

Dirección y control de las actividades económicas de las cooperativas agropecuarias

Management and control of the economic activities of the agricultural cooperatives



Revista de Cooperativismo y Desarrollo
Año 2017, Volumen 5, número 1

Amarilys de Jesús Pozo Contrera¹, Edinberto Ramos Pérez², Rolando Vergara Reina³

Máster en Contabilidad, Profesora Auxiliar del departamento de Contabilidad y Finanzas de la facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca".

Correo electrónico: amarilys@upr.edu.cu

²Licenciado en Economía. Profesor Auxiliar de la disciplina de costos del Departamento de Contabilidad y Finanzas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca".

Dirección: Martí No. 270 Final. Teléfono: 48779360.

Correo electrónico: edinberto@upr.edu.cu

³Licenciado en Economía. Profesor Auxiliar, Profesor Consultante, Jefe de la disciplina de costos del Departamento de Contabilidad y Finanzas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca". Dirección: Martí No. 270 Final. Teléfono: 48779360.

Correo electrónico: vergara@upr.edu.cu

RESUMEN

Este artículo plantea algunas recomendaciones para mejorar la eficiencia de las cooperativas, señalando las deficiencias e irregularidades en la dirección y administración, así como en el control efectivo del personal de apoyo de las tareas. El artículo aborda las incongruencias que se esperan cuando se controlan o no se controlan las actividades, cuando se delega o cuando se ha sido delegado, así como la importancia del trabajo en equipos. Se indica cómo mirar el pro y el contra de estas situaciones y cómo proceder en

ABSTRACT

This article offers some recommendations to improve the efficiency of the cooperatives pointing out the deficiencies and irregularities in the management and administration as well as in the effective control of the supporting personal to the assigned tasks. It treats about the hidden art-crafty and tricks which wait for us when we control or do not control, when we delegate or have been delegated, as well as team work. We point out how to analyze the pros and contras of these situations and how to proceed in each

60

cada caso. También se señala como procedimiento efectivo para mejorar la eficiencia de las cooperativas el control de la producción y de los recursos materiales y humanos puesto que el clima laboral está en riesgo en no pocas organizaciones. La contabilidad es una de las ramas más vulnerables. En esta actividad hay registros primarios que utilizados de forma inadecuada pudieran permitir la manipulación de cuentas y a la vez propiciar el encubrimiento de posibles hechos delictivos. Resolver tales desafíos se presenta como una premisa en la actualización del Modelo Económico Cubano.

Palabras clave: cooperativas; control o descontrol; delegación de responsabilidad; dirección y administración; trabajo en equipos; subordinados.

INTRODUCCIÓN

Toda cooperativa, a fin de cumplir con las tareas y encargos que le son asignadas, requiere de una dirección formada por personal debidamente calificado, pero es frecuentemente sustituido precisamente por no cumplir adecuadamente estas funciones de dirección. La dirección se puede separar en tres niveles: una superior o alta, una intermedia y otra inferior o baja. La primera está formada por la Asamblea

case. We also tell, as an effective procedure to improve the efficiency or the cooperatives, the control of the production and the material and human resources, due to the fact that the working climax is in danger in not few organizations. Accountability is one of the most vulnerable branches. In this activity there are inadequate primary data that make possible the manipulation of counts as to hide illegal events. Amen of the money in safe and the goods of value to which sudden archly are not made, these are some of the fissures that incite wrongdoing. To resolve such challenges are some of the premises in the bring up to date of the Cuban Economic Model.

Key words: cooperatives; control and uncontrolled; delegation of responsibility; group work; management and administration; subordinates.

General de Asociados; la segunda la forman el presidente, los vicepresidentes y otros dirigentes claves a nivel de cooperativa; la tercera la forman los administradores de áreas o los jefes de áreas, incluye los jefes de lotes, cultivos o campos con sus secciones correspondientes, todos nombrados por la Asamblea General de Asociados.

Una dirección funcional y eficiente necesita una estructura adecuada y bien

definida, la cual se encarga de realizar y ejecutar todas las actividades requeridas. Para ello se tienen que establecer los deberes a cumplir por cada una de las estructuras de dirección y de esa forma se pueden coordinar las responsabilidades de muchas áreas de trabajo al frente de los cuales se encuentra la persona que tiene asignada grados variables de responsabilidad y autoridad apoyado por otros a él subordinados.

El proceso de delegación constituye una herramienta útil para cumplir eficientemente tareas que no se pueden atender de manera directa, es un mecanismo a través del cual puede ser estructurada la dirección de las organizaciones empresariales como las cooperativas [Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA), Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS) y Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC)]. A medida que las cooperativas van creciendo se necesitan más personas para que desempeñen un grupo mayor de funciones y estas deben ir acompañadas de la autoridad necesaria para poderlas desarrollar. Sin embargo, a pesar de ser un concepto tan importante, encierra una gran paradoja, que quedará clara al analizar el concepto de responsabilidad.

Responsabilidad: Es el deber que tiene toda persona de hacer un uso óptimo de los recursos sobre los que tiene

autoridad, de modo que se utilicen para cumplir los objetivos deseados, según Vizcaíno Cortes (2011). La paradoja consiste en que en la autoridad es imprescindible que se delegue para que la organización pueda cumplir eficazmente sus objetivos; sin embargo, la responsabilidad no se debe delegar. Esto significa que cuando se delega autoridad, se está dando la posibilidad a otra persona para que decida sobre algo, la responsabilidad ante el jefe superior de que las cosas se hagan bien siguen siendo de la persona delegante, lo que lleva a muchos dirigentes a que traten de delegar la menor cantidad de autoridad posible.

El objetivo general del presente artículo consiste en proponer un conjunto de recomendaciones que permitan mejorar de una forma concreta la eficiencia y la eficacia de las actividades económicas y productivas en las Cooperativas Agropecuarias.

MATERIALES Y MÉTODOS

Mediante encuestas se realizó el diagnóstico de la situación actual en las estructuras de dirección de las cooperativas y de la utilización de métodos de control efectivos, de la delegación de responsabilidades y del trabajo en equipos. Muchas cooperativas en Cuba en la actualidad están estructuradas de tal forma que

carecen de suficiente personal directivo y requieren delegar responsabilidades en personal no directivo, lo cual afecta el control y la toma de decisiones. Durante la investigación se utilizaron diferentes formas, métodos y procedimientos de la dirección y administración de empresas, cuyo conocimiento y aplicación facilitó la obtención de la información requerida para definir los problemas y soluciones requeridos. A partir de estudios realizados se consideró que el nivel de la actividad básica podía medirse según el personal de dirección a utilizar y al ser este relativamente poco se comprobó la necesidad de utilizar la delegación de responsabilidades y el trabajo en equipos para lograr un control efectivo de las actividades. Se utilizó como metodología de trabajo el criterio de autores de reconocido prestigio (Kuriloff, 2011; Onieva, Mora-Figueroa & Rodríguez, 2006; Reid & Timmons, 2010) sobre delegación y control en tareas de dirección y administración y se tuvieron en cuenta las particularidades de la administración de las empresas cooperativas, aspecto de vital importancia al abordar cualquier tema en este tipo de organización.

DESARROLLO

Un empresario que dirige su empresa personalmente no tiene necesidad de delegar. Si emplea a otras personas

podrá delegar en ellos algunas funciones, pero será él en definitiva quien tome las decisiones a pesar de que en el mundo la teoría de la delegación colectiva es muy fuerte. A medida que el negocio, empresa o cooperativa vaya creciendo, la situación cambiará y entonces tendrá que nombrar a otra persona subjefe, director o gerente en el que delegará parte de su actividad, responsabilidad y control de la gestión según las consideraciones de Onieva et al. (2006).

Se utiliza el término delegación como: conceder a otra persona la autoridad necesaria para que actúe en nombre propio, tome decisiones y/o acciones específicas en la gestión empresarial. Cuando se concede esta autoridad y responsabilidad para que se actúe en nombre propio, debe comprometerse con la decisión tomada. Este es un principio fundamental que, paradójicamente, no siempre funciona en la práctica; pero es un principio que se debe aceptar siempre que se decida delegar autoridad en otra persona. Según Henry Fayol (2014) en su obra *Principios de administración*: "La autoridad es el derecho a dar órdenes y el poder de exigir obediencia". Según Rodríguez Aldana (2011), en el artículo "El arte de la dirección": "La autoridad es el principio en la raíz de la organización y por lo importante que es, es imposible concebir una organización en absoluto, a menos que, alguna

persona o personas estén en condiciones de exigir la acción de los demás.”

Cuando una cooperativa crece, la alta dirección tiene que reevaluar continuamente, reorganizar y, quiéralo o no, delegar muchas de sus responsabilidades entre los directivos de los niveles medio y bajo; este es el punto donde es necesario separar unidades empresariales de la organización. La alta dirección tiene que decidir primero cómo dividir las responsabilidades y las actividades y segundo, cómo coordinar los segmentos descentralizados.

El objetivo fundamental puede ser el de mejorar la eficiencia productiva de la administración, siendo la mejora en los efectos de los servicios prestados una segunda prioridad. Esto puede ser logrado mediante la introducción de cambios administrativos y culturales dentro de las estructuras existentes, desplazando la responsabilidad, la autoridad para la toma de decisiones y los recursos desde las oficinas centrales, solamente, hacia los jefes de las unidades locales. La prestación y el financiamiento público coinciden dentro de la misma administración (Juárez Núñez & Comboni Salinas, 2014).

Para cumplir a cabalidad estas actividades es imprescindible que los jefes de estas áreas de trabajo, ya sean de un nivel alto, mediano o bajo de

dirección, deleguen con resultados positivos parte de sus tareas en sus subordinados. Según plantea Kuriloff (2011), profesor emérito de la UCLA: “delegar es el aspecto fundamental en el trabajo de todo buen administrador”. Asignar un trabajo para que otros lo realicen es esencial en todo tipo de organización empresarial, por lo cual se puede destacar que los beneficios al delegar son numerosos y notorios, sirven para desarrollar la iniciativa de los subordinados al formar espacios para que ellos se desarrollen y amplíen sus horizontes lo cual exime a la dirección para otras prioridades.

Delegar es un proceso bastante sencillo y objetivamente preciso; se compone, según el propio Arthur H. Kuriloff, de cuatro pasos básicos:

1. Seleccionar una persona capacitada.
2. Explicar los objetivos del encargo.
3. Dar la autoridad necesaria y medios para hacer el trabajo.
4. Arreglar cómo mantener el contacto.

No obstante, como es de gran utilidad y provecho para muchas personas “...delegar, numerosas administraciones y direcciones lo encuentran dificultoso o enredado y otras psicológicamente no lo pueden hacer” (Austin & Peters, s. f.).

El asunto principal en delegar es la confianza; con frecuencia se siente que

se confía en alguna persona pero cuando se convoca a delegar para algo importante en ella se puede descubrir que por alguna razón no se le tiene la confianza que se creía; ¿cómo se puede delegar un trabajo a una persona sino se le tiene confianza? Por otro lado, ¿cómo puede él ganar confianza sino se le delega? Es una contradicción, un problema real. Mirando los dos: jefe y subordinado, cuando no se confía en alguien no se siente neutralidad; la ausencia de confianza despierta uno de los más poderosos sentimientos: "el miedo"; cuando se delega algo, se pierde el control sobre eso que se delega y perder el control puede ser muy atemorizante. Cuando se delega trabajo en alguien muchas veces se piensa que se le entrega parte de nuestra vida ya que se reacciona como se es apegándose a algo, se siente inseguro y se aferra al trabajo. Se piensa que si se quiere un trabajo bien hecho tiene que ser hecho propiamente por uno mismo, pero esto tiene consecuencias directas en las cooperativas pues las organizaciones deben operar en delegación de las actividades y si no se delega se presentan dificultades y confusiones que afectan a la misma.

Según Reid & Timmons (2010), Carl E. Hass ,vicepresidente de Administración de la UCLA: "... para que las personas se desarrollen se debe permitir que cometan errores y aprendan de ellos y

puede darse la situación que aunque no se quiera delegar al estar presionados por el tiempo o por otra causa se ven obligados a hacerlo y aún después de hacerlo puede que se trate de retroceder pero nada es más desmoralizante para cualquier subordinado que descubrir que sus superiores le cuestionan su capacidad".

Se está de acuerdo con este planteamiento pues jefes que necesitan sentirse indispensables son los que se resisten a delegar y si lo hacen después critican la labor realizada pues no desean una delegación exitosa pues ello mostraría que no son indispensables aunque muchas veces es el subordinado quien quiere perpetuar el mito de la indispensabilidad del jefe por lo cual evita ser delegado impidiendo así su desarrollo y progreso en la empresa.

El éxito en delegar no se mide por cómo delegas, a quién delegas, o qué tan seguido lo haces. Delegar de forma efectiva no es solamente añadir éxito a los logros, sino multiplicarlos. En la mayoría de los casos, no delegar eficazmente reducirá la velocidad del desarrollo. Si se desea mejorar el uso del tiempo, delegar es esencial.

Para evitar la situación anterior hay que aprender a pensar como director de un determinado nivel de dirección y aprender a pensar así lleva tiempo; hay que enfocar su trabajo bajo una luz totalmente nueva y analizar sus

relaciones con sus subordinados, teniendo en cuenta su grado de exigencia. No se debe exigir a los subordinados nada que no se exija a sí mismo; si se busca el cumplimiento de las tareas y se expresa con claridad su cumplimiento controlándolo adecuadamente, se obtendrán buenos resultados, pero cómo se efectúa este control. Mucho se ha planteado sobre esto, pero analice la situación contraria.

El exceso de control es error que se comete frecuentemente al exigir arbitrariamente solo por imponerse; el mismo puede tener justificación, quizás se puede ser autoritario o tal vez el jefe se siente excesivamente responsable por la labor que rinde su área de dirección o critica demasiado a sus subordinados; esto es tan lamentable como la falta de control donde no se usa la autoridad para resolver los problemas que puedan presentarse.

La falta de control surge de las buenas intenciones, quizás de la creencia que un buen jefe complace a todo el mundo, pero al jefe que teme perder amistades debido a sus decisiones le será muy difícil dar cualquier orden y mucho menos exigir su cumplimiento; sin embargo, sus indecisiones alejan a sus amigos de todas formas; por ende, tanto el exceso como la falta de control nacen de la actitud que se tenga en cuanto al poder; el modo en que se use o se abuse del poder puede dejar una

impresión inalterable que afecte nuestra actitud como directivo y nuestra forma de utilizar el poder o de evitar utilizarlo.

Otro error, además del exceso de control, en que se incurre es la comunicación incompleta; solo dar órdenes no lo es todo, los directivos que solo dan órdenes y no escuchan padecen de la comunicación incompleta. Si no se escucha no se puede responder a las carencias de sus subordinados ni recibir sus aportes, aspecto significativo sobre todo para el caso de las cooperativas donde uno de sus principios lo constituye la administración democrática, donde cada socio representa un voto y los procesos de toma de decisiones que se desarrollan son de participación activa de todos sus asociados.

Tampoco se debe ir al otro extremo donde, en lugar de dar órdenes, solo se trata de atender la opinión de los demás, escuchar es una de las herramientas más importantes de un directivo, pero muchos se asustan de enfrentar conflictos entre subordinados y escuchan demasiado otra forma de comunicación incompleta: es escuchar sin dirigir.

Otro error que frecuentemente se comete es delegar a medias. Consiste en dar responsabilidad sin dar la autoridad requerida. Cuando un directivo delega responsabilidad sin la debida autoridad pone a su personal en

una situación muy comprometida y difícil. Sin la autoridad para tomar decisiones el responsable no puede hacer su mejor esfuerzo; sin embargo, les toca la mayor parte de la culpa, si algo no funciona como debe o resulta mal.

Es igualmente negativo que el directivo no delegue ninguna responsabilidad. Si un jefe se niega a delegar trabajo en sus subordinados, estos piensan que se duda de su capacidad; peor aún, al no delegar se evita que el directivo cumpla su deber de dirigir y su actitud hacia el poder les hace abusar de él con exceso de control o negarse a utilizarlo por falta de control. La comunicación con su personal estaba suprimida; o solo se da órdenes o solo se escucha. Además, no se delegaba como es debido o se daba demasiada responsabilidad sin autoridad o se negaba a darla. El control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento. El control es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas. Cuando se habla de la labor administrativa, se hace obligatorio tocar el tema del control. El control es una función administrativa, es decir, es una labor gerencial básica que puede ser considerada como una de las más importantes para una óptima labor gerencial. Un directivo de cualquier nivel

tiene como parte de su labor señalar los obstáculos o dificultades que pueden surgir y, unido al subordinado, recomendará cómo superarlos. Los jefes no están exentos de cometer errores pero tienen que pensar diferente a sus subordinados.

Según Reid & Timmons (2010) en su obra *Mundo Ejecutivo*, con la cual se coincide, se pueden señalar cinco diferencias entre ser jefes y ser subordinados. En primer lugar, como subordinado a usted le imponen límites de tiempo pero como jefe debe imponerlos; en lo posible se debe fijar la fecha de cumplimiento de común acuerdo de todo el personal. En segundo lugar, en vez de disfrutar de la satisfacción de realizar una labor por usted mismo como jefe, su satisfacción le llegará de un modo indirecto; al trabajar a través de otras personas debe aprender a sentir orgullo en la contribución a sus logros. En tercer lugar, como subordinado solo su jefe le criticaba pero como jefe su actuación es observada no solo por sus jefes sino también por sus subordinados. En cuarto lugar, un jefe atiende problemas a largo plazo; muchos duran semanas, meses y hasta años y algunos pueden no resolverse nunca. Hay que acostumbrarse a esto; el preocuparse por problemas de lenta solución le resta atención a los urgentes. En quinto lugar, los recursos de un jefe son humanos, de carne y hueso, el personal hay que

utilizarlo sabiamente; hay que buscar quién es mejor para cada labor, conocer bien a cada cual y esto aumentará su potencial productivo.

La citada obra hace las siguientes recomendaciones importantes:

1. Aceptar cambios.
2. Probar cosas nuevas.
3. Crear estilo personal.

El poder es un medio útil para obtener cosas; comenzar a escuchar y dar órdenes al unísono puede permitir ser un buen dirigente, pero todo es un proceso continuo. No hay jefe perfecto. El dirigir personal es igual a cualquier otra actividad humana, no es más que el manejo de las relaciones con esas personas; puede tomar tiempo, pero cuando se logra es de lo más sencillo si se ha delegado aquella parte del trabajo adecuadamente y se logra controlar sin exceso, entonces se puede decir que se tiene un equipo. Por tanto, es posible trabajar en equipo, según Gómez Mujica & Acosta Rodríguez (2003).

El éxito de las cooperativas depende, en gran medida, de la compenetración, comunicación y compromiso que pueda existir entre sus asociados. Cuando estos trabajan en equipo, las actividades fluyen de manera más rápida y eficiente. Sin embargo, no es fácil que los miembros de un mismo grupo se entiendan entre sí con el objetivo de llegar a una conclusión final.

Cada uno de los integrantes piensa diferente al otro y, a veces, se cree que "la propia opinión" impera sobre la del compañero, sin embargo ¿cómo se puede llegar a un equilibrio? Precisamente ahí es que está la clave del éxito, en saber cómo desenvolverse con un grupo de personas cuyas habilidades, formas de pensar y disposición para trabajar, en algunas ocasiones, difieren de las propias (Vecino, 2014).

El trabajo en equipo es productivo cuando las metas individuales y las de un grupo de trabajo son las mismas; cuando se acepta que la misión, el trabajo a realizar, sea el líder, pero ineludiblemente en cualquier equipo de trabajo existen diferentes opiniones, capacidades, estilos e interpretaciones y cualquiera de ellos puede ser causa de problemas. Hasta en los equipos más profesionales se puede sufrir de estancamiento, perder la unión y disminuir su productividad. El objetivo final con frecuencia es desplazado por preocupaciones individuales de éxito o de fracaso; sin embargo, sus escollos pueden superarse si sus miembros encaran abiertamente sus problemas y se concentran en las metas como equipo, según Maxwell (2014).

En el caso de las empresas cooperativas se facilita la realización del trabajo en equipo, esto en correspondencia con las

estructuras productivas que las mismas presentan.

Algo que debe ayudar adecuadamente al funcionamiento del equipo es reunirlo periódicamente, para revisar algunos aspectos fundamentales como las metas, las funciones y procedimientos; es decir, pasar al control de estos puntos que si son aclarados permitirá que se trabaje eficazmente.

Metas, funciones y procedimientos constituyen los puntos precisos de partida. Se debe indagar dónde se inician las confusiones, aclarar dudas sobre funciones y responsabilidades. Eso es muy importante pero hay algo más, debemos estar seguros de su funcionamiento; en el manejo del personal y especialmente cuando se trata de conformar un equipo hay que entender que sus integrantes tienen diferentes hábitos, motivaciones y necesidades que pueden interferir en la armonía del equipo, se trata de cosas muy humanas como amor propio, orgullo, etcétera. Cuando un equipo trata de establecer sus propias metas se espera que estas sean de beneficio para la organización; sin embargo, con frecuencia los individuos tienen sus finalidades propias que pueden ser distintas de las de la cooperativa u otra organización empresarial y del resto de los integrantes del equipo, sus compromisos con las metas comunes del equipo son limitadas y alejadas por

preocupaciones sobre ascensos, mejoras salariales, aumento de posición o poder a nivel personal o empresarial.

Puede que exista otra razón para que el personal no se integre al equipo y es tener la idea de que ceden algo, que pierden algo, no importa lo que se diga sobre la forma eficiente y razonable de compartir responsabilidades; gran parte del personal se agravia por supuestas intromisiones en lo que pueden considerar su territorio.

Lencioni (2009), consultor especializado en la optimización de trabajo en conjunto, aseguró que trabajar en grupo tiene cinco obstáculos naturales: la ausencia de confianza entre los integrantes del equipo, el temor al conflicto, la falta de compromiso, evasión de responsabilidades y la falta de atención en los resultados.

Estos errores son expuestos en su obra *Las cinco disfunciones de un equipo*. Para acompañar al líder en la ardua tarea de concientizar a su equipo, el autor describe una serie de actividades que permitirá a los equipos cohesionarse y caminar hacia un mismo rumbo.

Como principio, en cualquier situación de trabajo la misión, el encargo social debe ser la prioridad, el ser supremo; es decir, los procedimientos que puedan cumplir mejor la misión, los que cualquier persona razonable acepte deben ser aplicados. No obstante, si hay

discrepancias respecto a lo que es más conveniente a realizar para cumplir la misión, debido a que los integrantes del equipo pueden tener diferentes estilos, actitudes, hábitos de trabajo, valores, nivel de capacitación y muchas cosas más, se debe soslayar todo esto hasta que el equipo logre tomar una decisión colegiada por todos. En ocasiones factores humanos tales como la desconfianza o la incompetencia dirigen nuestro desempeño convirtiéndose en la fuerza motivacional de las acciones realizadas. Se desconoce hasta dónde llegan las ansias personales por destacarse; con frecuencia se justifica este comportamiento aduciendo que es crítica constructiva. Otros tratan de enmascarar sus verdaderos sentimientos porque con frecuencia temen las consecuencias de estos al exponerlos abiertamente. En tales circunstancias, el personal se pone a la defensiva, su preocupación personal es protegerse; la consecuencia de esto es un supuesto equipo de trabajo que pretende coordinar esfuerzos y se encuentra con que no es capaz de establecer un diálogo y está condenado al fracaso (Juárez Núñez & Comboni Salinas, 2014).

Cuando un equipo está en peligro de desintegración, es responsabilidad del jefe de equipo estimular la comunicación, provocar el libre flujo de ideas, proponer el franco y abierto debate de los problemas, estar

preparado para que su actuación sea discutida. Puede parecer arduo o incómodo, pero un enfrentamiento así puede romper el hielo en la comunicación, esto también debe ser parte del equipo; lo que se quiera decir a cualquier integrante se le puede plantear al jefe, si hace algo que interfiera con su trabajo o algo que se debiera hacer para auxiliarlo debe ser dicho o hecho. Se deben seguir ciertas reglas:

1. Lo que se diga no debe ser utilizado después del análisis en contra de nadie.
2. Se está ahí para mejorar el trabajo; por tanto, se deben concentrar en ello.
3. Si la acusación es de forma personal de ser o de actuar; no podemos cambiar la personalidad de los demás pero se puede modificar su comportamiento.
4. Se le debe dar cierta consideración a cada idea expresada antes de rechazarla por impracticable.

En las cooperativas existe experiencia del trabajo en equipo; es una línea de trabajo que se aplica generalmente en todas y los buenos resultados que muchas de ellas presentan se deben fundamentalmente a aplicar correctamente los procedimientos antes abordados.

Después que se ha interactuado entre todos los asociados de la cooperativa logrando la delegación de tareas, ejerciendo el control necesario sobre las mismas y se dispone de un equipo de trabajo para mejorar la eficiencia, se deben controlar los costos de producción, la contabilidad, los inventarios aplicando un sistema de registro adecuado que sirva para la toma de decisiones necesarias que se requieran a fin de mejorar la actividad económica y productiva de la cooperativa. Nos referimos al sistema de control interno en actividades importantes como las de caja y banco y demás activos, el cual puede aplicarse en todas las cooperativas ya sean grandes o pequeñas en cumplimiento de los procedimientos establecidos lo cual contribuirá a eliminar fraudes u otras ilegalidades. Resolver tales desafíos se presenta como una premisa para actualizar el Modelo Económico Cubano.

CONCLUSIONES

A continuación se presentan, a modo de resumen, las principales conclusiones a las que se han arribado con el desarrollo de este trabajo.

1. Las empresas cooperativas no cuentan con una metodología apropiada para la descentralización de tareas del personal de dirección, lo cual conduce a deficiencias en esta y otras actividades de la dirección.
2. Las cooperativas poseen las potencialidades necesarias para la formación de equipos de trabajo de manera tal que le permitan enfrentar tareas complejas para su desarrollo económico y social.
3. El trabajo realizado permitió demostrar que el control interno en las cooperativas constituye un instrumento que permitirá la detección oportuna de manifestaciones inapropiadas a partir de la descentralización del control y delegación de responsabilidades.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Austin, N., & Peters, T. J. (s. f.). A passion for excellence. The leadership difference. Grand Central Publishing. Recuperado a partir de <https://trid.trb.org/view.aspx?id=266118>
- Gómez Mujica, A., & Acosta Rodríguez, H. (2003). Acerca del trabajo en grupos o equipos. *Acimed*, 11(6).
- Henry Fayol, A. (2014). Principios de administración. La autoridad. Recuperado 10 de noviembre de 2016, a partir de https://isabelportoperez.files.wordpress.com/.../admc3b3n_ind_y_general
- Juárez Núñez, J. M., & Comboni Salinas, S. (2014). La influencia de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos en la Reforma Educativa. *Argumentos*, 27(74), 155-160.
- Kuriloff, A. H. (2011). Profesor emérito de la UCLA USA «Como descubrir una oportunidad de negocios». Recuperado 12 de noviembre de 2016, a partir de www.uovirtual.com.mx/licenciatura/lecturas/cremdere/6.pdf
- Lencioni, P. (2009). Las cinco disfunciones de un equipo. Recuperado 11 de mayo de 2016, a partir de <https://www.tablegroup.com/books/dysfunctions>
- Maxwell, J. C. (2014). Las 17 indiscutibles leyes del trabajo en equipo Colombia. Recuperado 11 de mayo de 2016, a partir de www.ministeriosebenezerny.org/LibrosPDF/Las%202011%20cualidades%20.
- Onieva, L., Mora-Figueroa, J. L., & Rodríguez, M. (2006). La administración de la cooperativa. El sistema de control económico en la dirección empresarial-. Recuperado 10 de noviembre de 2016, a partir de adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2006/.../000101_final.pdf
- Reid, M., & Timmons, K. (2010). Mundo ejecutivo. Recuperado 11 de mayo de 2016, a partir de <https://issuu.com/mundoejecutivo>
- Rodríguez Aldana, C. L. (2011). Herramientas web para la investigación. Recuperado 12 de noviembre de 2016, a partir de www.oocities.org/es/calubdv/hw/ii.html
- Vecino, J. M. (2014). Gerencia y negocios. La gerencia como reto organizacional. Recuperado 11 de mayo de 2016, a partir de <https://www.tablegroup.com/books/dysfunctions>

de mayo de 2016, a partir de
www.degerencia.com
Vizcaíno Cortes, W. (2011). Proceso de
delegación de autoridad.
Programa de administración.

Universidad Autónoma del Caribe
Barranquilla. Colombia.
Recuperado a partir de
https://www.google.com.cu/?gws_rd=cr,ssl&ei=X

Recibido: 1 de febrero de 2017.

Aprobado: 22 de junio de 2017.

Amarilys Pozo Contrera. Máster en Contabilidad, Profesora Auxiliar del departamento de Contabilidad y Finanzas de la facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca". Correo electrónico: amarilys@upr.edu.cu
