereses comunes, se concretan en principios y valores propios, cuyo fortalecimiento es



cada vez más necesario 17 , existiendo muchos puntos de contacto entre los preceptos de la dirección por valores que pone a las

17 Hernández J. (2007) Hacia una epistemología de la administración para Pymes, en un mundo globalizado. En: Regalado, R (Coordinador). Las MIPYMES en Latinoamérica. Estudios e Investigaciones en la Organización Latinoamericana de Administración. Primera edición. Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad de Guanajuato, México. p. 96

personas en el centro de su atención con la esencia del movimiento cooperativo.

Los objetivos, funciones y tareas que provienen de la responsabilidad social directa deben asumirse como parte de su gestión integral, incorporándolas coherentemente a la organización empresarial. La lectura de esta peculiaridad ha sido hasta ahora una deficiencia de la teoría empresarial cooperativa, pues los objetivos de carácter social no sean reconocidos como objetivos empresariales, lo que atenta contra el carácter integral de la gestión.

Las relaciones de poder en las cooperativas difieren de las de otro tipo de empresas, aunque se ratifica que la “organización” nace del poder, que a su vez genera poder. (Martinet A.C., 1983 18 ). En la empresa cooperativa la democracia se consolida reconociendo que para participar en la toma de decisiones, todos los socios son iguales independientemente del aporte económico de cada cual, multiplicándose el poder al desagregarse en todos los niveles de la organización.

Por lo anterior, en la toma de decisiones debe potenciarse la participación efectiva de los socios, combinando la competencia técnica de esta con la satisfacción de las necesidades sociales y económicas de los miembros de la organización, así como las de sus familias y comunidad.

No deben realizarse interpretaciones equívocas de la correlación propiedad-gestión por la importancia que tiene en el logro de una verdadera autonomía cooperativa.

“La democracia produce mejores resultados que la autocracia, y es humanamente importante, incluso si ocasionalmente es menos eficiente”; “En resumen, todos sabemos que las organizaciones

colaborativas, democráticas, basadas en equipos y empleados  
18 Martinet A.C. (1983) Estrategia. Editorial Vuibert. París, Francia.  
autodirigidos producen resultados superiores que aquellas que son  
coercitivas, autocráticas, individualistas y dirigidas por otros. Y  
pagamos un inimaginable precio humano, social, político y  
económico al ignorar lo que ya sabemos”, plantearon Cloke J. y  
Goldsmith S., 2001 19 , mientras que en la empresa cooperativa, como  
aborda Figueroa V., 1997, la democracia es el resultado del fenómeno  
de la cooperación, y a su vez condición para ello.

Existe un 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  
K. y Goldsmith J., 2001 20 ). En la cooperativa los directivos no son  
seleccionados “desde arriba”, sino por el consentimiento o  
aprobación de la mayoría, por lo que el desarrollo del liderazgo tiene  
ventajas notables.

Las empresas cooperativas para lograr un crecimiento sostenible a  
largo plazo de su sistema, en función de los cambios globales, no  
tiene que renunciar como en el caso de empresas privadas a la  
satisfacción de sus dueños, pues en la esencia de este modelo se  
haya la conjugación de ambos aspectos, de ahí que no sea necesario  
un cambio organizacional dramático tal como se reconoce en otros  
contextos.

En las condiciones actuales un gran número de empresas y  
corporaciones establecen como estrategias la definición de  
principios, valores, conceptos de responsabilidad social, con el  
objetivo de “humanizar los negocios” y mejorar su posicionamiento  
en el mercado (Vidal I., 2002 21 ), lo que en el caso de las empresas  
cooperativas forma parte de su génesis.

19 Idem #6, p. 25 20 Idem #6, p. 23 21 Vidal I. (2002) Reflexiones sobre la  
responsabilidad social como estrategia empresarial.

Jornadas Responsabilidad Social. Balance Social: instrumento de gestión para la  
empresa social.

Junio: 19-20. CIES. Madrid, España. p. 5

El proceso estratégico en las cooperativas ha sido abordado sobre la  
base de los estudios de la escuela de aprendizaje que traslada el  
proceso de formulación de estrategias desde una perspectiva

individual a una de carácter colectivo, reconociendo que la dirección estratégica debe ser más un proceso emergente que racional -por el rol de las influencias sociales-, con implicación en la eficacia de la puesta en marcha de los principios democráticos en la gestión, al fomentar y estimular la participación de los socios.

A los tradicionales conceptos de eficiencia, eficacia y efectividad de la gestión en las empresas cooperativas se une la relevancia como “criterio cultural que mide el desempeño administrativo en términos de importancia, significación y pertinencia” 22 . Una administración relevante en la cooperativa se evalúa en términos de los significados y las consecuencias de su actuación para el mejoramiento o deterioro de la calidad de vida de sus socios, familias y comunidad, midiéndose a partir de los indicadores del Balance Social.

En el Anexo 3 se muestra un resumen de estos aspectos.

22 Beno S. (1990) Educación, administración y calidad de vida. Editorial Santillana. pp. 151-153

#### CONCLUSIONES:

La evolución de la disciplina de Administración y los retos que esta enfrenta en la actualidad implican el estudio del caso particular de las empresas cooperativas cuyas particularidades le permiten encontrarse en mejores condiciones para aplicar novedosos enfoques, herramientas y técnicas de gestión, con vistas a demostrar la viabilidad del movimiento cooperativo como alternativa a la situación imperante en un mundo globalizado y neoliberal.

El proceso de administración ha sido tradicionalmente abordado desde una perspectiva no cooperativa, en lo que ha incidido el no reconocimiento de la Administración como un principio del Cooperativismo, y por ende, la inexistencia de un marco teórico coherente para el surgimiento de un modelo administrativo universal para las organizaciones del sector, implicando dificultades en el orden práctico al intentar solucionar una problemática de gestión.

La Administración debe ir conformando una epistemología propia para el sector cooperativo, que le permita dar pasos más certeros y sólidos en el desarrollo empresarial fortaleciendo los principios del movimiento internacional que representan, a partir de un elevado dominio de la ciencia y la técnica que lleven a la organización a posicionarse en el ámbito de la denominada “nueva economía”

donde la cooperación sea su principal ventaja competitiva y la relevancia e integralidad de objetivos económicos y sociales, condiciones para el ejercicio de lo organizacional o “administracional”.

#### BIBLIOGRAFÍA:

1. Altfest L.J. y Sechner A.B. (1983) Introducción a los Negocios. Serie de Compendios Científicos. CECSA. México. pp. 60-62
2. Arguedas R. y Nogueras M.T. (2006) Planificación, dirección y gestión financiera de empresas turísticas. Editorial Universitaria Ramón Areces. Madrid, España. 557 pp.
3. Assman S. y Stollberg R. (1989) Principios de sociología marxista – leninista. Editorial Ciencias Sociales. La Habana, Cuba. 343 pp.
4. Bennis W. (1985) Leaders: The Strategies for taking Charge. New York Harper and Row. Estados Unidos.
5. Bueno E. (1993) Curso Básico de economía de la empresa. Pirámide. Madrid, España.
6. Bueno E., Cruz I. y Durán J.J. (1991) Economía de la empresa, Análisis de las decisiones empresariales. Ediciones Pirámide S.A, Madrid.
7. Chiavenato I. (2000) Introducción a la teoría general de la administración. Segunda edición breve. McGraw-Hill Interamericana, S. A. Colombia.
8. Dávila C. (2001) Teorías organizacionales y administración. McGraw-Hill, Segunda Edición. Santafé de Bogotá, Colombia. p.8
9. Deming W. E. (1982) Quality, Productivity and Competition Position. MIT. Center of Advancing Engineering Study. Estados Unidos.
10. de Pablos C. et al (2006) Dirección y gestión de los sistemas de información en la empresa. Una visión integradora. ESIC. Universidad Rey Juan Carlos. Segunda Edición. España. 300 pp.
11. Drucker P (1990) La gerencia: tareas, responsabilidad y práctica. Editorial El Ateneo. Argentina.
12. Figueroa V. (1997) El cooperativismo en la reforma del modelo económico de la transición al Socialismo en Cuba. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas. Universidad de la Habana, Cuba.
13. Herminia S. y González A. (2007) La mortandad de las pequeñas y medianas empresas. En: Regalado, R (Coordinador). Las MIPYMES en Latinoamérica. Estudios e Investigaciones en la Organización

Latinoamericana de Administración. Primera edición. Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad de Guanajuato, México. pp. 43-52

- 14.Hodge B. et al (1998) Teoría de la Organización: un enfoque estratégico. Colección Economía de la empresa. Barcelona, España.
- 15.Iglesias A. (2006) La administración pública y la gestión empresarial como campos de investigación y perfiles de formación diferenciada de cuadros y directivos. Algunas experiencias en Cuba. Revista electrónica FLACSO. Primera Edición. Vol. 1, No. 2, Enero-Junio. La Habana, Cuba.
- 16.Kaplan R.S. y Norton D.P. (2000) Having trouble with your strategy? Then map it. Harvard Business Review. Vol. 78, No. 5. Estados Unidos.
- 17.Kast F. y Rosenzweig J. (1998) Administración de las organizaciones. 4ta Edición, Editorial Mc Graw Hill.
- 18.Porter M. (1986) Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. The Free Press. Nueva York, Estados Unidos.
- 19.Ramírez J.A. y Torres Z. (2006) La necesidad de una conducta ética en el proceso administrativo. Una revisión de conceptos y perspectivas. Revista Episteme No. 8 Año 2, Julio-Septiembre, Universidad del Valle, de México, México.
- 20.Ramírez C. (2002) Fundamentos de Administración. ECOE Ediciones.Bogotá, Colombia. 84 pp.
- 21.Sallenave J.P. (1994) La Gerencia Integral. Editorial Norma. Bogotá, Colombia.
- 22.Stoner J. (1994) Administración. Editorial Hispanoamericana S.A. México, 5ta Edición.
- 23.Weber M. (1984) Economía y Sociedad. FCE. México.

#### ANEXO 1:

Las funciones clásicas de la administración en un nuevo contexto:

PLANIFICACION

ENFOQUES

HERRAMIENTAS

TECNICAS

ORGANIZACION

MANDO

## CONTROL

PERMANENCIA ADAPTABILIDAD

DESARROLLO SOSTENIBILIDAD

Fuente: Elaboración propia

## ANEXO 2:

El cambio de paradigma en las funciones de la  
Administración.

## PLANEACIÓN

Planeación (Del pasado al futuro) Estrategia (Del futuro al presente)

Evolución y tendencias anteriores Escenarios/ Planes de Contingencia

Focalizada en la empresa En el entorno

Entorno- Punto de destino (objetivo) Como punto de partida

Factor estratégico-Tecnología Recursos humanos

Plan-Implementación Separados Integrados

## ORGANIZACIÓN

Estructuras jerárquicas (Unidad de  
mando) Estructuras planas (Organización  
matricial grupos autónomos)

Manuales, normas detalladas Visión, orientación, motivación

Buscar estabilidad Flexibilidad, innovación, cambio

## MANDO

Autoridad Liderazgo

Dirigir a los hombres Dirigir con los hombres

Recursos humanos Un medio Principio y fin del proceso gerencial

Motivación- (Manipulación) Participación, compro-miso, cultura,  
valores organizacionales

Delegación Empowerment - Coaching

## CONTROL

Autoridad formal Autoridad informal, autocontrol,  
confianza

Fortalecer el poder Compartirlo y desarrollarlo  
(empowerment), coaching

Centrado en los procesos (cómo) Centrado en resultados (qué)

Sistemas de información formales Comunicación directa e intercambios

E-mail

Fuente: Codina A., 2008. Tendencias del "Management contemporáneo".

Conferencia impartida en I Evento Nacional de Gestión Empresarial, Holguín,

Cuba. junio: 27

ANEXO 3:

Análisis de las potencialidades de la empresa cooperativa para enfrentar los cambios de paradigmas de la

Administración:

ELEMENTO

PRIORIDAD EN LAS

CONDICIONES ACTUALES

SITUACION DE LA

EMPRESA

COOPERATIVA PARA

EL CAMBIO

Responsabilidad

social Incorporarla en el sistema

de gestión empresarial Muy favorable

Relaciones de poder Multiplicar el poder en toda

la organización Muy favorable

Toma de decisiones Participativa Muy favorable

Democracia Potenciarla en el sistema de

gestión empresarial Muy favorable

Liderazgo Convertirlo en el motor

impulsor del accionar de los

trabajadores Muy favorable

Organización

empresarial Cambiar continuamente en

función de los nuevos

contextos Muy favorable

Cultura

organizacional Trasmirir un sentimiento de

identidad a los miembros de

la organización, reforzando

el conjunto de valores,

creencias y entendimientos

importantes que estos Muy favorable

tienen en común

Proceso estratégico De lo racional a lo

emergente (por las

influencias sociales) Muy favorable  
Competitividad Carácter integral Muy favorable  
Sistemas de gestión  
empresariales Que asuman lo más  
novedoso de la teoría  
administrativa  
contemporánea, adecuado a  
las condiciones particulares Menos favorable, dado  
el estado incipiente de  
desarrollo empresarial  
en la mayoría de las  
organizaciones del  
sector, aunque con  
altas potencialidades  
de lograrlo  
Fuente: Elaboración propia