



## Papel de la gestión sociocultural en el contexto de la cooperativa Conrado Benítez

### Role of sociocultural management in the context of the Conrado Benítez cooperative

Daynet Ramírez Valier<sup>1</sup> ([dainetramirezvalier@gmail.com](mailto:dainetramirezvalier@gmail.com))(<https://orcid.org/0009-0001-2885-074X>)

Richard Mansfarrol del Toro<sup>2</sup> ([richardmt@cug.co.cu](mailto:richardmt@cug.co.cu)) (<https://orcid.org/0000-0002-1028-8090>)

José Enrique Thomas Stable<sup>3</sup> ([thomasjoseenrique@gmail.com](mailto:thomasjoseenrique@gmail.com))(<https://orcid.org/0000-0002-2442-4241>)

### Resumen

El entorno cooperativo campesino se ha tornado turbulento por su complejidad y dinamismo y por ello no resulta considerada la gestión sociocultural, como herramienta de la actividad económica productiva. Siendo así que la presente investigación se centra en elaborar una estrategia de gestión sociocultural en la cooperativa Conrado Benítez, que potencie sus capacidades económicas y trascienda al ámbito sociocultural. Empleando en los mismos métodos de investigación empíricos como, las entrevistas y las encuestas y, métodos teóricos como el inductivo–deductivo y el análisis– síntesis. Mostrando como principal resultado, el incremento de las capacidades teóricas prácticas de los actores de la cooperativa para el empleo de la gestión socio cultural como herramienta de sus actividades mercantiles.

**Palabras Claves:** cooperativo campesino, gestión sociocultural, herramienta y capacidades económicas

---

<sup>1</sup> Estudiante 5to año Carrera Gestión socio cultural, Centro universitario Municipal Manuel Tames. Universidad de Guantánamo. Cuba

<sup>2</sup> Licenciado en Derecho; Ingeniero Mecánico. Profesor Asistente, Centro universitario Municipal Manuel Tames. Universidad de Guantánamo. Cuba

<sup>3</sup> Licenciado en Derecho. Profesor instructor, Centro universitario Municipal Manuel Tames. Universidad de Guantánamo. Cuba

## Abstract

The peasant cooperative environment has become turbulent due to its complexity and dynamism and therefore sociocultural management is not considered as a tool of productive economic activity. Thus, this research focuses on developing a sociocultural management strategy in the Conrado Benítez cooperative, which enhances its economic capabilities and transcends the sociocultural field. Using the same empirical research methods such as interviews and surveys and theoretical methods such as inductive - deductive and analysis - synthesis. Showing as the main result, the increase in the practical theoretical capacities of the cooperative actors for the use of socio-cultural management as a tool for their commercial activities.

**Key words:** Peasant cooperative, sociocultural management, tool and economic capabilities

## Introducción

El entorno cooperativo campesino se ha tornado, para la inmensa mayoría de las formas de gestión agropecuaria y las empresas del sector, turbulento por su complejidad y dinamismo. La internacionalización y la globalización de la competencia, la lentitud del crecimiento económico, las crisis cíclicas con su actual magnitud estructural y la desregulación, son aspectos de lo que se ha llegado a llamar la "guerra económica".

A la vez, significativos cambios geopolíticos en distintas partes del mundo modificaron las expectativas de las empresas, incluidas las cooperativas; el progreso tecnológico va por delante de la capacidad de asimilación, tanto a nivel de conocimiento, como a nivel organizacional y cultural de la mayoría de estas.

La sociedad sufre una profunda evolución en sus concepciones, valores, normas y los estilos de vida se transforman, a la vez, que juegan un papel cada vez más protagonista para las organizaciones, la globalización de la economía, lo que tiende a endurecer la competencia, provoca y refuerza las interdependencias en todos los campos: político, económico, social, cultural y tecnológico, elementos que se reflejan en toda la actividad empresarial y las nuevas condiciones, suponen posibilidades de creación y expansión como de fracaso y

desaparición si no incorporan en el actual contexto las vías y métodos que les permitan alcanzar sus objetivos de trabajo.

Es aquí donde la actuación de las juntas directivas de cada cooperativa juegan un importante papel en el modo de conducir su organización y las decisiones que tomen deben estar dirigidas a lograr el óptimo funcionamiento de la misma, a partir de los métodos y procedimientos que les ofrecen la aplicación de nuevas tecnologías, del criterio de aplicación práctica de nuevos conocimientos científicos y técnicos (concepción, desarrollo y producción de mercancía), tanto en el proceso productivo, como en el modo de poner a trabajar sus recursos humanos, que como sistema, deben formar parte de su estrategia.

La cooperativa Conrado Benítez, no escapa a esta realidad, constituyendo una seria preocupación la visión que sobre su gestión sociocultural tiene los actores de su realidad, tanto en sus actividades interna como en su interrelación con sus entornos.

Todo ello condujo a la identificación de la siguiente en situación problemática: insuficiente dominio, del empleo de la gestión sociocultural en la cooperativa Conrado Benítez, como herramienta de la actividad económica productiva.

Por estas razones y por la necesidad de elevar la calidad de las prestaciones de esta cooperativa los investigadores centraron su atención en cómo incrementar el empleo de la gestión sociocultural en la cooperativa Conrado Benítez, como herramienta de la actividad económica productiva. Se precisa como objeto de investigación: la gestión sociocultural en la actividad económica productiva de la cooperativa Conrado Benítez.

Para la solución del problema se planteó como meta elaborar e implementar una estrategia de gestión sociocultural en la cooperativa Conrado Benítez, como herramienta de la actividad económica productiva.

## **Materiales y Métodos**

Para el desarrollo de esta investigación, se utilizaron fundamentalmente métodos teóricos y empíricos, destacando en este último caso, las entrevistas y encuestas a los actores de la

cooperativa, la observación de los procedimientos de la entidad y la actitud de los cooperativistas, miembros de la junta directiva y pobladores de las comunidades donde incide la misma, también la revisión bibliográfica donde se analizó el criterio de diversas teorías y autores que fundamentan el papel de la gestión sociocultural en el contexto de las formas de producción cooperativa, como herramienta de la actividad económica productiva. Asimismo, con la aplicación del método teórico mediante inducción–deductivo y el análisis–síntesis. Comprobándose el papel esencial que cumple la gestión socio cultural como herramienta de la actividad económica productiva en la cooperativa Conrado Benítez.

### **Resultados y Discusión**

La necesidad de una metodología que guiara la formulación de la Estrategia Empresarial, según el criterio de Mintzberg y Water, en 1985, se hacía patente a partir de la concepción de esta como un conjunto de objetivos y de líneas de acción orientados hacia el futuro, como expresión de la voluntad de la cooperativa frente a los diversos factores que condicionan su evolución, teniendo en cuenta determinadas circunstancias, y que se formula y se reformula a partir de la experiencia acumulada, lo que lleva a tomar varias decisiones operativas.

Además, según el criterio de Bower y Dog (1979 citado en Arencibia y Torres, 2011), se podía concebir la estrategia como el resultado conjunto del proceso cognitivo de los individuos en el cual se basa la comprensión de la situación, del proceso social y organizacional por el cual se canalizan las percepciones y se desarrollaban los compromisos, y de los procesos políticos por los cuales el poder de influenciar objetivos y medios, iba cambiando en un proceso que conviene a todos los de la organización.

Sobre lo que Mazzolinien, (1984 citado en Arencibia y Torres, 2011), agregó: ... que es el producto de un conjunto de procesos organizacionales y de intervenciones individuales claves (...) siendo el producto, no de una solución racional a un problema, sino (...) de compromisos entre individuos claves, pero con distintos grados de influencia con diferentes fines.

En este marco, no podía faltar el análisis teniendo en cuenta los elementos que conformaban el entorno competitivo, el cual está constituido por un conjunto de actores y factores que influían

sobre sus resultados y en los de los competidores, por lo que su conocimiento y el análisis de su evolución, eran cuestiones a tener en cuenta a la hora de diseñar la estrategia al respecto, precisando sus componentes (compradores, vendedores, barreras de entrada y salida, diferenciación de productos, etc.).

Un factor esencial dentro de la estrategia, es lo referido a las tecnologías, por la amplitud de sus términos, tales como los económicos, ingenieros y de actualidad.

En consecuencia, Ketteringham y White (1984) plantearon que estos implican la aplicación práctica de conocimientos científicos y técnicos (...) que pueden realizarse con productos o con procesos.

La tecnología se define como la aplicación concreta de conocimientos científicos y técnicos a la concepción, desarrollo y fabricación de un producto (...) o a procesos productivos (Ayres, 1972; Galbraith, 1967).

A pesar de que existen varios conceptos sobre tecnología, es imprescindible señalar, que estas abarcan a todos los componentes que confluyen en la gestión empresarial, que no solo contempla a los productos y procesos, sino también a los métodos y formas de organización que, sobre bases científicas, se llevan a la práctica en función de un objetivo determinado, donde la actualización y el estudio sistemático favorecen la creación de medios e instrumentos de trabajo que propician el éxito en medio de un proceso en constante ascenso, a partir de la experiencia acumulada, lo que puede llegar a convertirse en parte de la estrategia de la empresa, en cuya elaboración, no pueden faltar, por su relación dialéctica y peso para la eficiencia y el éxito competitivo, los siguientes componentes.

1. El ámbito o campo de actividad (Scope): a través de este se delimitó el campo de actuación de la cooperativa, es decir, la amplitud y las características de las relaciones productivas de esta con su entorno socioeconómico, especificando cuál o cuáles, son los negocios en los que piensa participar.

2. Las capacidades distintivas: incluye todo tipo de recursos (físicos, técnicos, financieros, humanos) y las habilidades (tecnológicas, organizativas, directivas) presentes y potenciales, que posee y domina la empresa.

Hofer y Schendel (1978), señalaron que este componente indica el nivel y el modelo de desarrollo de sus capacidades.

3. Las ventajas competitivas: características que la cooperativa puede y debe desarrollar para obtener y/o reforzar su posición ventajosa frente a sus competidores, o sea, que no solo la entidad fuera capaz de trabajar bien en una actividad determinada, sino que debía hacerlo mejor que otras análogas de su entorno competitivo y que participaban en la misma actividad.

4. La sinergia: concepto aportado por la teoría de sistemas cuya importancia para la estrategia empresarial fue puesta de manifiesto por Ansoff (1976), al contemplar la búsqueda de sinergias (acción coordinada) entre las distintas actividades que despliega la entidad, como resultante del equilibrio entre el ámbito de actividades, las competencias distintivas y las ventajas competitivas.

Dentro de la estrategia propuesta, se debió crear niveles de jerarquización, a partir de las necesidades frente al entorno para alcanzar los objetivos propuestos, en especial si este no es estable y la cooperativa desempeña varias actividades de negocio, dado la diversificación que muestra en su accionar, lo que se analizó desde la óptica de tres niveles de la estrategia.

1. Estrategia global o corporati strategy: donde se consideró la organización en relación a su entorno, planteándose en que actividades se quiere participar y cuál es la combinación más apropiada de estos, donde cobran mayor importancia el primer y segundo componente, al tratarse de acotar el ámbito de la actividad empresarial y se asignó las actividades entre los distintos negocios. Con relación al cuarto componente, este se apreció desde la búsqueda del efecto sinérgico resultante de la integración adecuada y complementariedad de las distintas actividades y los recursos que estas demandan.

2. Estrategia de negocio: respondió al nivel de diversificación de sus actividades, donde se determinó cómo desarrollar estas lo mejor posible en el entorno competitivo, abarcando

fundamentalmente el segundo y tercer componentes, mientras que el cuarto significó la obtención de la sinergia que produce la integración acertada de las distintas áreas funcionales dentro de cada actividad.

3. Estrategia funcional: vista en cómo se utilizó y aplicó los recursos y habilidades dentro de cada área funcional o unidad estratégica. En este caso, los componentes claves son el segundo y el cuarto, correspondiendo al efecto sinérgico que se derivó de la coordinación e integración correcta de las distintas políticas y acciones que se diseñan dentro de cada área funcional.

Al respecto, la actitud estratégica, a partir de una cultura organizativa, constituyó la piedra angular del cambio como estado normal y no de contingencia, el interés en la acumulación de un potencial para cambios futuros, el énfasis en la innovación y la flexibilidad en cooperativa y en el propio sistema de la junta de administración, lo que demandó, tanto de los directivos, como del colectivo, una constante actualización y capacitación, para poder mantenerse competentes en el medio en que se desarrollan.

Estos elementos fueron los que motivaron que desde la administración científica taylorista y los principios de Fayol, la Dirección de Empresa haya sufrido una evolución radical, gracias a la acumulación de un cuerpo sustancial de conocimientos, sobre estrategias, sistemas de planificación, organización y control, entorno empresarial, cultura y valores corporativos, pero la divulgación y sistematización de estos, no siempre ha sido con el carácter deseado.

Por lo que, este elemento supuso una transformación en cuanto a estilos de trabajo, de filosofía y de metodología para tener un feliz término en el logro de los objetivos de la estratégica, lo que no solo se apreció como una simple organización, sino como un sistema que a su vez, se integró por varios subsistemas, donde se manifestaron, no solo una unidad técnico económica, sino una unidad social y política que necesitaba de la organización y de una política adecuada, para actuar como unidad y como una organización dentro de su entorno, hacia donde pretende exponer el producto de su objeto social, ante la competencia de otras entidades con metas similares.



Por la influencia que ejerce el entorno sobre la cooperativa, y la coincidencia con otros criterios, esta no pudo desarrollarse a espaldas de este, en especial, con relación a aquellos elementos que podían considerarse estratégicos, tales como:

1. Factores económicos generales: relacionado con la expansión en el mercado y la capacidad de consumo, poder adquisitivo y condiciones económicas del entorno.
2. Factores político legales: políticas públicas que ordenan las áreas de influencia de la organización (Sistema de gobierno, partidos, sindicato, ideología y disposiciones legales).
3. Factores sociológico culturales: la naturaleza de la organización social y el clima social en general, factores demográficos (crecimiento de la población, grupos por edades, sexos), grado de analfabetismo, nivel cultural, sistema de valores y creencias, así como relaciones interpersonales.
4. Factores tecnológicos: Empleo de la ciencia y la técnica, métodos de gestión y sistema de información.
5. Factores económicos competitivos: Comportamiento de los competidores, tanto los actuales como los potenciales.

A partir de esto, el contenido del sistema de unmanagement que integra los distintos elementos de esta, entre sí y con su entorno, aún si este es tan complejo como se aprecia en la actualidad, por su carácter dinámico e incierto, pudo hacer a las organización más vulnerables, y a la vez, les permitió encontrar nuevas oportunidades para un mayor desarrollo, y para esto es muy importante la estrategia adoptada, pues la misma fue la clave para el éxito en el dominio del entorno.

Teniendo en cuenta lo anterior, Menguzzato y Renau, en 1989, afirmaron que toda estrategia empresarial contempla los objetivos generales de la organización y las acciones fundamentales de acuerdo a sus medios, posibilidades y potencialidades, a fin de lograr la inserción óptima de esta en el medio socioeconómico, la cual propone explicar las opciones de la entidad, orientando las actividades a partir de decisiones tomadas en correspondencia con la estructura y



organización, para un determinado período, de manera racional, teniendo en cuenta además, las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, así como los puntos débiles y fuertes de esta ante el mismo.

Es por ello que en la estrategia propuesta no faltó el análisis sistemático y riguroso, al ámbito interno de la cooperativa, en busca de sus aspectos negativos y positivos, y de una compatibilidad entre este y el medio externo, tener conciencia de sus aspiraciones y del papel que juega en el desde el punto de vista socioeconómico, siendo la alta dirección (órgano de Regulación y Control) la que mejor conoce y puede expresar dicha misión.

Quienes fueron responsabilizados con el cumplimiento al ser sujetos de la misma, ya que estos, con sus competencia y experiencia, contribuyeron al logro de las metas trazadas, a partir de la gestión y orientación de la junta administrativa, en correspondencia con el entorno, utilizando técnicas para conocer sus principales características y poderlo dominar, aún más si es dinámico, exigiendo la formulación de estrategias alternativas y contingentes, elaboradas en función de los destinos futuros o escenarios que se presentasen.

En esta estrategia, el estudio partió de lo conocido para prever el futuro, al mostrar cambios rápidos, no esperados y sin vínculo con la experiencia, el análisis no pudo hacerse sobre hechos o acontecimientos pasados, ni pudo partir de una hipótesis de una permanencia en el comportamiento de factores, lo que llevó a los investigadores a tener en cuenta la previsión y la prospectiva investigaciones a fin de situar correctamente los modelos requeridos para el análisis del medio.

Al respecto, Godet en 1985, definió la Proyección como la prolongación hacia el futuro de una situación pasada, realizada de acuerdo con determinadas hipótesis de extrapolación de tendencias (...) la que pasa a previsión cuando va acompañada de una probabilidad.

Las Estrategias empresariales son aquellas que delimitan qué se hará en cada sector de una empresa con los objetivos de utilizar correctamente los recursos disponibles, de alcanzar las metas, de ser coherente con los valores de misión y visión y de tener ventaja sobre la competencia, es por ello que el proceso de contratación económica resulta un momento

determinante, para los campesinos socios de la cooperativa y la junta directiva. El cual debe ser utilizado para la organización y planeación de todas las actividades económicas por un período de un año. En correspondencia con los encargos que dentro del sistema económico productivo se le asigna a la misma.

De la competencia del aparato económico – directivo para despertar la atención de los campesinos hacia el cumplimiento de los acuerdos pactados en dicha contratación, dependerá la calidad de la gestión sociocultural en la cooperativa Conrado Benítez. Siendo indispensable crear en las primeras expectativas que se encuentren al alcance del cumplimiento de los que dirigen.

De aquí que proponemos una estrategia empresarial, que tome el factor humano, como elemento central, que está presente en todos sus subsistemas y que, sin duda, constituye un factor esencial, elemento este que a juicio de los investigadores resultó causa de fracaso de la gestión de la entidad objeto de estudio en periodos reciente.

En relación con lo anterior, un directivo de una empresa californiana declaró en 1988: "... lo que diferencia la empresa con éxito de las otras son, ante todo, los hombres (...) todo el resto puede comprarse, aprenderse o copiarse" o lo expresado por el Presidente Director General de Saint Gobain en 1986: "la continuidad de la empresa no es más que una cuestión de hombres".

Es por ello que fue puesta en prácticas la siguiente estrategia cooperativa Conrado Benítez:

1ro. Selección de un aparato directivo capaz

2do. Realizar una caracterización detallada de los recursos disponibles en la cooperativa (socios, medios, materiales e insumos)

3ro. Efectuar un proceso de contratación realista entre socios – junta directiva – clientes

4to. Chequeo periódico del cumplimiento de los planes previsto

5to. Cumplimiento de los compromisos establecidos.

Considerando como meta elaborar una estrategia de gestión sociocultural como herramienta de la actividad económica productiva en la cooperativa Conrado Benítez, se concibió la misma en base

a la situación y posibilidades reales de la entidad, en la cual el hombre resulta elemento principal y determinante. Las cual se convirtió en el punto de inflexión hacia mejores resultados, creando nuevas formas de pensar y hacer en la generación de mecanismos de gestión.

Al implementar la estrategia, se generó inmediatamente un estado de incertidumbre, jugando un papel central el aparato de dirección que encarriló las misma en la dirección deseada, situación que resultó propicia para introducir nuevos saberes en pos del buen hacer en todos los frentes de la cooperativa: gestión de recursos materiales, gestión de capital humano y gestión del tiempo. Percibiendo los actores que eran parte de las transformaciones, estratificándolo el tiempo, la calidad y las metas.

El logro de un ambiente orientado hacia el interés deseado dependerá siempre de la competencia profesional de los directivos y su pericia para emplear la estrategia de gestión sociocultural como herramienta de la actividad económica productiva, introduciendo buenas prácticas que generen un grado de tensión tal que lleve a los socios y juntas directiva a desarrollar un comportamiento tendiente a usar la misma y adquirir nuevos conocimientos como meta que lo satisfaga desde el punto de vista institucional y alcance así un estado de equilibrio.

Alcanzar un estado de tensión equilibrado en todos los actores de la estrategia es complejo, cada persona es diferentes y cada socio también. Es necesario atraer la atención, crear en ellos un interés por el trabajo en conjunto, estimular su deseo de conseguir los resultados previstos y cultivar la necesidad nuevo conocimiento.

La investigación se basó, en los estudios de varios autores que aportaron sobre el papel que cumple la gestión sociocultural, como herramienta de la actividad económica productiva en el entorno empresarial, adecuado al contexto de las cooperativas de producción agrícola, contribuyendo de gran manera al mejoramiento de estrategias, metodologías y recursos que se utilizan diariamente en la gestión empresarial en beneficio de los actores y beneficiarios de la misma, generando así una potente herramienta para el desarrollo de las diferentes habilidades y actitudes que poseen los mismos.

La gestión sociocultural resulta componente fundamental en las nuevas maneras de comprender y hacer la actividad de la empresa, al agregar nuevos saberes en su proceso económico productivo para lograr las metas, objetivos y proyecciones deseadas, elevando los rendimientos de la institución y generando nuevo conocimiento en el proceso. Tal como se muestra en la siguiente tabla 1:

*Tabla 1.* Componentes de la gestión sociocultural en la actividad empresarial

Elementos	Tradicional	Aporte
Concepción de la función	Asegura la gestión corriente y las tareas administrativas tradicionales Jefe de personal	Describir y utilizar eficazmente y desarrollar el capital humano Responsable de capital humano y relaciones sociales
Imagen e implementación en la cooperativa	No es considerada como una vital función, sino ajena (además) y logística	Importante, imagen de dinamismo y de desarrollo, se hace estratégica
Relaciones con la junta directiva	Relaciones esenciales administrativas, derivadas de su papel logístico	Relaciones más profundas, ligadas a la estrategia de la cooperativa en la que los recursos humanos son un elemento principal.
Importancia de la formación	Respeto a la reglamentación relativa a gastos de información  Óptica esencialmente administrativa y logística	La información es considerada como inversión estratégica principal  Puesta en práctica de nuevos medios a la altura de los objetivos

Fuente: elaboración propia.

## Conclusiones

Los directivos de cualquier organización, a la hora de elaborar su estrategia para ejercer su gestión, han de tener en cuenta todas las áreas involucradas en el proceso, y a partir de aquí, no pueden obviar que el principal recurso con que cuentan, es el factor humano, pues este es el único capaz de hacer posible de que se materialicen las metas y objetivos de trabajo, así como que es el que puede lograr que el resto de los recursos puedan materializarse en niveles de producción y servicios, pues es a este al que hay que proporcionar todos los elementos cognitivos que demande para ejercer su actividad, en cuales quiera de los eslabones del proceso que le corresponda ejecutar.

## Referencias

Arencibia, I.J., y Torres, Y. (2011). El trabajo sociocultural en la gerencia empresarial.

<https://www.monografias.com/trabajos85/trabajo-sociocultural-gerencia-empresarial/trabajo-sociocultural-gerencia-empresarial2>

Ansoff, H.I. (1976). *La estrategia de la empresa*. Ediciones Universidad de Navarra.

Ayres, A. (1972). *Sensory integration and learning disorders*. Western Psychological Services

Galbraith, J. K. (1967). *El nuevo Estado industrial*. Ariel

Godet, M. (1985). *Manual de Prospectiva Estratégica*. CPE Económica.

Hofer, C. & Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. Ed. West Publishing Co.,

Kettingham, J. M., & White, J. R. (1984). Making technology work for business, en R.LAMB (ed.), *Competitive strategic management*, Prentice Hall International, Englewood Cliff

Mintzberg, H. & Waters, J. A. (1985). Of Strategies, Deliberate And Emergent. *Strategic Management Journal*, 6, (3), 257-272.



Menguzzato, M., y Renau, J. J. (2004). *La Dirección de la Empresa: Un Enfoque Innovador del Management*. Editorial Félix Varela.