

Mailyn Medinaⁱ
Wenddis Arteagaⁱⁱ
Universidad de Carabobo, Venezuela

Cultura Organizativa

en las Cooperativas de Consumo en el Municipio Libertador del Estado Carabobo, Venezuela

Resumen

El surgimiento de las cooperativas en Venezuela y en casi todo el mundo viene enmarcado por la necesidad de contar con alternativas que ayuden a resolver los problemas económicos de la nación. Estas organizaciones han venido dando respuestas a un sin fin de necesidades de la sociedad, razón por la cual se planteó como objetivo de la presente investigación el conocer rasgos de la cultura organizativa de las cooperativas de consumo en el municipio Libertador del Estado Carabobo. Este estudio se abordó bajo el método cuantitativo, considerando una muestra aleatoria de 42 cooperativas a cuyos miembros se les aplicó un cuestionario como técnica de recolección de información. El estudio permitió evidenciar que en esas cooperativas de consumo existe una débil cultura organizativa, razón fundamental para que sus niveles competitivos también sean deficientes.

Palabras clave: Cultura organizativa, cooperativas, competitividad.

Organizational Culture in the Consumer Cooperatives of Libertador Municipality, Carabobo State, Venezuela

Abstract

Cooperatives in Venezuela, and almost everywhere around the world, have emerged from the need of alternatives to solve the economic problems of the nation. These institutions have responded to numerous needs of society. Thus, the aim of this research is to learn about the characteristics of the organizational culture of the consumer cooperatives located in Libertador Municipality in Carabobo State, Venezuela, using a quantitative method. A questionnaire was applied to 100 members of a cooperative in order to collect the information. The survey shows the weak organizational culture of these cooperatives that causes the deficiency of their competitive levels.

Keywords: Organizational culture, cooperatives, competitiveness.

Recibido: 20-01-12 Aprobado: 26-03-12

ⁱ Economista. Magister en Administración de Empresas, mención: Gerencia. Candidata a Doctora en Ciencias Administrativas y Gerenciales del Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, Venezuela. Docente de la Universidad de Carabobo, Venezuela. Tel. (+58-0416) 643.10.12 / (+58-243) 263.81.75. Correo electrónico: mailynmedina@yahoo.es.

ⁱⁱ Licenciada en Administración Comercial. Magister en Administración de Empresas, mención: Gerencia. Personal Administrativo de la Universidad de Carabobo, Venezuela. Correo electrónico: wenddisarte@hotmail.com.

Introducción

La complejidad del ambiente en las organizaciones despliega efectos de consideración en su estructura y actividad, dada la caracterización de su entorno formado por los sistemas: Cultural, político, social, tecnológico y económico. En este contexto, es de resaltar que sus integrantes sufren la influencia de cada uno de esos sistemas y reaccionan frente a ellos, por lo que requiere comprender su naturaleza e importancia para alcanzar un buen nivel de desempeño.

En Venezuela, las cooperativas son organizaciones promovidas por el gobierno que no escapan a esas influencias. Estas organizaciones se caracterizan por ser negocios controlados por las personas que las utilizan, quienes son los dueños, trabajan para el beneficio de todos los miembros y no para rendir ganancias a inversionistas ajenos. Sin embargo, deben ajustar su funcionamiento a leyes dictadas por el Estado, que las regulan y que son de cumplimiento obligatorio.

Las cooperativas comenzaron a fomentarse en Venezuela a partir del año 1958, una vez derrocada la dictadura perezjimenista (Molina, 2005), buscando responder a las necesidades económicas, sociales y culturales de la población. La Superintendencia Nacional de Cooperativas [SUNACOOOP], órgano público encargado de las funciones de control y fiscalización sobre las cooperativas y sus organismos de integración en el país, las define como:

[...] empresa de producción, obtención, consumo o crédito, de participación libre, conformada por personas que persiguen un objetivo en común, económico y social. Así mismo la cooperativa es un medio de ayuda mutua para beneficio de todos, es una asociación voluntaria de personas y no de capitales; con plena personería política; de duración indefinida; de responsabilidad limitada; donde las personas se unen para trabajar con el fin de buscar beneficios para todos (República Bolivariana de Venezuela [RBV], s.f.:5).

De la cita anterior se desprende que una cooperativa sigue los principios de cualquier empresa, porque en esencia las organizaciones se conforman para obtener beneficios para todos. No obstante, este tipo de organización, *“promueve la unión voluntaria de las personas [...] bajo una concepción democrática y participativa, para generar el bienestar integral, colectivo y personal, satisfaciendo de manera conjunta las necesidades”* (Bruzco, Del Canto, González y Villagrasa, 2010; en Parga, 2010:10).

En el país coexisten cooperativas de ahorro y crédito, agrícolas, de producción, pesqueras, de trans-

porte y, las de obtención de bienes y servicios. Estas últimas incluyen las cooperativas de consumo cuyo objetivo es mejorar la oferta de artículos de primera necesidad (electrodomésticos, útiles escolares, ropa, juguetes, repuestos, alimentos o víveres, artículos de limpieza y tocador, entre otros). Se considera que por el alto costo de la vida este tipo de cooperativas da un valor agregado de importancia a la colectividad, ofreciendo productos a más bajo costo.

De acuerdo con Parga (2010), a partir de la última reforma a la Ley de Asociaciones Cooperativas (RBV, 2001), Venezuela se ha convertido en el país con mayor número de cooperativas de Latinoamérica. Esta fuente indica que sólo en el 2008 se legalizaron 39.794, siendo el acumulado en ese mismo año de 264.845 cooperativas.

No obstante, es importante destacar que a pesar de este significativo incremento, estas empresas no han cubierto las expectativas sociales que de ellas se tenía (García y Raffalli 2006; en Parga, 2010); por el contrario, “se han convertido en un escenario de intereses antagónico donde se duda el cumplimiento de los principios cooperativos como la democracia participativa y el compromiso con la comunidad” (Caracciolo, 2008; en Parga, 2010:8). En correspondencia con esta afirmación, vale decir que SUNACOOOP ha recibido muchas denuncias sobre malversación de fondos, exclusiones y negativas de ingreso a trabajadores (RBV, s.f.), debilidades que atentan con sus principios constitutivos, y con el desarrollo socioeconómico del país.

Lo planteado en el párrafo anterior, deja en evidencia que al igual que otros tipos de empresas, las cooperativas presentan problemas en el desarrollo de sus actividades, siendo vulnerables a los efectos generados por la globalización y por los cambios organizacionales, de su estructura, tecnológicos, culturales, económicos e institucionales entre otros. Además, las cooperativas sufren otras dificultades derivadas de su carácter particular, ya que deben mantener las características propias de su naturaleza, es decir, ser empresas que gestionan democráticamente a sus propios miembros, que siguen el impulso de sus asociados y cuya propiedad es compartida. También el factor humano ha sido fuente de problemas al observarse falta de compromiso de sus miembros, rivalidades entre socios, codicia, envidia, la búsqueda de liderazgo y poca capacitación de los asociados, entre otros factores que constituyen un impedimento en el crecimiento de este sector empresarial (Camilletti et al., 2005).

Las características señaladas muestran rasgos de la cultura organizacional de este tipo de empresas, la cual es definida como el “conjunto común de ideas,

esperanzas, valores, normas y rutinas de trabajo que influyen en las relaciones recíprocas de los miembros de una organización, así como en su colaboración para alcanzar las metas de la empresa” (Jones y George, 2006:35), es decir, un conjunto que incluye los valores, creencias, conocimientos, actitudes y conductas que se manifiestan en una organización.

Como se sabe, la cultura organizacional puede o no estar formalizada; se instala por imitación, interacción y aprendizaje, es aceptada y aplicada por los integrantes de la organización mientras pertenecen a ella, se refuerza y realimenta a través de los criterios que instituye, es dinámica, suele experimentar cambios que frecuentemente escapan al control de la organización y de sus miembros, se desarrolla en un marco de interacciones recíprocas con el contexto y puede tener un perfil propio o tender a oponerse a otras culturas organizativas exitosas.

A pesar del impacto que ese tipo de cultura tiene en la vida organizacional, a nivel de cooperativas no se le ha dado suficiente importancia, pues la preocupación ha estado enfocada en los logros materiales, es decir en la cantidad de bienes y servicios que se desean obtener, bajo la consideración de que esto mejorará la situación económica (Mora, 2002) y aunque en la realidad ese no haya sido el resultado.

El objetivo de la investigación desarrollada fue conocer rasgos de la cultura organizacional de las cooperativas de consumo del municipio Libertador ubicado en el Estado Carabobo de Venezuela. En este municipio, existen 300 cooperativas de consumo donde un gran número de personas adquieren los artículos que ofrecen.

En entrevistas exploratorias realizadas por el equipo de investigación en algunas de éstas cooperativas, se pudo evidenciar como problemática común la falta de apego a los valores establecidos en las mismas. Entre las causas argumentadas por los cooperativistas entrevistados estuvo el hecho de que su conformación generalmente no se ha hecho buscando el bien común, sino que las personas se asocian para cumplir con los requisitos establecidos por el gobierno nacional para obtener ayuda económica.

También las entrevistas exploratorias revelaron falta de capacitación en cuanto a conducción de empresas, pues en muchos casos los socios no cuentan con conocimientos sobre administración, procesos productivos, mercadeo y principios de calidad, que son básicos para la dirección de una empresa en esta economía tan cambiante.

El cooperativismo se fundamenta en los principios de: ayuda entre las partes, responsabilidad, participación, igualdad, solidaridad y equidad.

Fundamentación Teórica

Las Cooperativas

Según la Alianza Cooperativa Internacional, en su declaración sobre Identidad y Principios Cooperativos, adoptados en Manchester en 1995, “una cooperativa es una asociación autónoma que se ha unido voluntariamente para hacer frente a unas necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controladas” (s.p). Es decir, la cooperativa es una empresa de propiedad compartida que se controla democráticamente, bajo una estructura organizativa con criterios de decisión horizontal y siempre orientada al beneficio común.

Estas dos características de propiedad y control democrático son las que la diferencian de otros tipos de organizaciones como las empresas contratadas por el capital o por el gobierno. Cada cooperativa es una empresa en el sentido que es una entidad organizada que funciona en el mercado, por lo tanto debe esforzarse para servir a sus miembros eficientemente y eficazmente.

En Venezuela, la Ley Especial de Asociaciones Cooperativas (RBV,2001), define en su artículo 2 lo que es una cooperativa, en los siguientes términos:

Las Cooperativas son asociaciones abiertas y flexibles, de hecho y de derecho cooperativo, de la economía social y participativa, autónomas, de personas que se unen mediante un proceso y acuerdo voluntario, para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, para generar bienestar integral, colectivo y personal, por medio de procesos y empresas de propiedad colectiva, gestionadas y controladas democráticamente (s.p).

Más adelante en el Artículo 43, presenta otra definición: “Las asociaciones cooperativas son empresas de propiedad colectiva, de carácter comunitario que buscan el bienestar integral personal y colectivo” (s.p). Esta última definición un poco más sencilla encierra la esencia de estas organizaciones.

Ahora bien, las cooperativas se distinguen de otros negocios ya que los socios son los dueños y los mismos cooperan para el beneficio de los miembros, y no para rendir ganancias a inversionistas ajenos. A continuación, en el Cuadro 1, se presenta una distinción entre diferentes tipos de organizaciones y las cooperativas.

Cuadro 1: Diferencias entre las cooperativas, las sociedades de capital y las empresas públicas.

ELEMENTOS	CAPITALISTAS	PÚBLICAS	COOPERATIVISTAS
Objetivo	Maximizar los beneficios en relación al capital aportado.	Incrementar el bienestar de la sociedad.	Brindar servicios y/o productos a sus asociados sin discriminación alguna.
Control y dirección	En función del capital invertido.	El Estado.	En función de los Asociados (un hombre-un voto).
Poder de decisión	A cargo de los propietarios y en relación al capital integrado.	A cargo de funcionarios designados por el Estado.	Se basa en el principio de igualdad. Todos los asociados poseen los mismos derechos a opinar y votar.
Capital	Fijo, por lo tanto generalmente no puede disminuir del monto constituido.	Mixto, de acuerdo a políticas públicas.	Variable, de acuerdo al ingreso y egreso de los asociados, si un asociado se retira se le reintegra el valor de las cuotas sociales integradas.
Condiciones de ingreso	Restringida al capital.	Restringida al Estado.	Libre sujeta a aprobación del resto de los asociados.
Ganancia o excedentes	Se invierte y se reparte entre sus accionistas en proporción al capital invertido.	Si existen utilidades se capitalizan.	Se capitaliza o se distribuye entre los asociados en proporción a las operaciones realizadas o servicios prestados por los asociados. Principio de equidad.
Equilibrio empresarial	Ingreso marginal es igual al costo marginal.	Costo promedio es igual al costo promedio.	Ingreso marginal es igual al costo marginal.

Fuente: Barzallo (2002).

En Venezuela se puede distinguir diferentes tipos de cooperativas, tal como se muestra en el Cuadro 2.

La organización de las cooperativas en Venezuela se rige por lo establecido en la Ley Especial de Asociaciones Cooperativas (RBV, 2001) y su Reglamento. Además, internamente tienen libertad para elaborar estatutos y reglamentos propios que les permitan su operatividad.

Cabe resaltar que en la mencionada ley se establecen los valores y principios que deben regir en las cooperativas venezolanas, los cuales están en correspondencia a lo establecido por la Alianza de Cooperativas Internacional. Los principios cooperativos son: Asociación voluntaria, gestión democrática, participación económica, autonomía e independencia, educación, entrenamiento e información, cooperación entre cooperativas y compromiso con la comunidad.

Cuadro 2: Tipos de cooperativas según actividad económica.

TIPOS	DESCRIPCIÓN
Producción agropecuaria	Es una asociación conformada por varios afiliados que trabajan la tierra, comercializan sus productos, aprovechan descuentos y ventajas de comprar en cantidad entre varios agricultores que se unieron en una cooperativa de este tipo.
Producción pesquera	Es la unión de diversas personas dedicadas a la actividad pesquera que suman sus esfuerzos para mejorar sus condiciones de producción, potenciando el alcance de su trabajo.
Producción de servicios	Son aquellas empresas cooperativas que prestan servicios a la comunidad en diferentes áreas, transporte, reparaciones, mantenimiento, tapicería, fumigación, recolección de basura, jardinería, distribución de gas doméstico, transporte escolar, entre tantas como sea posible imaginar.
Bienes y servicios	Existen las Cooperativas de obtención de bienes y servicios. Aquí entran las Cooperativas de Consumo y las Cooperativas de Ahorro y Préstamo.
Consumo	Son aquellas que tienen como objetivo satisfacer mejor y más económicamente las necesidades de sus miembros. Esto, se da por medio de la mejora de los servicios de compra y venta de artículos de primera necesidad.
Ahorro y préstamo	Son aquellas que tienen por objeto fundamental fomentar el ahorro y otorgar préstamos a sus asociados con los recursos aportados por los mismos, a un interés muy bajo, con el fin de eliminar los altos costos que representan los créditos otorgados por los bancos comerciales.

Fuente: adaptado de SUNACOO (2004).

Cultura Organizacional

Resulta interesante visualizar de donde provienen los estudios sobre la cultura en las organizaciones, en razón a esto se cita a Zapata (2002) quien sostiene que este concepto sale a la palestra a partir de la crisis económica vivida en los años 80 en los Estados Unidos y algunos países de occidente. De allí surgieron numerosos estudios que compararon la forma de administración en los diferentes países y floreció la corriente del Management intercultural que, según el autor, es el primer enfoque en presentar la cultura como un dato importante para el análisis de las organizaciones.

En 1982 se publicó el libro en busca de la excelencia de Peter y Waterman, quienes muestran que "en la cultura está el secreto de las empresas norteamericanas que continúan prosperando a pesar de la crisis" (en Zapata, 2002:163). Este mismo autor citando a Radcliff y Brown (1952), manifiesta que la cultura corporativa se inspira en la teoría estructural-funcionalista, que concibe la cultura como un mecanismo adaptativo regulador. Por analogía, la organización

puede ser percibida como un sistema que vive adaptándose a su entorno y manteniendo un proceso de intercambio, cumpliendo la función de integración y motivación entre sus integrantes de la empresa.

Según lo formulado en la literatura, el término cultura corporativa es sinónimo de cultura organizacional, cultura empresarial y cultura institucional, entre otros. Serna (2000), manifiesta que este tipo de cultura “es la manera como las organizaciones hacen las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales, además de influir lo que es importante para la empresa” (p.105); es decir, es un sistema de significados compartidos por los integrantes de la organización. Asimismo este mismo autor sostiene que en ésta influyen:

[...] los valores, creencias y comportamiento que se consolidan y comparten durante la vida empresarial, el estilo del liderazgo a nivel de alta gerencia, las normas, los procedimientos y las características generales de los miembros de la empresa completan la combinación de elementos que forman la cultura de una compañía (p.105).

De esta manera, la subjetividad que está inmersa en el individuo se concatena con los otros integrantes de la empresa para influir en la construcción de la cultura organizativa.

Por su parte, Méndez (2003) dice que la cultura corporativa es:

[...] la conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que lo identifica y diferencia de otros institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales. Tales significados y comportamientos son determinados por el concepto que el líder de la organización tiene sobre el hombre, la estructura, el sistema cultural y el clima de la organización así como por la interrelación y mutua influencia que existe entre estos (p.18).

Ante lo anterior se puede afirmar que la cultura corporativa es la identidad de la empresa, lo que implica que es única, y que no existen dos culturas exactamente iguales.

También se puede aseverar que la organización es una estructura social que, según Méndez (2003), le permite al individuo manifestar su pensamiento, sentimiento y obra, definiendo esta última como acción social que conduce a la conciencia colectiva. Para definir este punto el autor cita a Timassheff (1974) quien la define como “la suma total de las creencias y sentimientos comunes en el término medio de los individuos de la sociedad y que por sí misma forman un sistema” (p.142).

En este mismo orden de idea Jones y George (2006) definen la cultura organizacional como “conjunto común de ideas, esperanzas, valores, normas y rutinas de trabajo que influyen en las relaciones re-

cíprocas de los miembros de una organización, así como en su colaboración para alcanzar las metas de la empresa” (p.35). Los autores afirman que cuando los miembros de una organización comparten intensamente los valores, ideas y rutinas de su cultura y los asimilan a la búsqueda de sus metas hay una cultura organizacional fuerte y viceversa. La consecución de valores, creencias e ideas dedicados al logro de los objetivos organizacionales logran consolidar una cultura empresarial que ayudará a la institución a alcanzar el éxito propuesto.

Ahora bien, ¿Que factores influyen para que se consolide la cultura corporativa entre los miembros de la empresa? con respecto a esto Serna (2000) muestra las fuerzas que influyen en la creación y consolidación de una cultura:

- a. Fundadores: Estos incorporan a la empresa sus iniciativas, principios, prioridades, la comprensión de la organización.
- b. Estilo de dirección: La alta gerencia fija el tono de las interacciones entre los miembros de la organización.
- c. Claridad de los principios organizacionales: Las organizaciones deben hacer explícitos los principios y valores que inspiran su vida institucional. Deben divulgarlos y ser consecuentes con ellos.
- d. Autonomía individual: El grado de responsabilidad, independencia, autonomía y creatividad permitida a los miembros de la organización también crea cultura. Los niveles de centralización o descentralización en la administración generan contextos culturales diferentes.
- e. Estructura: Hay estructuras altas que requieren abundantes normas y procedimientos, las cuales necesitan supervisión directa y permanente; pero hay estructuras planas, en los que los procesos son más ágiles y flexibles, facilitan las comunicaciones entre los diferentes niveles de la organización.
- f. Sistema de apoyo: El manejo y la distribución de la información crea una cultura; además la infraestructura de producción, la tecnología, las telecomunicaciones que se utilizan, los sistemas de apoyo entre los diferentes niveles de la institución también crean cultura.
- g. Sistemas de recompensas, reconocimientos y sanciones: La manera como la organización incentiva, evalúa, reconoce o sanciona a sus miembros crea cultura. El grado de realización y desafío que genera el cargo y la importancia de cada persona dentro de la compañía, también son factores de motivación que complementan la creación de la cultura empresarial.
- h. Estimulo al riesgo: Hay organizaciones que limitan y generan en sus ejecutivos el temor

frente al riesgo. Otras estimulan la agresividad empresarial, la innovación y el riesgo calculado. Una y otra crean contextos culturales bien diferentes.

- i. Direccionamiento estratégico: Hay organizaciones con objetivos cortos, otras con objetivos de mediano plazo y otras los tiene a largo plazo. Esta visión corporativa también influye como elemento de configuración de la cultura organizacional.
- j. Talento humano: Su nivel educativo, su experiencia, compromiso y pertinencia a la organización, la satisfacción personal de cada individuo, el respeto por su dignidad, la remuneración equitativa, el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo, el trabajo en equipo y la evaluación justa son componentes no solo del clima organizacional sino de la cultura empresarial.

En el caso venezolano Granell, Garaway y Malpica (1997) sostienen que el trabajador venezolano es ingenioso, con capacidad de improvisación y solucionador de problemas. Va resolviendo de acuerdo a como se le presentan las situaciones. En razón a esto Vilda (2000) manifiesta que *“todavía Venezuela carece de musculatura cultural propia donde insertar la avalancha de corrientes foráneas que nos han invadidos durante los últimos sesenta años”* (p.273); es decir un porcentaje considerable de su cultura es exportada, esto debido al intercambio originado por la explotación petrolera.

Lo anterior lo mixtifica Cova (1986; citado por Vilda, 2000), al señalar que *“al venezolano le cuesta normatizar la conducta dentro de las organizaciones porque proviene de una historia que se hacía en la calle”* (p.274), y esto es transferido a la cultura de la organización. Lo que implica que debe existir un aprendizaje y la plena conciencia de que la cultura afecta de una manera determinante los resultados organizacionales.

En el caso de las cooperativas, expresamente existe una declaración de ciertos valores que deben estar presente, los mismos están referidos en la Ley Especial de Cooperativas (RBV, 2001), pero no basta con su declaración, tienen que estar inmersos en el accionar de la cooperativa.

Metodología

La población objeto de estudio fueron 300 cooperativas de consumo del Municipio Libertador del estado Carabobo en Venezuela, legalmente constituidas y afiliadas a SUNACOOOP. La muestra quedó constitui-

da por 42 cooperativas seleccionadas aleatoriamente. La información se obtuvo mediante la aplicación de un cuestionario de 19 ítems, tipo Likert de 5 alternativas (siempre, casi siempre, ocasionalmente, casi nunca y nunca) a un miembro de las cooperativas seleccionadas. El instrumento fue validado mediante juicio de expertos.

Resultados y Discusión

A continuación se muestra los resultados obtenidos durante la investigación.

Conflictos entre las Personas Miembros de la Cooperativa

Ante la interrogante ¿Se han suscitado conflictos entre los miembros de la cooperativa? el 57% de los cooperativistas encuestados respondió que siempre se suscitan, mientras que el 43% señaló que casi siempre. Estos resultados ponen en evidencia la existencia de conflictos, que es característico de una cultura organizativa débil en la que figura gran heterogeneidad tanto en la percepción de la realidad como en el comportamiento de las personas que la integran. Ello debería cambiar con el diálogo y la reflexión conjunta sobre la misión de la cooperativa.

Según Stoner, Freeman y Gilbert (1996), los conflictos constituyen desacuerdos en cuanto a la asignación de los recursos o enfrentamientos en cuanto a metas y valores, entre otros que se pueden presentar en una organización. Por lo que, tomando en consideración lo que sostienen los autores y los resultados obtenidos, es evidente la presencia de conflictos en las cooperativas estudiadas lo cual, en cierto modo, resulta beneficioso porque sus miembros pueden analizar sus causas y consecuencias y buscar soluciones efectivas.

Los conflictos constituyen uno de los procesos básicos que se manejan dentro de la organización, se solucionan en reuniones de trabajo y se traducen en distintos productos / resultados que impactan sobre los logros.

Existencia de Políticas para Destacar el Desempeño Sobresaliente de los Miembros

El 100% de los cooperativistas encuestados alegó que nunca han existido en la cooperativa políticas para destacar el desempeño sobresaliente de los miembros. Estos resultados denotan la falta de políticas y medidas de desempeño, característica de una cultura organizativa débil.

Con relación a esto, Andrade (1996), explica que una cultura es:

- ▶ Débil-disfuncional: Cuando existen pocos significados compartidos. Cuenta con gran dispersión en la percepción de la realidad y el comportamiento de los integrantes de la organización.
- ▶ Débil-funcional: Cuando hay pocos significados compartidos y, ante la presencia de una crisis, se cree que debido a la funcionalidad de la cultura, las acciones que se han puesto en práctica en otras situaciones siguen siendo válidas. En estas circunstancias, el riesgo de equivocarse es alto.

En función de los resultados obtenidos tanto en este ítem, como en el anterior, se puede señalar que en las cooperativas de consumo ubicadas en el Municipio Libertador del estado Carabobo, existe una cultura débil disfuncional que afecta el desenvolvimiento y relaciones entre sus miembros, lo cual les impide cumplir con sus propósitos.

Dirección del Líder

El 74% de los cooperativistas encuestados argumentó que las actividades siempre son desarrolladas bajo la dirección del líder y el 26% expresó que casi siempre lo hacen. Los resultados obtenidos demuestran la presencia de un liderazgo autocrático que Robbins (1998), define como aquel que impone y espera el cumplimiento de los objetivos, es dogmático y seguro.

Tomando en cuenta los resultados obtenidos, así como la acotación del autor, se puede señalar que en las cooperativas de consumo ubicadas en el Municipio Libertador del estado Carabobo existe poca participación de sus miembros, lo cual ocasiona a su vez los conflictos presentes, puesto que sus miembros siguen lo que impone el líder sin que sus ideas tengan importancia para el líder y para el resto de sus integrantes.

Actualización de la Cartelera Informativa

Ante la pregunta ¿La cartelera informativa se mantiene actualizada? el 71% de los cooperativistas respondió que nunca se mantiene actualizada, mientras que el 29% afirmó que casi nunca. Los resultados obtenidos demuestran la inexistencia de información actualizada en de las cooperativas objeto de estudio. Considerando que el manejo de la información actualizada contribuye a que las empresas, así como también las cooperativas, sean más competitivas, se puede afirmar que las cooperativas objeto de estudio no reflejan camino hacia la competitividad.

Reuniones informativas.

En este caso el 79% de los cooperativistas señaló que nunca se realizan reuniones mensuales para informar a los miembros de los resultados y estrategias, mientras que el 21% apuntó al casi nunca. Los resultados obtenidos evidencian que en las cooperativas no consideran relevante los resultados y las estrategias.

Si se toma en cuenta que las reuniones informativas permiten a los miembros de las cooperativas obtener conocimientos e información relevante en dicha sociedad, y considerando que rara vez ocurren en las cooperativas objeto de estudio, se puede señalar que hay desconocimiento de los resultados y estrategias, situación que les ocasiona amenazas potenciales en sus actividades y les impide alcanzar competitividad.

Evaluación de la Satisfacción del Cliente

Se obtuvo como resultado que el 100% de los cooperativistas estudiados expresó que nunca se hacen evaluaciones sobre la satisfacción del cliente, lo que demuestra que en dichas cooperativas no se aplican métodos para satisfacer las necesidades de los mismos.

Al respecto, Juran y Gryna (1999), expresan que la satisfacción del cliente se define a partir de dos componentes: las características del producto y la falta de deficiencias, constituyéndose la satisfacción del cliente en una de las características que definen la aptitud de los procesos. Además, exponen que la calidad de un producto o servicio, es la caracterización del artículo o servicio obtenido en el proceso de producción o servicio que determina el grado de su correspondencia con el conjunto de exigencias establecidas por la documentación técnica y los consumidores. En este sentido, es el conjunto de características de un producto o servicio que le confiere aptitud para satisfacer las necesidades explícitas e implícitas del consumidor.

Por su parte, Arcas y Hernández (2007), enfatizan en la importancia de propiciar la satisfacción de los clientes de las cooperativas con el objeto de mejorar los resultados de la relación, para lo cual, además de adoptar una postura cooperativa, deberán prestar atención a los aspectos relacionales de su oferta.

Considerando los resultados obtenidos y lo acotado por los autores, es evidente que en las cooperativas estudiadas no se considera la calidad de servicio al cliente como un factor de importancia para lograr su fidelidad, pues no aplican métodos para conocer si los consumidores están satisfechos o no, lo cual las afecta en el sentido que pueden perderlos por insatisfacción; ya que no toman en cuenta que la

orientación al cliente sería un factor fundamental de competitividad para las cooperativas.

Aplicación de Manuales de Normas y Procedimientos

En esta ítem se obtuvo que el 57% de los cooperativistas encuestados alegó que nunca aplican manuales de normas y procedimientos, mientras que el 12% señaló que lo aplicaban ocasionalmente y el 31% casi nunca. Los resultados obtenidos indican poco uso de manuales de normas y procedimientos dentro de las cooperativas objeto de estudio.

Al respecto, cabe señalar que un manual de normas y procedimientos le permite a los miembros de las cooperativas desarrollar los procesos de una manera homogénea y cumplir las normas y reglamentos establecidos, en pro de lograr sus objetivos. Los resultados obtenidos demuestran que no hay procesos definidos y posiblemente los miembros de las cooperativas no acatan normas y reglamentos, lo cual ocasiona conflictos, falta de direccionamiento, no logro de sus objetivos y por ende, alejamiento de la competitividad.

Aplicación de Valores Cooperativos

El 50% y el 10% de los cooperativistas encuestados señalaron que los valores cooperativos siempre o casi siempre son debidamente aplicados por los miembros de la cooperativa; el 26% respondió que casi nunca y el 14% que nunca lo hacen. Los resultados obtenidos indican que dentro de algunas de las cooperativas no se aplican valores.

Interpretando a García y Dolan (1997), los valores identifican las prioridades claves para que la organización logre el éxito, por cuanto contribuye a la minimización del gasto de recursos financieros, energía y tiempo, que a menudo surgen cuando hay decisiones y operaciones que sirven a intereses que se desvían del buen funcionamiento de la organización.

En tal sentido, la falta de valores en las cooperativas de consumo ubicadas en el Municipio Libertador del estado Carabobo, les ocasiona gastos, pérdida de tiempo, desviación de su buen funcionamiento y no identificación de prioridades claves para su éxito, lo cual les impide lograr la competitividad deseada.

Conocimiento de Principios, Misión, Visión y Objetivos que Rigen la Cooperativa

En este ítem se obtuvo como resultado que el 36% y el 19% de los cooperativistas encuestados contestaron respectivamente que, siempre o casi siempre los miembros de la organización tienen claro cuáles son los principios que rigen la cooperativa. Un 12%

respondió que ocasionalmente y un 33% que nunca. Estos resultados denotan desconocimiento de los principios corporativos, misión, visión y objetivos.

Olilla (1994), sostiene que el compromiso por parte del socio en las cooperativas posibilita un alto nivel de ocupación de las estructuras técnico-productivas y de comercialización. Esta lealtad del socio produce transacciones de alta frecuencia, facilitando la implantación de procedimientos operativos estándar que reducen los costos de transacción. En la medida que los miembros de las cooperativas de consumo conozcan la misión, visión, objetivos y principios cooperativos, estas organizaciones serán más productivas porque tendrán un camino que seguir para aplicar estrategias y lograr los resultados esperados.

Vinculación de Miembros y su Familia en Actividades Recreativas

Los resultados revelan que el 88% de los cooperativistas señaló que la cooperativa nunca vincula a los miembros y su familia en actividades recreativas y sólo un 12% respondió que casi siempre lo hace, lo cual denota falta de socialización dentro de las cooperativas objeto de estudio.

Vale destacar que las organizaciones deben disponer de espacios físicos que contribuyan y motiven la socialización, tal como lo señala Nonaka y Kateuchi (1995). La socialización se refiere a adquirir conocimiento tácito a través del compartir experiencias por medio de exposiciones orales, documentos, manuales y tradiciones, que añade el conocimiento novedoso a la base colectiva que posee la organización, contribuyendo con la gestión del conocimiento y las actividades se tornan más eficientes.

En correspondencia con los resultados obtenidos y tomando en consideración lo que expresan los autores, se puede señalar que la falta de socialización en las cooperativas estudiadas les impide a sus miembros compartir sus ideas y conocimientos, lo cual a su vez afecta el desarrollo eficiente de las actividades que desarrollan y por tanto, frena su competitividad.

Actuación ante la Ausencia de un Miembro de la Cooperativa

Las respuestas obtenidas ante la pregunta ¿Si un miembro se ausenta de su lugar de trabajo otro miembro realiza la labor? el 43% y el 21% de los cooperativistas respondió que siempre o casi siempre lo hacen y el 36% respondió que nunca. Estos resultados denotan que el ausentismo y la falta de solidaridad afecta a las cooperativas objeto de estudio, ya que ocasiona reemplazo, conflictos y afecta el desarrollo normal de las actividades.

Además el ausentismo no justificado denota falta de responsabilidad de sus miembros y por ende, no se fortalece la cultura organizacional y la caracteriza como débil disfuncional, tal como lo sostiene Andrade (1996), al referir que existen pocos significados compartidos. Cuenta con gran dispersión en la percepción de la realidad y el comportamiento de los integrantes de la organización.

Consideración de Ideas Aportadas por los Miembros en la Toma de Decisiones

Se observó que 74% y el 26% de los cooperativistas encuestados señalaron que nunca o casi nunca se tomaban en cuenta las ideas aportadas por los miembros para la toma de decisiones. Los resultados obtenidos denotan que pocas veces los líderes les dan oportunidad a los demás miembros para que aporten sus ideas en las cooperativas objeto de estudio.

Esto difiere de lo expresado por Robbins (1998), acerca del Intercambio entre el Líder y Miembros: *“los líderes crean grupos internos y grupos externos, y los subordinados incluidos en los grupos internos obtienen mejores calificaciones en rendimiento, menores en rotación y mayores en satisfacción con su superior”* (p.395). En tal sentido, se puede señalar que no existe interacción entre líderes y miembros de las cooperativas objeto de estudio.

A lo anterior, es importante mencionar que Bergera (2005), afirma que en la medida en que la empresa se abre a escuchar a sus trabajadores y a escuchar al entorno social, en esa medida, incrementa sus capacidades y posibilidades de renovarse, de conseguir que esos trabajadores aporten nuevas ideas que, al fin y al cabo, redundan en la mejora de la competitividad de las empresas. Los resultados obtenidos evidencian que las ideas de los miembros de las cooperativas no son tomadas en cuenta, aunque tienen creatividad, lo cual conduce hacia una cultura organizacional débil.

Finalmente, al interpretar a Schweiger y Leana (1986), se puede adicionar que existe una relación positiva entre la participación en la toma de decisiones y el nivel de satisfacción y compromiso por parte de los socios.

Supervisión

El 31% de los cooperativistas señaló que siempre se supervisa el cumplimiento de las actividades de cada persona seguido por 17% que manifestó que casi siempre se hace. El 19% indicó hacerlo ocasionalmente y el 33% casi nunca (26%) o nunca (7%). Estos resultados denotan que hay fallas en la supervisión, así como en el cumplimiento de las funciones de cada miembro de las cooperativas estudiadas.

Como se sabe, el cumplimiento de las actividades contribuye a mejorar el desempeño laboral e incrementa la productividad y la eficiencia. Stoner, Freeman y Gilbert (1996) sostienen que *“el desempeño organizacional es el grado en que las organizaciones cumplen con su trabajo”* (p.9). También, según los autores, es una medida de la eficiencia y eficacia de una organización: el grado en que alcanza los objetivos aceptados. Por tanto, en función de los resultados, es evidente la ineficiencia en las cooperativas estudiadas, que no se controlan los errores. Ello es característico de una cultura organizacional débil, lo cual afecta el desarrollo de las actividades y de la productividad e impide su competitividad.

Evaluación de Procesos

Se obtuvo que 36% de los cooperativistas señaló que nunca se hacen evaluaciones mensuales a los procesos tanto productivos como administrativos y que un 26% afirmó que casi nunca se realizan tales evaluaciones. El 21% señaló que casi siempre se hacen y el 17% que se hacen ocasionalmente. Dichos resultados denotan que hay fallas en la gestión de las cooperativas estudiadas.

La evaluación del cumplimiento de los procesos en las cooperativas constituye un aspecto de suma importancia para determinar cómo ha sido la gestión de las mismas, pero al existir fallas o debilidades como en las cooperativas de consumo estudiadas, se puede señalar que su gestión no es la mejor; en tal sentido su cultura organizacional es débil, por tanto se afecta su productividad y competitividad.

Capacitación de los Miembros

Reflejan los resultados que el 100% de los cooperativistas afirmó que la cooperativa no ha impartido cursos a sus miembros. Estos resultados demuestran la falta de capacitación en las cooperativas estudiadas.

En relación a este aspecto, Hill, Estrada y Bosch (2003) expresan la necesidad de que la capacitación sea una actividad sistemática, planificada y permanente a fin de preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

Por su parte, Sikula (2004) señala que los objetivos de la capacitación, ya sea en general o de un programa en particular, pueden estar relacionados, entre otros, con los siguientes aspectos: Incremento de la productividad de la empresa, mejoramiento de la calidad de los productos o servicios y desarrollo personal de los miembros de la organización.

Los resultados obtenidos y vistos desde el aporte de los autores mencionados, evidencian la existencia de una cultura organizativa débil ya que sus integrantes no han desarrollado conocimientos, habilidades y destrezas para la ejecución del proceso productivo. En tal sentido, se puede señalar que las cooperativas objeto de estudio deben identificar necesidades de adiestramiento y evaluar periódicamente las acciones de entrenamiento para establecer su efectividad.

Inversión en Adiestramiento

El 100% de los cooperativistas afirmó que en sus cooperativas nunca invierten en el adiestramiento de los miembros tomando en cuenta el área en que se desarrollan. Estos resultados indican falta de capacitación para el aprendizaje de sus miembros y caracterizan a las mismas con una cultura organizativa débil.

Antes de invertir en adiestramiento, se requiere detectar necesidades de adiestramiento, al respecto Chiavenato (2002) acota: *“Es la carencia de preparación profesional de las personas; es decir, la diferencia entre lo que una persona debería saber y hacer y aquello que realmente sabe y hace”* (p.310). De esta definición se desprende que una necesidad de adiestramiento es la falta de conocimiento, habilidad o destreza, en una persona que impide el desempeño laboral satisfactoriamente.

Por otra parte, indica Robbins (1998), que el aprendizaje genera cambios y puntualiza que:

- ▶ El cambio puede ser bueno o malo desde el punto de vista organizacional, la gente puede aprender comportamientos tanto desfavorables, mantener prejuicios o restringir su producción, por ejemplo, como favorables.
- ▶ El cambio debe ser relativamente permanente, ya que controla los cambios conductuales causados por la fatiga o las adaptaciones temporales.
- ▶ El aprendizaje ocurre cuando existe un cambio en las acciones, en el proceso de pensamiento del individuo o actitudes, si no se acompaña por algún cambio en el comportamiento, no sería aprendizaje.
- ▶ Se necesita alguna forma de experiencia para aprender.

Considerando los resultados obtenidos, los cuales demuestran que las cooperativas objeto de estudio no invierten en la capacitación de sus miembros y tomando en cuenta lo referido por los autores señalados, es evidente que esta falla conduce a un desempeño laboral ineficiente, situación que afecta la productividad y competitividad de las cooperativas de consumo

estudiadas. Por tanto, ello representa una necesidad a cubrir para lograr calidad en los productos o servicios. Para ello, es pertinente la previa detección de necesidades de adiestramiento en cuanto a los conocimientos, habilidades y destrezas que sus miembros requieren.

Asistencia de los Miembros a la Capacitación

El 100% de los cooperativistas encuestados afirmó que los miembros nunca asisten a los cursos cuando son convocados. En efecto, no son convocados, ya que nunca aplican programas de capacitación.

Al hacer referencia en la capacitación, Chiavenato (2002) sostiene que la capacitación puede hacerse en cuatro niveles; sin embargo, para efectos de esta investigación se hace mención a nivel organizacional y de recursos humanos:

- ▶ A nivel organizacional: La capacitación debe proporcionar resultados como: aumento de la eficacia organizacional, mejoramiento de la imagen de la empresa, mejoramiento del clima organizacional, mejores relaciones entre empresa y empleados, facilidad en los cambios y en la innovación y aumento de la eficiencia, involucramiento de los gerentes en las prácticas de capacitación, entre otros.
- ▶ A nivel de recursos humanos: La capacitación debe proporcionar resultados como: reducción de la rotación del personal, disminución del ausentismo, aumento de la eficiencia individual y grupal de los empleados, aumento del conocimiento de las personas, cambios de actitudes y comportamientos de las personas, aumento de las competencias de las personas y mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo.

Ahora bien, es evidente que las cooperativas estudiadas no implementan programas de capacitación, lo cual conduce a la ineficiencia de sus miembros, a un clima organizacional no apropiado, a la resistencia al cambio, al ausentismo, a la ineficiencia individual y grupal, a la falta de desarrollo de competencias de sus miembros y al conflicto, entre otras consecuencias que afectan la competitividad de estas organizaciones.

Previsión para Cambios en la Tecnología

Al igual que en los aspectos anteriores, el 100% de los cooperativistas reveló que nunca cuentan con una previsión para cambios en la tecnología. Los resultados evidencian que las cooperativas estudiadas no están preparadas para el cambio tecnológico, por lo que su estructura organizativa es débil.

Según Romero (2001), el cambio tecnológico constituye una innovación radical en productos, procesos o servicios. Se trata de la incorporación de una nueva técnica al conjunto de técnicas existentes dentro de un sistema tecnológico específico.

En coincidencia con los resultados obtenidos y considerando lo que Romero alude, se puede señalar que las cooperativas de consumo ubicadas en el Municipio Libertador del estado Carabobo presentan resistencia al cambio tecnológico, dado que no han innovado en sus productos y servicio.

Actualización de Equipos y Programas

Se apreció que el 100% de los cooperativistas expresó que nunca, en los últimos meses, han hecho actualizaciones en cuanto a equipos y programas. Esto refuerza la creencia de que existe resistencia al cambio en las cooperativas objeto de estudio.

Según Robbins (1998), las fuentes de resistencia al cambio son de carácter individual y organizacional. Las primeras residen en las características humanas básicas como las percepciones, personalidades y necesidades, existiendo cinco razones por las que los individuos pudieran resistirse al cambio, como son: hábito, seguridad, factores económicos, temor a lo desconocido y procesamiento selectivo de la información.

Por otra parte, las organizaciones por su naturaleza son conservadoras resistiéndose activamente al cambio, siendo seis las fuentes principales de resistencia: inercia estructural, enfoque limitado al cambio, inercia de grupo, amenazas a la experiencia, a las relaciones establecidas de poder y a las distribuciones establecidas de los recursos.

En el caso de las cooperativas estudiadas, es evidente que existen estos dos tipos de resistencia al cambio tecnológico, por temor a lo desconocido, hábitos, factores económicos, enfoque limitado al cambio, inercia de grupo y amenazas, a lo que se le puede agregar que es debido también a la falta de información y capacitación, entre otros factores, lo cual afecta su productividad y competitividad.

Conclusiones

A modo de conclusión se puede decir que la presente investigación se estructuró de la siguiente manera:

1. Se diagnosticó la situación actual en relación a la cultura organizativa en las cooperativas de consumo del Municipio Libertador del Estado Carabobo; detectándose lo siguiente: se han

suscitado conflictos entre sus miembros, no existen políticas para destacar el desempeño sobresaliente de los miembros, existe presencia de liderazgo autocrático; inexistencia de información actualizada; no realizan reuniones periódicas para informar a los miembros de los resultados y estrategias; no aplican métodos para satisfacer las necesidades de los clientes; no tienen procesos definidos; posiblemente los miembros de las cooperativas no acaten las normas y reglamentos y, en algunas de estas cooperativas, no se aplican debidamente los valores establecidos en la Ley Especial de Asociaciones Cooperativas (RBV, 2001).

2. Se establecieron las características de la cultura organizativa dentro de las cooperativas en estudio, evidenciando que los miembros no tienen claro cuáles son los principios que rigen la cooperativa; nunca vinculan a los miembros y su familia en actividades recreativas; la falta de solidaridad y ausentismo de los miembros las afectan; pocas veces los líderes le dan oportunidad a los demás miembros para que aporten sus ideas (falta participación); hay fallas en la supervisión, así como en el cumplimiento de las funciones de cada miembro; no se hacen evaluaciones mensuales a los procesos tanto productivos como administrativos; no implementan programas de capacitación, no cuentan con una previsión para cambios en la tecnología y, en los últimos meses, nunca se han hecho actualizaciones en cuanto a equipos y programas. Dado lo anterior se concluye que las cooperativas en estudios están al frente de una cultura disfuncional; en virtud de que sus sistemas de valores y creencias no permiten el logro de sus objetivos. Todo lo anterior es reflejo de una cultura organizativa débil.
3. Se analizó el nivel competitivo de estas cooperativas tomando en consideración sus sistemas de valores y se evidenció que las mismas presentan bajo nivel competitivo, dado que no tienen capacidad para lograr consensos y marchar de forma integrada en la búsqueda de los objetivos formulados; se observa falta de preparación y capacitación de sus miembros y existe resistencia a cambios tecnológicos.

Añorar el pasado es correr tras el viento.
Proverbio ruso.

Referencias Bibliográficas

- Andrade, H. (1996): **El Papel de la Cultura y la Comunicación en las Crisis Organizacionales**. *Razón y Palabra*. No. 4. Año 1. Septiembre-noviembre. ISSN: 1605-4806.
- Arcas, N. y Hernández, M. (2007): **Colaboración de los Compradores de las Cooperativas Agroalimentarias: Factores Explicativos y Efectos sobre el Desempeño de la Relación**. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*. No. 57: 151-172. ISSN: 0213-8093.
- Bergera, C. (2005): **Escuchar las Ideas de los Trabajadores Permite Incrementar las Capacidades de Competir**. 7 días. No. 69. España: Confederación de Empresarios de Navarra.
- Barzallo, P. (2002): **Fundamentos Históricos y Teóricos del Sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito**. (En línea). Disponible en: www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/funhistocooperativa.htm. Consulta: 2011, Septiembre 11.
- Camilletti, A.; Guidini, J.; Herrera, A.; Rodríguez, M. Martí, J (coord); Soria, C.; Torrelli, M y Silveira, M. (2005): **Cooperativas de Trabajo en el Cono Sur. Matrices de Surgimiento y Modelos de Gestión**. Unircoop. Vol. 3. No. 1: 32-56. ISSN 1705-2165.
- Chiavenato, I. (2002): **Administración de Recursos Humanos**. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- García, S. y Dolan, S. (1997): **La Dirección por Valores**. España: Mc Graw Hill.
- Granell, E.; Garaway, D, y Malpica, C. (1997): **Éxito gerencial y Cultura: Retos y Oportunidades en Venezuela**. Caracas: Ediciones IESA.
- Hill, M.; Estrada, S. y Bosch, Z. (2003): **Formación, Capacitación, Desarrollo del Recurso Humano y su Importancia en las Organizaciones**. (En línea). Disponible en: www.monografias.com/trabajos14/formacionrrhh/formacionrrhh.shtml. Consulta: 2011, Mayo 23.
- Jones, G. y George, J. (2006): **Administración**. México: Mc Graw Hill.
- Juran, J. y Gryna, Ch. (1999): **On Planning for Quality**. Collier, USA: Mc Millan.
- Méndez, C. (2003): **Un Marco Teórico para el Concepto de Cultura Corporativa**. (En línea). Disponible en: www.apice.org.co/Llibro-bogota-2003/mendezcarlosmarcoteorico.PDF. Consulta: 2011, Julio, 07.
- Molina, C. y García, A. (2005): **Cooperativas: Principios, Valores, Organización y Manejo**. Caracas: PANAPO.
- Mora, C. (2002): **Problemática de la Administración en Venezuela**. (En línea). Disponible: www.Geocities.com/facesuc/problematicadelaadministracionvenezolana.htm. Consulta: 2011, Julio 06.
- Nonaka, I. y Takeuchi, N. (1999): **Tipos de Modelos para la Gestión del Conocimiento**. (En línea). Disponible: http://www.gestiondelconocimiento/modelo_nonaka.htm. Consulta: 2011, Septiembre 10.
- Ojilla, P. (1994): **Farmer's Cooperatives as Market Coordinating Institutions**. *Annals of Public and Cooperative Economics*. Vol. 65. No 1:81-102. ISSN: 1467-8292.
- Parga, R. (2010): **Cooperativas Estudiantiles Organizadas como Empresas de Producción Social (EPS): Un Enfoque Basado en la RSE**. (En línea). Disponible en: [//es.wikieducator.org/images/7/74/ESTUDIO_DE_COOPERATIVAS_EPS_Robert_Parga.pdf](http://es.wikieducator.org/images/7/74/ESTUDIO_DE_COOPERATIVAS_EPS_Robert_Parga.pdf). Consulta: 2012, Febrero 01.
- República Bolivariana de Venezuela (2001): **Ley Especial de Asociaciones Cooperativas**. Decreto N° 1.440 del 30 de agosto de 2001. Caracas: Gaceta Oficial N° 37.285 de fecha 18 de septiembre de 2001.
- (s.f.): **Superintendencia Nacional de Cooperativas**. (En línea). Disponible en: [//cpc-enlinea.com/descarga/sunacoop.pdf](http://cpc-enlinea.com/descarga/sunacoop.pdf). Consulta: 2011, Noviembre 22.
- Robbins, S. (1998): **La Administración en el Mundo de Hoy**. México: Prentice Hall.
- Romero, E. (2001): **Paquete Instruccional No. 2. El Estudio del Cambio Tecnológico**. Laboratorio de Cambio Tecnológico. Cátedra de Tercer semestre de la Maestría en Planificación y Gerencia de Ciencia y Tecnología. Mimeografiado. Maracaibo: Universidad del Zulia (No publicado).
- Serna, H. (2000): **Gerencia Estratégica: Planificación y Gestión-Teoría y Metodología**. Bogotá: 3R Editores.
- Sikula, A. (2004): **Personnel Administration and Human Resources Management**. New York: John Wiley & Sons.
- Schweiger, D. y Leana, C. (1986): **Participation in Decision-Making**. En: E. Locke, (Ed): *Generalizing from Laboratory to Field Studies*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Stoner, J.; Freeman, E. y Gilbert, D. (1996): **Administración**. México: Pearson.
- Vilda, C. (2000): **Proceso de la Cultura en Venezuela**. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Zapata, A. (2002): **Paradigmas de la Cultura Organizacional**. (En línea). Disponible en: [http://cuadernosadm.univalle.edu.co/Articulos/27-Cuadernos_de_Administracion_\(Marzo-2002\)/27-\(06\)_Paradigmas_de_la_cultura_organizacional_\(Alvaro_Zapata_Dominguez\).pdf](http://cuadernosadm.univalle.edu.co/Articulos/27-Cuadernos_de_Administracion_(Marzo-2002)/27-(06)_Paradigmas_de_la_cultura_organizacional_(Alvaro_Zapata_Dominguez).pdf). Consulta: 2011, Julio 10.

