

STRATEGIES FOR STRENGTHENING ORGANIZATIONAL CULTURE, COMPETITIVENESS: CONSUMER COOPERATIVES, LIBERTADOR MUNICIPALITY OF CARABOBO STATE

ESTRATEGIAS PARA CONSOLIDAR LA CULTURA ORGANIZATIVA, PARA LA COMPETITIVIDAD: COOPERATIVAS DE CONSUMO, MUNICIPIO LIBERTADOR DEL ESTADO CARABOBO.

Mailyn Medina¹, Neyda Ibañez², y Rubén Castillo³

RESUMEN

Las cooperativas han generado respuestas a un sin fin de necesidades de la sociedad; en virtud de ello se plantea la presente investigación, cuyo objetivo es proponer estrategias para la consolidación de la cultura organizativa, como vía competitiva, en las cooperativas de consumo en el Municipio Libertador del Estado Carabobo. Este estudio se abordará bajo una perspectiva cuantitativa. Se pudo evidenciar que en las unidades de estudios existe una débil cultura corporativa, razón fundamental para que sus niveles competitivos también sean deficientes. Se les recomienda afianzar una cultura corporativa, difundirla entre sus miembros, conformación de redes de cooperación, programas de capacitación.

Palabras claves: Cultura Organizativa, Cooperativas, Competitividad.

ABSTRACT

Cooperatives give the answers to endless needs of society, under this, the present research raises propose strategies aimed at strengthening the organizational culture, as a competitive way, specifically at the consumer cooperatives in the municipality of Libertador in Carabobo State. This study was discussed from a quantitative perspective.

It became clear that the units of study there is a weak corporate culture, that's the reason why it's competitive levels are also poor. For which It is recommended to secure a corporate culture, spread among its members, forming networks of cooperation and training programs.

Key words: Organizational Culture, Cooperatives, Competitiveness

Doi:[Http://doi.org/10.5281/zenodo.4940240](http://doi.org/10.5281/zenodo.4940240)

¹Candidata a doctora en Ciencias Administrativas y Gerenciales. Docente Universidad de Carabobo. Email: mailynmedina@yahoo.es

² Magíster en Administración de Empresas. Profesora Asociado adscrita al Ciclo Básico de FaCES-UC, Bárbula. Doctorando en Ciencias Gerenciales de la UNEFA.

³ Magíster en Administración de Empresas. Facilitador en FaCES-UC, Bárbula. Doctorando en Ciencias Gerenciales de la UNEFA.

INTRODUCCIÓN

Toda organización se crea persiguiendo determinados objetivos y se establece conforme a ellos, realizándolos a través de las relaciones personales que constituyen justamente su estructura. La cultura organizativa 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 propios criterios que instituyen, son dinámicas y suelen experimentar cambios que frecuentemente escapan al control de la organización y sus miembros, se desarrolla en un marco de interacciones recíprocas con el contexto y puede tener perfil propio o tender a oponerse a otras culturas organizativas exitosas.

Ahora bien, el cooperativismo como herramienta que permite a los individuos y grupos humanos participar para lograr el bien común, en ese diario y continuo convivir en donde se encuentra presente la participación, colaboración y solidaridad, busca el desarrollo del hombre y el fortalecimiento de su cultura, teniendo como valores principales la igualdad, justicia, respeto, colaboración y el trabajo en conjunto.

Según la Alianza Cooperativa Internacional, en su declaración Sobre Identidad y Principios Cooperativos, adoptados en Manchester en 1995, se expresa que “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”. Es decir, que la propiedad de la cooperativa la poseen en conjunto los socios bajo un control democrático con un enfoque organizativo con criterio de decisión horizontal orientado hacia el beneficio común.

Entonces, estos dos aspectos mencionados anteriormente, como lo son la propiedad y el control democrático son criterios que diferencian a las asociaciones cooperativas de otro tipo de asociaciones como lo son las contratadas por el capital o por el gobierno. En tal sentido en las

Negotium

Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Sciences/ PPX 200502ZU1950 ISSN: 1856-180 Edited by **Fundación Unamuno / Venezuela/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar, www.bib.umontreal.ca [+++]**

Cita / Citation:

Mailyn Medina, Neyda Ibañez, y Rubén Castillo (2012)

STRATEGIES FOR STRENGTHENING ORGANIZATIONAL CULTURE, COMPETITIVENESS: CONSUMER COOPERATIVES, LIBERTADOR MUNICIPALITY OF CARABOBO STATE

www.revistanegotium.org.ve / núm 23 (año 8) pág 163-201

cooperativas los dueños trabajan para el beneficio de todos los miembros y no para rendir ganancias a inversionistas ajenos.

Para que estas empresas puedan dar su aporte significativo a tal objetivo es necesario que se deslastren de un sinfín de debilidades.

En razón a lo anterior García y Raffalli (2006) indican que las cooperativas no han cubierto las expectativas sociales que de ellas se tenían. Por el contrario expone Parga (2010: 8) citando a Caracciolo, (2008) “se han convertido en un escenario de intereses antagónicos donde se duda el cumplimiento de los principios cooperativos como la democracia participativa y el compromiso con la comunidad”.

En este mismo orden de idea, Caracciolo (2008) afirma que SUNACOOOP ha recibido muchas denuncias sobre malversación de fondos, exclusiones y negativas de ingreso a trabajadores. Quedando en evidencia debilidades que atentan con sus principios constitutivos, y lo más delicado aún que con este accionar afecta directamente el desarrollo socioeconómico del país.

Ante tal situación se puede decir entonces, que toda empresa presenta problemas en el desarrollo de sus actividades; las cooperativas no escapan de ello, son vulnerables a los efectos generados por la globalización, cambios organizacionales, de su estructura, tecnológicos, culturales, variaciones en la economía, institucionales, entre otras; pero además de estos problemas, las cooperativas sufren otras dificultades derivadas de su carácter particular, ya que deben mantener las características propias de su naturaleza, es decir, ser organizaciones que gestionan democráticamente sus propios miembros, que sigue el impulso de sus asociados y cuya propiedad es compartida.

Lucena (2007), afirma que ante esta perspectiva de la problemática en el cooperativismo venezolano, la necesidad de las universidades venezolanas de abocarse a la investigación en ese campo, por tanto que el tema reviste carácter relevante y de importancia para la producción de conocimiento.

Ahora bien, tomando en consideración lo anteriormente expuesto los

Negotium

Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Sciences/ PPX 200502ZU1950 ISSN: 1856-180 Edited by **Fundación Unamuno / Venezuela/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar, www.bib.umontreal.ca [+++]**

Cita / Citation:

Maily Medina, Neyda Ibañez, y Rubén Castillo (2012)

STRATEGIES FOR STRENGTHENING ORGANIZATIONAL CULTURE, COMPETITIVENESS: CONSUMER COOPERATIVES, LIBERTADOR MUNICIPALITY OF CARABOBO STATE

www.revistanegotium.org.ve / núm 23 (año 8) pág 163-201

investigadores realizaron entrevistas pilotos a miembros de cooperativas, en donde se evidenció la problemática existente en estas asociaciones, el factor común es la falta de identidad cooperativa, ya que no se apegan a los valores establecidos en las mismas, la conformación la hacen no por un bien común, sino que en la mayoría de los casos se escogen los socios por cumplir un requisito ante el Estado y de esta manera obtener la ayuda económica para evadir las obligaciones frente al mismo, claro está, los socios siguen estando allí, pero no bajo los valores cooperativos sino como un empleado más con un pago a su trabajo convirtiéndose en una empresa mercantilista, pero no bajo los valores cooperativos en donde tanto las ganancias, responsabilidades, toma de decisiones, ayudas y compromisos deben ser proporcional entre los socios.

Por otro lado, se aprecia falta de capacitación en cuanto a conducción de una empresa, muchas veces los socios no cuentan con el más mínimo conocimiento de administración, procesos productivos, principios de calidad, y mercadeo entre otros, que son conocimientos básicos para la dirección de una empresa en esta economía tan cambiante; entonces se considera que a consecuencia de esta situación, actualmente las cooperativas no cumplen con el quinto principio cooperativo de capacitación a los miembros.

Por lo tanto, consciente de la importancia del fortalecimiento de la cultura organizativa en este sector de la economía de país como lo son las cooperativas, se presenta el contenido de esta investigación, con el objetivo de proponer estrategias para la consolidación de la cultura organizativa, como vía competitiva, en las cooperativas de consumo en el Municipio Libertador del Estado Carabobo.

MARCO REFERENCIAL

El desarrollo cooperativo en Venezuela comenzó propiamente a desarrollarse a partir del año 1958, una vez derrocada la dictadura perezjimenista, afirmación que hace el autor Molina y García (2005: 28), surge a partir de la búsqueda de una manera de incursionar en las

Negotium

Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Sciences/ PPX 200502ZU1950 ISSN: 1856-180 Edited by **Fundación Unamuno / Venezuela/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar, www.bib.umontreal.ca [+++]**

Cita / Citation:

Mailyn Medina, Neyda Ibañez, y Rubén Castillo (2012)

STRATEGIES FOR STRENGTHENING ORGANIZATIONAL CULTURE, COMPETITIVENESS: CONSUMER COOPERATIVES, LIBERTADOR MUNICIPALITY OF CARABOBO STATE

www.revistanegotium.org.ve / núm 23 (año 8) pág 163-201

áreas de la economía para responder a las necesidades financieras, sociales y culturales. Ahora bien, es conveniente dar una definición de cooperativas, se considera la extraída desde la Superintendencia Nacional de Cooperativas (SUNACOO), ya que este es el órgano del estado o unidad administrativa pública encargada de las funciones de control y fiscalización sobre las cooperativas y sus organismos de integración, ella define a las cooperativas como:

Una 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. (s.p).

Asimismo, la Ley Especial de Asociaciones Cooperativas (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)

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. Se puede afirmar también, que es una asociación de personas que se unen para formar una organización democrática cuya administración se ejecuta según acuerdos de sus integrantes. En este mismo orden de ideas, La Alianza

Negotium

Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Sciences/ PPX 200502ZU1950 ISSN: 1856-180 Edited by **Fundación Unamuno / Venezuela/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar, www.bib.umontreal.ca [+++]**

Cita / Citation:

Maily Medina, Neyda Ibañez, y Rubén Castillo (2012)

STRATEGIES FOR STRENGTHENING ORGANIZATIONAL CULTURE, COMPETITIVENESS: CONSUMER COOPERATIVES, LIBERTADOR MUNICIPALITY OF CARABOBO STATE

www.revistanegotium.org.ve / núm 23 (año 8) pág 163-201

Cooperativa Internacional (s.p) presenta esta definición como "...asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada".

Para Bruzco, Villagrasa y Del Canto (2010) las cooperativas promueven 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, en esta cita los autores consideran el sentido democrático y participativo del talento humano dentro de este tipo de empresas, es así que intereses convergen en la búsqueda del bienestar compartido. Asimismo se puede decir que las definiciones de cooperativas presentadas anteriormente tienen como elementos comunes: la participación voluntaria, democrática, beneficios integrales, propiedad conjunta.

En el caso de Venezuela las cooperativas en estos últimos años han tenido un gran auge, así lo deja ver Parga (2010) cuando expone:

Desde la reforma realizada a la Ley de Cooperativas en el año 2001, Venezuela ha experimentado una explosión en la formación de cooperativas en general, pasando a ser el país con el mayor número de cooperativas en Latinoamérica, según la página Gestión Participativa Venezuela (s/f). Esta fuente indica, que solo en el año 2008 se legalizaron 39.794, siendo el acumulado en ese mismo año de 264.845 cooperativas. (s.p).

Se observa entonces un incremento significativo en la constitución de nuevas cooperativas en el caso venezolano, pidiéndose decir que han existido fuertes incentivos que ha favorecido esta situación. Empresas que coadyuven a la formación del Producto Interno Bruto son necesarias para que influya positivamente en el crecimiento económico de la nación.

Negotium

Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Sciences/ PPX 200502ZU1950 ISSN: 1856-180 Edited by Fundación Unamuno / Venezuela/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar, www.bib.umontreal.ca [+++]

Cita / Citation:

Mailyn Medina, Neyda Ibañez, y Rubén Castillo (2012)

STRATEGIES FOR STRENGTHENING ORGANIZATIONAL CULTURE, COMPETITIVENESS: CONSUMER COOPERATIVES, LIBERTADOR MUNICIPALITY OF CARABOBO STATE

www.revistanegotium.org.ve / núm 23 (año 8) pág 163-201

Dentro de las cooperativas de obtención de bienes y servicios se encuentran las de consumo, constituyen una asociación de consumidores que tiene como objeto mejorar los servicios de compra y venta de artículos de primera necesidad (electrodomésticos, útiles escolares, ropa, juguetes, repuestos, alimentos o víveres, artículos de limpieza y tocador, entre otros), las cuales ayudan a los consumidores a encontrar mejores ofertas. Tal como se visualiza en el siguiente cuadro; que además muestra los otros tipos de cooperativas, a saber:

Cuadro 1. 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

Negotium

Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Sciences/ PPX 200502ZU1950 ISSN: 1856-180 Edited by Fundación Unamuno / Venezuela/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar, www.bib.umontreal.ca [+++]

Cita / Citation:

Mailyn Medina, Neyda Ibañez, y Rubén Castillo (2012)

STRATEGIES FOR STRENGTHENING ORGANIZATIONAL CULTURE, COMPETITIVENESS: CONSUMER COOPERATIVES, LIBERTADOR MUNICIPALITY OF CARABOBO STATE

www.revistanegotium.org.ve / núm 23 (año 8) pág 163-201

	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: Adaptación propia de SUNACOOP (2004)

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, tal es el caso de cooperativas que desarrollan sus actividades en el Municipio Libertador del Estado Carabobo, en donde las investigadoras han observado la gran afluencia de personas de esta localidad, que se benefician de los servicios prestados por las mismas, de igual manera observan el crecimiento cooperativo en el municipio, siendo esto la motivación principal para la realización de la investigación, a fin de dar un aporte al crecimiento económico y bienestar de la localidad.

Ahora bien, dada la significación de las organizaciones en estudio resulta de importancia profundizar en conocerlas, en razón a ello en el segmento siguiente se hace referencia en definir la Cultura organizativa; como elemento relevante en la interacción de sus integrantes.

CULTURA ORGANIZACIONAL:

Es conveniente visualizar de donde provienen los estudios sobre la cultura en las organizaciones, en razón a esto se cita a Zapata (2011) 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, florece así la corriente del Management intercultural, que según el autor es el primer enfoque en presentar la cultura como un dato importante para el

Negotium

Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Sciences/ PPX 200502ZU1950 ISSN: 1856-180 Edited by **Fundación Unamuno / Venezuela/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar, www.bib.umontreal.ca [+++]**

Cita / Citation:

Mailyn Medina, Neyda Ibañez, y Rubén Castillo (2012)

STRATEGIES FOR STRENGTHENING ORGANIZATIONAL CULTURE, COMPETITIVENESS: CONSUMER COOPERATIVES, LIBERTADOR MUNICIPALITY OF CARABOBO STATE

www.revistanegotium.org.ve / núm 23 (año 8) pág 163-201

análisis de las organizaciones. En 1982 se publica el libro en busca de la excelencia de Peter y Waterman, muestran que “en la cultura está el secreto de las empresas norteamericanas que continúan prosperando a pesar de la crisis” Zapata (2011: 163). Este mismo autor citando a Radcliffier y Brown (1952) manifiesta que la cultura corporativa se inspira en la teoría estructural-funcionalista, en esta se 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 los integrante de la empresa.

Según lo formulado en la literatura, el término cultura corporativa es sinónimo de cultura organizacional, cultura empresarial, cultura institucional, entre otros. Esta sección tiene como objetivo dedicar esfuerzos para definir esta expresión. En este orden de ideas, se cita a Serna (2000: 105) quien manifiesta que la cultura de una institución “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” es decir que es un sistema de significados compartidos por los integrantes de una institución. 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 norma, 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).

La cita anterior muestra que 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

Negotium

Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Sciences/ PPX 200502ZU1950 ISSN: 1856-180 Edited by **Fundación Unamuno / Venezuela/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar, www.bib.umontreal.ca [+++]**

Cita / Citation:

Mailyn Medina, Neyda Ibañez, y Rubén Castillo (2012)

STRATEGIES FOR STRENGTHENING ORGANIZATIONAL CULTURE, COMPETITIVENESS: CONSUMER COOPERATIVES, LIBERTADOR MUNICIPALITY OF CARABOBO STATE

www.revistanegotium.org.ve / núm 23 (año 8) pág 163-201

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, no existen dos culturas exactamente igual; es razonable pensar en esto en virtud de que la cultura la hace la gente y éstas la forman en el medio donde se desenvuelven. Las personas que componen el stop de trabajadores de una organización son diferentes al stop de trabajadores de otra.

También se puede aseverar que la organización es una estructura social, que según Méndez (2003: 142) pertenecer a ella permite al individuo manifestarse por medio del pensamiento, sentimiento y sus obras, definiendo esta última como acción social y esta a su vez conduce a la conciencia colectiva, para definir este punto este autor cita a Timasheff,(1994: 142) “es la suma total de las creencias y sentimientos comunes en el término medio de los individuos de la sociedad y que por sí mismo forman un sistema”.

En este mismo orden de idea Jones y George (2006: 35) define la cultura organizacional como “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” lo que deja ver la cita es que la cultura organizacional refleja las peculiaridades en que los miembros de una organización desempeñan su trabajo y se relacionan con los demás. Continúa diciendo el autor que cuando los miembros de una organización comparten una intensa dedicación a 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

Negotium

Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Sciences/ PPX 200502ZU1950 ISSN: 1856-180 Edited by Fundación Unamuno / Venezuela/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar, www.bib.umontreal.ca [+++]

Cita / Citation:

Maily Medina, Neyda Ibañez, y Rubén Castillo (2012)

STRATEGIES FOR STRENGTHENING ORGANIZATIONAL CULTURE, COMPETITIVENESS: CONSUMER COOPERATIVES, LIBERTADOR MUNICIPALITY OF CARABOBO STATE

www.revistanegotium.org.ve / núm 23 (año 8) pág 163-201

organizacionales logran consolidar una cultura empresarial que ayudará a la institución a alcanzar el éxito propuesto, Fortaleciendo de esta manera su competitividad

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 saber:

- a. Los fundadores: estos incorporan a la empresa sus iniciativas, principios, prioridades, la comprensión de la organización.
- b. El estilo de dirección: la alta gerencia fija el tono de las interacciones entre los miembros de la organización
- c. La 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 abundante 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 que 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. El 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 les presentan las situaciones. En razón a esto Vilda (2000: 273) 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”; es decir un porcentaje considerable de su cultura es exportada, esto debido al intercambio originado por la explotación petrolera.

Lo anterior lo mixtifica Vilda (2000: 274) “al venezolano le cuesta normatizar la conducta dentro de las organizaciones porque proviene de una historia que se hacía en la calle”, 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

Negotium

Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Sciences/ PPX 200502ZU1950 ISSN: 1856-180 Edited by **Fundación Unamuno / Venezuela/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar, www.bib.umontreal.ca [+++]**

Cita / Citation:

Mailyn Medina, Neyda Ibañez, y Rubén Castillo (2012)

STRATEGIES FOR STRENGTHENING ORGANIZATIONAL CULTURE, COMPETITIVENESS: CONSUMER COOPERATIVES, LIBERTADOR MUNICIPALITY OF CARABOBO STATE

www.revistanegotium.org.ve / núm 23 (año 8) pág 163-201

valores que deben estar presentes, los mismos están referidos en la Ley Especial de Cooperativas (2001), pero no basta con su declaración, tienen que estar inmerso en el accionar de la cooperativa.

COMPETITIVIDAD

La mayoría de los estudios señalan que la empresa para ser competitiva necesita establecer, desarrollar y perfeccionar sistemas propios de planificación, organización, dirección y control, dirigidos a lograr altos niveles entre los individuos que en ella confluyen, cimentados en un eficaz sistema de información interna y externa que le permita anticipar y profundizar en los cambios que se producen en el entorno organizacional. Porter (1998: 23), señala el concepto de la competitividad como “Un crecimiento sostenible en productividad de la nación que resulta en un mejorado estándar de vida para los ciudadanos... Las diferencias en las estructuras económicas de los países, los valores, la cultura y las instituciones, contribuyen grandemente al éxito de la competitividad de los mismos”. Esta definición puede trasladarse a las empresas, el autor refleja la importancia de los valores y la cultura en el éxito de las naciones, pudiendo hacer la analogía empresarial.

Por su parte, López (2009) dice que la competitividad de una empresa es la capacidad para suministrar bienes y servicios igual o más eficaz y eficientemente que sus competidores... El concepto de competitividad se refiere generalmente a las ventajas basadas en una mayor productividad. Sin embargo, no sólo se puede decir que una empresa es competitiva cuando hace uso eficiente de sus recursos financieros, materiales, también se debe tomar en consideración los conocimientos, la confianza entre sus miembros y directivos, la capacidad para innovar, administrar, la interacción del grupo llámense empleados, clientes, proveedores, en fin, el capital humano. Con relación a lo mencionado, Hitt (2004), expone que:

El éxito de una compañía radica más en sus capacidades

Negotium

Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Sciences/ PPX 200502ZU1950 ISSN: 1856-180 Edited by **Fundación Unamuno / Venezuela/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar, www.bib.umontreal.ca [+++]**

Cita / Citation:

Mailyn Medina, Neyda Ibañez, y Rubén Castillo (2012)

STRATEGIES FOR STRENGTHENING ORGANIZATIONAL CULTURE, COMPETITIVENESS: CONSUMER COOPERATIVES, LIBERTADOR MUNICIPALITY OF CARABOBO STATE

www.revistanegotium.org.ve / núm 23 (año 8) pág 163-201

intelectuales y las de sus sistemas que en sus activos materiales. Es más la capacidad para administrar el intelecto humano y convertirlo en productos y servicios útiles se está convirtiendo, aceleradamente, en una habilidad crítica para los ejecutivos de nuestra era. (p. 83).

En base a este enfoque teórico, diversos estudios llegaron a la conclusión de que ciertos recursos y capacidades podían ser fuentes de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, adquiriendo una relevancia estratégica que permite definir la identidad de la empresa y aumentar su rentabilidad, ya que aumentan las fortalezas de la organización y reducen las debilidades de la misma. Álvarez (1998), plantea que La competitividad tiene que ver más con el crecimiento continuo de las organizaciones que con el apocamiento de los competidores. La competitividad tiene que ver con el nivel de evolución de madurez de la organización a través del tiempo, de la cultura, renovar la cultura organizacional para orientar al incremento de la competitividad a través del desarrollo humano.

METODOLOGÍA

Método de Investigación:

Este estudio está concebido bajo el método cuantitativo, en virtud de que se apoya en un proceso sistemático diseñado secuencialmente, en donde cada etapa es precedida por alguna otra; a su vez, se procede a la medición de las variables que están relacionadas a la cultura corporativa de las cooperativas de consumo del municipio Libertador del estado Carabobo y su competitividad. Seguidamente se analizan dichas mediciones que permitirá la elaboración de conclusiones.

En razón a lo anterior Hernández, Fernández y Baptista (2010: 4) dicen que la investigación cuantitativa “Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar

Negotium

Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Sciences/ PPX 200502ZU1950 ISSN: 1856-180 Edited by **Fundación Unamuno / Venezuela/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar, www.bib.umontreal.ca [+++]**

Cita / Citation:

Mailyn Medina, Neyda Ibañez, y Rubén Castillo (2012)

STRATEGIES FOR STRENGTHENING ORGANIZATIONAL CULTURE, COMPETITIVENESS: CONSUMER COOPERATIVES, LIBERTADOR MUNICIPALITY OF CARABOBO STATE

www.revistanegotium.org.ve / núm 23 (año 8) pág 163-201

teorías”; este estudio se apoya en datos numéricos y estadísticos en cuanto a la recolección de los mismos y su análisis.

Tipo de Investigación:

La estrategia concebida para obtener la información que se desea es mediante la investigación de campo, ya que se tomarán los datos directamente de la realidad o de los informantes claves, que en este estudio son las cooperativas de consumo. Con respecto a esto UPEL (2003: 14) manifiesta que este tipo de investigación consiste en el “análisis sistemático de problemas de la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia”; son los propios cooperativistas los que conocen mejor su accionar diario, abordándolos se pueden identificar elementos de su cultura corporativa y otros elementos de interés en la investigación.

Nivel de la Investigación:

Atendiendo el objetivo del estudio se aborda la investigación desde un nivel descriptivo, especificando las características de la cultura corporativa de los informantes claves y la competitividad. Recogiendo solo información de manera independiente sobre la variables de interés, sin indicar como se relacionan las mismas.

Para Hernández, Fernández y Baptista (2010) con respecto a la investigación descriptiva manifiestan que busca especificar propiedades, característica y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. En razón a esto se puede afirmar que el presente estudio está enmarcado en este nivel por su intencionalidad de mostrar rasgos característicos de cultura corporativa y competitividad en la muestra seleccionada para tal fin.

Población o Universo:

Con el fin de encontrar la información necesaria para la

Negotium

Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Sciences/ PPX 200502ZU1950 ISSN: 1856-180 Edited by **Fundación Unamuno / Venezuela/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar, www.bib.umontreal.ca [+++]**

Cita / Citation:

Maily Medina, Neyda Ibañez, y Rubén Castillo (2012)

STRATEGIES FOR STRENGTHENING ORGANIZATIONAL CULTURE, COMPETITIVENESS: CONSUMER COOPERATIVES, LIBERTADOR MUNICIPALITY OF CARABOBO STATE

www.revistanegotium.org.ve / núm 23 (año 8) pág 163-201

investigación, que permitan brindar las propuestas necesarias para fortalecer el sector cooperativo en el Municipio Libertador del estado Carabobo, se tomó como población o universo a 300 cooperativas de consumo, registradas en SUNACOOB, esto según información suministrada por la oficina regional de esta institución.

Muestra:

Debido al gran número de cooperativas, se delimitó el estudio por razones estratégicas a una muestra de 10 cooperativas, según el cálculo, considerando un nivel de confianza de 0,90, un error muestral de 0,1 y la probabilidad de éxito y fracaso de 0.5 respectivamente. Se decide aplicar el instrumento de recolección de información a 3 miembros de cada una de las cooperativas de la muestra.

Técnica e Instrumento de Recolección de Datos:

Para cubrir las interrogantes planteadas en la investigación, se hizo necesaria la recolección de información, la cual se obtuvo por medio de la utilización de encuestas como fuente primaria. Esta se hizo a través de un cuestionario. El mismo se elaboró basándose en las consideraciones teóricas relativas a la cultura cooperativa y la competitividad representadas en preguntas y respuestas de opciones múltiples, con el propósito de medir las variables de la investigación; siendo las mismas presentadas bajo una escala Likert, con 5 alternativas de respuestas: siempre, casi siempre, ocasionalmente, casi nunca y nunca.

RESULTADOS

Para dar respuesta al objetivo trazado en esta investigación se procedió a realizar diecinueve preguntas a la muestra señalada anteriormente. A continuación se señalan las interrogantes con sus respectivas respuestas, además de los análisis de los investigadores.

1. ¿Se han suscitado conflictos entre los miembros de las

Negotium

Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Sciences/ PPX 200502ZU1950 ISSN: 1856-180 Edited by **Fundación Unamuno / Venezuela/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar, www.bib.umontreal.ca [+++]**

Cita / Citation:

Mailyn Medina, Neyda Ibañez, y Rubén Castillo (2012)

STRATEGIES FOR STRENGTHENING ORGANIZATIONAL CULTURE, COMPETITIVENESS: CONSUMER COOPERATIVES, LIBERTADOR MUNICIPALITY OF CARABOBO STATE

www.revistanegotium.org.ve / núm 23 (año 8) pág 163-201

cooperativas? A esta interrogante el 57 por ciento de los cooperativistas encuestados respondieron que siempre se han suscitado conflictos entre las personas miembros de la cooperativa, mientras que 43 por ciento señalaron casi siempre. Estos resultados ponen en evidencia la existencia de conflictos, característica 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. La cual debería cambiar con el diálogo y la reflexión conjunta sobre la misión de la cooperativa.

En relación con a los conflictos, según Stoner, Freeman y Gilbert (1996), constituyen desacuerdos en cuanto a la asignación de los recursos o enfrentamientos en cuanto a metas, valores, entre otros que se pueden presentar en una organización.

Tomando en consideración lo que sostienen los autores y los resultados obtenidos, es evidente la presencia de conflictos en las cooperativas estudiadas lo cual resulta beneficioso en cierto modo porque sus miembros pueden observar sus causas y consecuencias y buscar soluciones efectivas, dado que los mismos constituyen uno de los procesos básicos que son manejados dentro de la organización, se solucionan en reuniones de trabajo y se traducen en distintos productos / resultados que impactan sobre los logros.

2. ¿Existen en la cooperativa, políticas para destacar el desempeño sobresaliente de los miembros?

El 100 por ciento de los cooperativistas encuestados alegaron que nunca existen en la cooperativa, políticas para destacar el desempeño sobresaliente de los miembros. Estos resultados denotan la falta de políticas y medidas de desempeño, cabe decir que la cultura organizacional hace mención entre otras cosas, a las costumbres, valores dentro de la empresa, el que no tengan elementos de evaluación de las actividades que realizan sus miembros, les dificultará poder aplicar estímulos, esto pudiera ser sinónimo de una cultura débil.

En relación con esto, Andrade (1996), explica que una cultura es:

1. Débil-disfuncional: cuando en ella existen pocos significados compartidos. Cuenta con gran dispersión en la percepción de la realidad y el comportamiento de los integrantes de la organización.
2. Débil-funcional: en ella, como en el primer caso, 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 virtud 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 sus propósitos.

3. ¿Las actividades son desarrolladas bajo la dirección del líder?

Los resultados obtenidos a este ítem son: 74 por ciento de los cooperativistas encuestados arguyeron que las actividades siempre son desarrolladas bajo la dirección del líder, mientras que 26 por ciento expresaron casi siempre. Los resultados obtenidos demuestran la presencia de liderazgos autócrata y liberal, en vista de que las decisiones se centran en el líder.

Robbins (1998: 347), define los tipos de liderazgo autocrático y liberal, el primero de éstos impone y espera el cumplimiento de los objetivos, es dogmático y seguro. Por su parte, el segundo hace poco uso de su poder, concede a sus subordinados un alto porcentaje de independencia. Depende en gran medida de ellos cumplir sus metas.

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 en los procesos de tomas de decisiones, lo cual ocasiona a su vez los conflictos presentes, puesto que sus miembros siguen lo que impone el líder sin que sus ideas tengan

Negotium

Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Sciences/ PPX 200502ZU1950 ISSN: 1856-180 Edited by **Fundación Unamuno / Venezuela/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar, www.bib.umontreal.ca [+++]**

Cita / Citation:

Maily Medina, Neyda Ibañez, y Rubén Castillo (2012)

STRATEGIES FOR STRENGTHENING ORGANIZATIONAL CULTURE, COMPETITIVENESS: CONSUMER COOPERATIVES, LIBERTADOR MUNICIPALITY OF CARABOBO STATE

www.revistanegotium.org.ve / núm 23 (año 8) pág 163-201

importancia para el líder y para el resto de sus integrantes.

4. ¿La cartelera informativa se mantiene actualizada?

A esta pregunta el 71 por ciento de los cooperativistas encuestados respondieron que la cartelera informativa nunca se mantiene actualizada, mientras que 29 por ciento dijeron casi nunca. Los resultados obtenidos demuestran la inexistencia de información actualizada dentro de las cooperativas objeto de estudio.

Ahora bien, es sabido que el manejo de la información permite la toma de decisiones con un margen menor de error, por lo que resulta importante que dentro de estas empresas exista la efectiva divulgación de la misma.

5. ¿Se realizan reuniones mensualmente para informar a los miembros de los resultados y estrategias?

En este caso el 79 por ciento de los cooperativistas encuestados revelaron que nunca se realizan reuniones mensualmente para informar a los miembros de los resultados y estrategias, mientras que 21 por ciento apuntaron casi nunca. Los resultados obtenidos explican que en las cooperativas no consideran relevante los resultados y estrategias.

Tomando en consideración 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. Al existir estas amenazas pudiera suceder que sus competidores no se enfrenten a este tipo de amenazas, situación que dejaría en desventaja a las cooperativas en estudios.

6. ¿Se hacen evaluaciones sobre la satisfacción del cliente?

Se obtuvo como resultado que el 100 por ciento de los

Negotium

Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Sciences/ PPX 200502ZU1950 ISSN: 1856-180 Edited by **Fundación Unamuno / Venezuela/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar, www.bib.umontreal.ca [+++]**

Cita / Citation:

Maily Medina, Neyda Ibañez, y Rubén Castillo (2012)

STRATEGIES FOR STRENGTHENING ORGANIZATIONAL CULTURE, COMPETITIVENESS: CONSUMER COOPERATIVES, LIBERTADOR MUNICIPALITY OF CARABOBO STATE

www.revistanegotium.org.ve / núm 23 (año 8) pág 163-201

cooperativistas estudiados expresaron que nunca se hacen evaluaciones sobre la satisfacción del cliente. Dichos resultados demuestran que en las cooperativas objeto de estudio no se aplican métodos para satisfacer las necesidades de los clientes.

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.

En función de 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.

7. ¿Aplican el manual de normas y procedimientos?

A esta interrogante se obtuvo que el 57 por ciento de los cooperativistas encuestados alegaron que nunca aplican manual de

Negotium

Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Sciences/ PPX 200502ZU1950 ISSN: 1856-180 Edited by **Fundación Unamuno / Venezuela/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar, www.bib.umontreal.ca [+++]**

Cita / Citation:

Maily Medina, Neyda Ibañez, y Rubén Castillo (2012)

STRATEGIES FOR STRENGTHENING ORGANIZATIONAL CULTURE, COMPETITIVENESS: CONSUMER COOPERATIVES, LIBERTADOR MUNICIPALITY OF CARABOBO STATE

www.revistanegotium.org.ve / núm 23 (año 8) pág 163-201

normas y procedimientos, mientras que 31 por ciento señalaron casi nunca, entretanto 12 por ciento manifestaron ocasionalmente. Los resultados obtenidos indican poco uso de manuales de normas y procedimientos dentro de las cooperativas objeto de estudio.

Un manual de normas y procedimientos les permiten 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 objeto de estudio no acaten las normas y reglamentos, lo cual ocasiona conflictos, falta de direccionamiento, no logran sus objetivos y por ende, se alejan de la competitividad. Fuente

8. ¿Están los valores cooperativos debidamente aplicados por los miembros de la cooperativa?

El 56 por ciento respondieron casi nunca, seguido de, el 20 por ciento de los cooperativistas encuestados contestaron que los valores cooperativos siempre están debidamente aplicados por los miembros de la cooperativa y el 14 por ciento señalaron nunca, mientras que 10 por ciento expresaron casi siempre. Los resultados obtenidos indican que dentro de algunas de las cooperativas objeto de estudio se aplican valores cooperativos.

Interpretando a Dolan y García (1997), los valores identifican las prioridades clave 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, no se identifican prioridades claves para su éxito, lo cual les impide lograr su

Negotium

Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Sciences/ PPX 200502ZU1950 ISSN: 1856-180 Edited by **Fundación Unamuno / Venezuela/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar, www.bib.umontreal.ca [+++]**

Cita / Citation:

Mailyn Medina, Neyda Ibañez, y Rubén Castillo (2012)

STRATEGIES FOR STRENGTHENING ORGANIZATIONAL CULTURE, COMPETITIVENESS: CONSUMER COOPERATIVES, LIBERTADOR MUNICIPALITY OF CARABOBO STATE

www.revistanegotium.org.ve / núm 23 (año 8) pág 163-201

competitividad.

9. ¿Los miembros tienen claro cuáles son los principios que rigen la cooperativa; la misión visión y objetivos?

En este ítem se obtuvo como resultado lo siguiente, 66 por ciento de los cooperativistas encuestados contestaron nunca, es decir no tienen claro principios, misión y visión de la cooperativa que integran, seguido del 14 por ciento que respondieron que tienen claro cuáles son los principios que rigen la cooperativa, 12 por ciento señalaron casi siempre y 8 por ciento expresaron ocasionalmente. Los resultados obtenidos 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 costes de transacción. En la medida que los miembros de las cooperativas de consumo estudiadas 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.

10. ¿Se supervisa el cumplimiento de las actividades de cada persona?

El 31 por ciento de los cooperativistas encuestados señalaron que nunca se supervisa el cumplimiento de las actividades de cada persona, 26 por ciento expresaron que casi nunca, 19 por ciento indicaron ocasionalmente, 17 por ciento manifestaron casi siempre, mientras que 7 por ciento dijeron siempre. Los resultados obtenidos denotan que hay fallas en la supervisión, así como en el cumplimiento de las funciones de cada miembro de las cooperativas estudiadas.

Negotium

Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Sciences/ PPX 200502ZU1950 ISSN: 1856-180 Edited by **Fundación Unamuno / Venezuela/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar, www.bib.umontreal.ca [+++]**

Cita / Citation:

Mailyn Medina, Neyda Ibañez, y Rubén Castillo (2012)

STRATEGIES FOR STRENGTHENING ORGANIZATIONAL CULTURE, COMPETITIVENESS: CONSUMER COOPERATIVES, LIBERTADOR MUNICIPALITY OF CARABOBO STATE

www.revistanegotium.org.ve / núm 23 (año 8) pág 163-201

El cumplimiento de las actividades contribuye a mejorar el desempeño laboral, incrementa la productividad y la eficiencia. Con base en ello, se menciona a Stoner, Freeman y Gilbert (1996: 9), que sostienen: “el desempeño organizacional es el grado en que las organizaciones cumplen con su trabajo”. También, según los autores, el desempeño es una medida de eficiencia y eficacia de una organización. Por tanto, en función de los resultados, se puede afirmar que las unidades en estudio tienden a ser ineficientes, si no se evalúan las actividades con dificultad pueden detectar posibles errores o fallas, para luego proceder a corregirlas, esto es sinónimo de una cultura organizacional débil, lo cual afecta el desarrollo de las actividades, la productividad e impide su competitividad.

11. ¿Se hacen evaluaciones mensuales a los procesos tanto productivos como administrativos?

Se obtuvo que 36 por ciento de los cooperativistas encuestados señalaron que nunca se hacen evaluaciones mensuales a los procesos tanto productivos como administrativos, 26 por ciento dijeron casi nunca, 21 por ciento casi siempre y 17 por ciento 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.

12. ¿La cooperativa ha impartido cursos a sus miembros?

Reflejan los resultados a esta interrogante que el 100 por ciento de los cooperativistas encuestados expresaron que la cooperativa no ha impartido cursos a sus miembros. Estos resultados demuestran la falta de capacitación en las cooperativas estudiadas.

Negotium

Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Sciences/ PPX 200502ZU1950 ISSN: 1856-180 Edited by **Fundación Unamuno / Venezuela/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar, www.bib.umontreal.ca [+++]**

Cita / Citation:

Mailyn Medina, Neyda Ibañez, y Rubén Castillo (2012)

STRATEGIES FOR STRENGTHENING ORGANIZATIONAL CULTURE, COMPETITIVENESS: CONSUMER COOPERATIVES, LIBERTADOR MUNICIPALITY OF CARABOBO STATE

www.revistanegotium.org.ve / núm 23 (año 8) pág 163-201

Con base en la capacitación, Hill, Estrada y Bosch (2003) expresan es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es 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.

En relación a los resultados obtenidos mediante los cuales se denota falta de capacitación en los miembros de las cooperativas estudiadas, y contrastando con el aporte de los autores mencionados, es evidente 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.

13. ¿La cooperativa invierte en el adiestramiento de los miembros tomando en cuenta el área en que se desarrolla?

El 100 por ciento de los cooperativistas encuestados dijeron que las cooperativas objeto de estudio 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.

Negotium

Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Sciences/ PPX 200502ZU1950 ISSN: 1856-180 Edited by **Fundación Unamuno / Venezuela/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar, www.bib.umontreal.ca [+++]**

Cita / Citation:

Mailyn Medina, Neyda Ibañez, y Rubén Castillo (2012)

STRATEGIES FOR STRENGTHENING ORGANIZATIONAL CULTURE, COMPETITIVENESS: CONSUMER COOPERATIVES, LIBERTADOR MUNICIPALITY OF CARABOBO STATE

www.revistanegotium.org.ve / núm 23 (año 8) pág 163-201

Antes de invertir en adiestramiento, se requiere detectar necesidades de adiestramiento, al respecto Chiavenato (2002: 310), 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”. 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 (1999), que el aprendizaje genera cambios entre los que puntualiza:

1. 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.
2. El cambio debe ser relativamente permanente, ya que controla los cambios conductuales causados por la fatiga o las adaptaciones temporales.
3. 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.
4. 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 de sus integrantes, situación que afecta la productividad y competitividad de las cooperativas de consumo estudiadas; por tanto representa además una necesidad, a fin de lograr calidad en los productos o servicios. Para ello, es pertinente la previa detección de necesidades de adiestramiento en cuanto a conocimientos, habilidades y destrezas que sus miembros requieren.

14. ¿Se cuenta con una previsión para cambios en la tecnología?

Negotium

Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Sciences/ PPX 200502ZU1950 ISSN: 1856-180 Edited by **Fundación Unamuno / Venezuela/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar, www.bib.umontreal.ca [+++]**

Cita / Citation:

Mailyn Medina, Neyda Ibañez, y Rubén Castillo (2012)

STRATEGIES FOR STRENGTHENING ORGANIZATIONAL CULTURE, COMPETITIVENESS: CONSUMER COOPERATIVES, LIBERTADOR MUNICIPALITY OF CARABOBO STATE

www.revistanegotium.org.ve / núm 23 (año 8) pág 163-201

El 100 por ciento de los cooperativistas encuestados revelaron que nunca cuentan con una previsión para cambios en la tecnología. Los resultados evidencian que las cooperativas estudiadas no están preparadas ante cambios tecnológicos, 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 el referido autor 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.

15. ¿Se han hecho actualizaciones en cuanto a equipos y programas en los últimos meses?

Se aprecia que el 100 por ciento de los cooperativistas encuestados expresaron que nunca se han hecho actualizaciones en cuanto a equipos y programas en los últimos meses. Estos resultados evidencian resistencia al cambio en las cooperativas objeto de estudio.

Según Robbins (1999), las fuentes de resistencia de 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

Negotium

Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Sciences/ PPX 200502ZU1950 ISSN: 1856-180 Edited by **Fundación Unamuno / Venezuela/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar, www.bib.umontreal.ca [+++]**

Cita / Citation:

Mailyn Medina, Neyda Ibañez, y Rubén Castillo (2012)

STRATEGIES FOR STRENGTHENING ORGANIZATIONAL CULTURE, COMPETITIVENESS: CONSUMER COOPERATIVES, LIBERTADOR MUNICIPALITY OF CARABOBO STATE

www.revistanegotium.org.ve / núm 23 (año 8) pág 163-201

establecidas de poder y a las distribuciones establecidas de los recursos.

En el caso de 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, al 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.

Dado lo resultados obtenidos en la investigación se procede a formular las siguientes estrategias, con la idea de coadyuvar a las organizaciones estudiadas a desarrollar estrategias competitivas que les permitan mantenerse en el tiempo. En la razón a esto se presentan:

Estrategia N° 1: Desarrollo de Redes Colaborativas.

La existencia de relaciones propicia una reducción de los costos de transacción interempresarial, el acceso a experiencias y conocimientos, el desarrollo de procesos de aprendizaje colectivo, el logro de nuevas soluciones a los problemas y la reducción de los riesgos asociados a la innovación. Además, se posibilita el incremento de las capacidades, competencias y habilidades individuales y colectivas; de esta manera, y mediante el establecimiento de lazos de cooperación, se pueden alcanzar objetivos comunes cuyos resultados, tangibles o intangibles, beneficiará positivamente a la sociedad.

En relación a las redes colaborativas, Francés (2007), refiere que se pueden alcanzar tres tipos de objetivos: los de eficiencia que persiguen mejorar el desempeño sin modificar las capacidades o los activos disponibles, los que buscan mejorar las capacidades y los de posicionamiento que se refieren a la relación con el entorno.

La estrategia de desarrollo de las redes colaborativas en las cooperativas de consumo del Municipio Libertador del estado Carabobo, será el resultado de una combinación de colaboraciones que según Francés (2007) pueden ser verticales (suelen estar constituidas en torno a una empresa dominante que dirige la conformación y

Negotium

Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Sciences/ PPX 200502ZU1950 ISSN: 1856-180 Edited by **Fundación Unamuno / Venezuela/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar, www.bib.umontreal.ca [+++]**

Cita / Citation:

Maily Medina, Neyda Ibañez, y Rubén Castillo (2012)

STRATEGIES FOR STRENGTHENING ORGANIZATIONAL CULTURE, COMPETITIVENESS: CONSUMER COOPERATIVES, LIBERTADOR MUNICIPALITY OF CARABOBO STATE

www.revistanegotium.org.ve / núm 23 (año 8) pág 163-201

funcionamiento de la red, como proveedores, contratistas, tercerización, distribución y franquicias, y horizontales (suponen igualdad entre las empresas participantes, sin que ninguna se encuentre subordinada a otra, comprenden las de innovación y las de empresas pequeñas, con empresas y organismos, ubicados a nivel local, nacional e internacional, en cuanto a su entorno operativo, cultura y objetivos, que se unen para poder ofrecer una gama de servicios más completa, con el objetivo de fortalecer su capacidad de negociación, lograr alta capacidad de respuesta a la demanda de sus clientes.

Lo que se pretende lograr mediante la estrategia de redes colaborativas en las cooperativas de consumo del Municipio Libertador del estado Carabobo es que alcancen objetivos comunes, como una central de compras de los insumos necesarios a precios bajos, disminución de costos de transporte en la distribución de sus productos, compra y uso de equipos de trabajo más avanzados a menor precio e implementación de estrategias de mercadeo de manera conjunta, minimizando a su vez los costos publicitarios.

A través de la colaboración vertical, las cooperativas de consumo podrán lograr integrar la cadena de suministro que lleva a un grupo de elementos de la red con diferentes competencias claves a complementarse de esta manera ofrecer soluciones integrales al cliente, evitándole la interacción con múltiples proveedores, manteniendo de esta manera una relación estrecha con proveedores que se traduce en minimización de costos de transacción, disponibilidad de mercancía, satisfacción de las demandas de los clientes entre otros, porque los proveedores le venderán los insumos a más bajo precio ya que las cantidades de compra son mayores, financiamientos a corto plazo y podrán ofrecer variedad de productos disponibles a sus clientes, incrementando así la oferta de productos.

Mediante la colaboración horizontal de las cooperativas de consumo del Municipio Libertador, con otras empresas con competencias claves similares buscarán beneficios comunes uniendo esfuerzos en capacitación, compra de insumos, campañas

Negotium

Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Sciences/ PPX 200502ZU1950 ISSN: 1856-180 Edited by **Fundación Unamuno / Venezuela/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar, www.bib.umontreal.ca [+++]**

Cita / Citation:

Mailyn Medina, Neyda Ibañez, y Rubén Castillo (2012)

STRATEGIES FOR STRENGTHENING ORGANIZATIONAL CULTURE, COMPETITIVENESS: CONSUMER COOPERATIVES, LIBERTADOR MUNICIPALITY OF CARABOBO STATE

www.revistanegotium.org.ve / núm 23 (año 8) pág 163-201

promocionales, entre otros, lo cual contribuye a consolidar su cultura organizativa.

Finalmente, es importante resaltar que la estrategia del desarrollo de redes colaborativas, tal como lo mencionaron Lucena, Frites y Hernández (2007), sea vertical u horizontal, la colaboración entre las cooperativas de consumo del Municipio Libertador del Estado Carabobo con otras empresas debe ser impulsada por las Tecnologías de Información y Comunicaciones, porque dependen en gran medida de la alineación de procesos de cada una de ellas dentro de un proyecto común, por lo que las interacciones dentro de la red colaborativa se realizarán de forma virtual.

En este sentido, se mencionan algunas de redes cooperativas, tal es el caso de Mondragón (España) donde todas sus actividades están articuladas e integradas cooperativamente (industrias, servicios, investigación y desarrollo, Universidad, seguridad social, entre otros).

En Argentina, también hay experiencias de redes colaborativas poco difundidas, tales como:

- Las cooperativas azucareras de Tucumán, desde el año 1980, aproximadamente 40 cooperativas de primer grado y 7 federaciones que desarrollaron una integración hacia delante, avanzando en la producción y comercialización de azúcar.
- La cooperativa obrera de consumo de Bahía Blanca, compitiendo con los gigantes de la comercialización, según lo señala Rezzonico (1997).
- Las cooperativas avícolas integradas de la Provincia de Buenos Aires y su experiencia de integración horizontal y vertical, según lo destaca Lombarder (1999).

En Venezuela, de acuerdo con el Central de Cooperativas de Lara (CECOSESOLA) en el estado Lara en el año 1967, creó un modelo de integración cooperativa que se mantiene y se ha desarrollado, a tal punto que para el año 2008 tenía 57 cooperativas integradas, de las cuales 16 son de abastecimiento y ferias.

Negotium

Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Sciences/ PPX 200502ZU1950 ISSN: 1856-180 Edited by Fundación Unamuno / Venezuela/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar, www.bib.umontreal.ca [+++]

Cita / Citation:

Mailyn Medina, Neyda Ibañez, y Rubén Castillo (2012)

STRATEGIES FOR STRENGTHENING ORGANIZATIONAL CULTURE, COMPETITIVENESS: CONSUMER COOPERATIVES, LIBERTADOR MUNICIPALITY OF CARABOBO STATE

www.revistanegotium.org.ve / núm 23 (año 8) pág 163-201

También, CECONAVE (Central de Cooperativas de Venezuela) tiene afiliadas varias centrales cooperativas como CECOARCA (Central de Cooperativas de Aragua y Carabobo), CECOBAR (Central de Cooperativas de Barinas), entre otras, citado en la web: <http://gestionparticipativavenezuela.files.wordpress.com/2009/01/central-es-cooperativas-afiliadas-a-ceconave.pdf>.

según lo reseña la web: <http://gestionparticipativavenezuela.files.wordpress.com/2009/01/afiliadas-a-cecoarca.pdf>.

Estrategia Nº 2: Plan de Capacitación

Como segunda estrategia para la consolidación de la cultura organizativa de las cooperativas de consumo del Municipio Libertador del Estado Carabobo, se propone el plan de capacitación dirigido a los miembros de las cooperativas de consumo del Municipio Libertador del Estado Carabobo, el cual puede lograrse mediante redes colaborativas horizontales, estará estructurado por las siguientes acciones de intervención:

- Resolución de Problemas.
- Organización en el trabajo.
- Valores Cooperativos.
- Principios Cooperativos.
- Liderazgo.
-

Perfil del Participante: El presente plan de capacitación estará dirigido a los miembros de las cooperativas de consumo del Municipio Libertador del Estado Carabobo.

Evaluación: Al finalizar cada modalidad de capacitación se aplicará una encuesta que tendrá como propósito evaluar aspectos, tales como: efectividad del docente; contenido y desarrollo programático de cada acción de intervención; material de apoyo; recursos de aprendizaje; organización y acondicionamiento del local, entre otros, los cuales

Negotium

Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Sciences/ PPX 200502ZU1950 ISSN: 1856-180 Edited by Fundación Unamuno / Venezuela/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar, www.bib.umontreal.ca [+++]

Cita / Citation:

Mailyn Medina, Neyda Ibañez, y Rubén Castillo (2012)

STRATEGIES FOR STRENGTHENING ORGANIZATIONAL CULTURE, COMPETITIVENESS: CONSUMER COOPERATIVES, LIBERTADOR MUNICIPALITY OF CARABOBO STATE

www.revistanegotium.org.ve / núm 23 (año 8) pág 163-201

serían impartidos por Capacitadores del INCES (Instituto Nacional de Capacitación y educación Socialista). Con respecto al participante se aplicará para cada modalidad de capacitación del plan, una evaluación por asistencia. En este sentido, se indicará para cada uno de ellos el porcentaje de asistencia mínimo requerido para que optar al certificado de asistencia respectivo. De igual modo, para aprobar el plan de capacitación, el participante debe asistir como mínimo al ochenta por ciento (80%) de las modalidades de capacitación.

Duración: El tiempo de duración de cada capacitación varía de acuerdo a su modalidad. Seguidamente se detalla:

- Modalidad Técnicas de clase, con una duración de 8 horas semanales, 2 horas diarias de lunes a jueves, para las siguientes acciones de intervención: resolución de problemas y organización en el trabajo.
- Modalidad Conferencia, con una duración de 8 horas, serán realizadas los días sábado, para las siguientes acciones de intervención: valores corporativos, principios corporativos y liderazgo.

Objetivo Terminal: Al finalizar el programa, el participante alcanzará una capacitación para el desempeño efectivo en las cooperativas de consumo del Municipio Libertador del Estado Carabobo. Habrá adquirido nuevos conocimientos y herramientas, mediante acciones de intervención, como: resolución de problemas, organización en el trabajo, valores corporativos, principios corporativos y liderazgo.

Recomendaciones.

En torno a las evidencias encontradas en la investigación, se plantean recomendaciones dirigidas hacia el fortalecimiento de su cultura organizativa, las mismas se detallan seguidamente:

- Potenciar la relación con los clientes, estableciendo compromisos para su satisfacción.
- Afianzar la cultura de servicio, mediante la implementación de un reglamento interno para la calidad de servicio al cliente, a fin de

Negotium

Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Sciences/ PPX 200502ZU1950 ISSN: 1856-180 Edited by **Fundación Unamuno / Venezuela/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar, www.bib.umontreal.ca [+++]**

Cita / Citation:

Maily Medina, Neyda Ibañez, y Rubén Castillo (2012)

STRATEGIES FOR STRENGTHENING ORGANIZATIONAL CULTURE, COMPETITIVENESS: CONSUMER COOPERATIVES, LIBERTADOR MUNICIPALITY OF CARABOBO STATE

www.revistanegotium.org.ve / núm 23 (año 8) pág 163-201

incrementar las ventas, la cartera de clientes, fidelidad del cliente y lograr mayor participación en el mercado.

- Las cooperativas de consumo del Municipio Libertador del Estado Carabobo deben afiliarse o integrarse a otras cooperativas a nivel local y a nivel nacional, como CECOARCA y, a CECONAVE, de tal manera que puedan formar redes de colaboración que les permita fortalecer su cultura organizativa y su funcionamiento, en pro de alcanzar su competitividad.
- Conformar grupos participativos entre los miembros de las cooperativas estudiadas, a fin de aumentar el conocimiento cooperativista, promocionar la socialización, desarrollar ideas innovadoras y tomar decisiones más acertadas con la opinión de todos.
- Promover en los miembros de las cooperativas, el compromiso, la responsabilidad, la solidaridad, las ideas, la creatividad y la innovación; a fin de evitar conflictos laborales y fortalecer la cultura organizativa.
- Aplicar las estrategias diseñadas que le permitan aprovechar las oportunidades y reducir a un mínimo el impacto de las amenazas potenciales en sus actividades, como una pieza clave para alcanzar una ventaja competitiva.
- Definir políticas de formación y desarrollo de la cooperativa, lo cual genera la puesta en práctica de procesos de capacitación de sus miembros.
- Implementar el plan de capacitación propuesto, a fin de satisfacer las necesidades de capacitación presentes en los miembros de la cooperativa estudiada.
- Aplicar evaluación posterior del programa de capacitación, para tomar medidas correctivas en caso de que no se logren los objetivos.

Estrategia N° 3: Orientación del Personal.

- Reforzar y formalizar la comunicación.
- Establecer indicadores de gestión por proyectos para evaluar el desempeño.

Negotium

Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Sciences/ PPX 200502ZU1950 ISSN: 1856-180 Edited by **Fundación Unamuno / Venezuela/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar, www.bib.umontreal.ca [+++]**

Cita / Citation:

Maily Medina, Neyda Ibañez, y Rubén Castillo (2012)

STRATEGIES FOR STRENGTHENING ORGANIZATIONAL CULTURE, COMPETITIVENESS: CONSUMER COOPERATIVES, LIBERTADOR MUNICIPALITY OF CARABOBO STATE

www.revistanegotium.org.ve / núm 23 (año 8) pág 163-201

- Crear cultura de control y seguimiento de las actividades que corresponden a cada proyecto que se ejecute.
- Medir el cumplimiento del tiempo establecido para la realización de un proyecto o servicio versus el tiempo real en el que se llevo a cabo.
- Establecer un programa de motivación e incentivos para el equipo de trabajo, quienes son los encargados de realizar los servicios, de acuerdo a los resultados de gestión por proyecto (cumplimiento de plazos, requerimientos, productividad y eficiencia, satisfacción del cliente, entre otros.
- Fortalecer las competencias técnicas en el personal.

Además de las estrategias señaladas anteriormente es recomendable adicionar las siguientes:

Estrategia N°4: Orientación a la Rentabilidad.

- Utilizar herramientas de gestión empresarial para profesionalizar más su trabajo y compararse a las grandes empresas del sector.
- Elaborar los planes estratégicos y operativos correspondientes a cada año.
- Establecer y monitorear los indicadores económicos en los respectivos proyectos.
- Reforzar la gestión administrativa y financiera.
- Desarrollar contabilidad de costos.
- Revisar precios de mercado y exaltar la relación costo-beneficio ante los clientes.
- Llevar a cabo una revisión continúa de los precios según la estructura de costos que se halla establecido.
- Identificar los avances tecnológicos e incorporarlos a la cooperativa.
- Identificar y Dar a conocer las ventajas competitivas y la relación costo-valor.
- Medir continuamente el comportamiento de la competencia en el mercado.

Negotium

Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Sciences/ PPX 200502ZU1950 ISSN: 1856-180 Edited by **Fundación Unamuno / Venezuela/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar, www.bib.umontreal.ca [+++]**

Cita / Citation:

Mailyn Medina, Neyda Ibañez, y Rubén Castillo (2012)

STRATEGIES FOR STRENGTHENING ORGANIZATIONAL CULTURE, COMPETITIVENESS: CONSUMER COOPERATIVES, LIBERTADOR MUNICIPALITY OF CARABOBO STATE

www.revistanegotium.org.ve / núm 23 (año 8) pág 163-201

CONCLUSIONES.

De la investigación se puede concluir que las cooperativas de Consumo del municipio Libertador del Estado Carabobo poseen una débil cultura corporativa, en razón a que se apreció la existencia de conflicto entre sus miembros. Aunado a esto no existe en las mismas políticas de incentivos para destacar el trabajo sobresaliente de sus integrantes.

Asimismo, se aprecia que las directrices se generan por una persona; por ser una cooperativa donde todos tienen las mismas corresponsabilidades esto puede ser considerado también como una debilidad.

Además, no es eficiente y efectiva los mecanismos de comunicación entre sus integrantes, esto se visualiza porque no poseen actualizada la cartelera informativa y no hacen con reuniones mensuales para informar resultados o estrategias.

Otro rasgo que muestra la débil cultura corporativa en las cooperativas en estudio es que no tienen claro los valores ni los principios que rigen sus cooperativas. Esta situación lleva a inferir que prevalecen los criterios personales de sus miembros, situación que puede afectar el desenvolvimiento de sus actividades.

Se puede concluir también que lo dicho con anterioridad afectará a las cooperativas en cuestión. Debilitando su capacidad de competir en los mercados tanto nacional como internacional. Es necesario tomar en cuenta que no se está solo en el mercado. Aunado a esto, se tiene que las mismas no tienen un plan de desarrollo tecnológico ni de actualización de estos equipos; siendo rasgo característico de un bajo nivel competitivo, dado que no tienen capacidad para lograr consensos y marchar de forma integrada en la búsqueda de los objetivos formulados, además de la falta de preparación y capacitación de sus miembros.

Negotium

Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Sciences/ PPX 200502ZU1950 ISSN: 1856-180 Edited by **Fundación Unamuno / Venezuela/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar, www.bib.umontreal.ca [+++]**

Cita / Citation:

Mailyn Medina, Neyda Ibañez, y Rubén Castillo (2012)

STRATEGIES FOR STRENGTHENING ORGANIZATIONAL CULTURE, COMPETITIVENESS: CONSUMER COOPERATIVES, LIBERTADOR MUNICIPALITY OF CARABOBO STATE

www.revistanegotium.org.ve / núm 23 (año 8) pág 163-201

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

Álvarez, M. (1998). **Manual de Competitividad**. Panorama Editorial, México.

Andrade, H. (1996). El Papel de la Cultura y la Comunicación en las Crisis Organizacionales. En **Razón y Palabra** Número 4, año 1. Septiembre-noviembre. México. Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/antecedentes/n4/andrade.html>. Consulta: 01 de agosto 2010.

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**, núm. 57.

Bruzco M, Villagrasa, A y Del Canto E. (2010). **Definición Grupal de Cooperativismo**. Papel de Trabajo generado en el marco de la asignatura Organizaciones con Pertinencia Social. Programa Doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales. Universidad de Carabobo.

Caracciolo, N. (2008). **Responsabilidad social y valores en las cooperativas de servicio del sector eléctrico del estado Zulia**. Revista Venezolana de Economía Social. Año 8, N° 15. Enero-Junio 2008. Núcleo d la Universidad de los Andes.

CECOSESOLA. Disponible en:

http://www.gestionparticipativa.coop/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=215&Itemid=435. Consulta: 2010, Septiembre 10.

Central de Cooperativas Afiliadas a CECONAVE (2008). Disponible en: <http://gestionparticipativavenezuela.files.wordpress.com/2009/01/centrales-cooperativas-afiliadas-a-ceconave.pdf>. Consulta: 2010, Septiembre 10.

Negotium

Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Sciences/ PPX 200502ZU1950 ISSN: 1856-180 Edited by **Fundación Unamuno / Venezuela/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar, www.bib.umontreal.ca [+++]**

Cita / Citation:

Maily Medina, Neyda Ibañez, y Rubén Castillo (2012)

STRATEGIES FOR STRENGTHENING ORGANIZATIONAL CULTURE, COMPETITIVENESS: CONSUMER COOPERATIVES, LIBERTADOR MUNICIPALITY OF CARABOBO STATE

www.revistanegotium.org.ve / núm 23 (año 8) pág 163-201

Chang, R. y Keith, N. (1994). **Satisfacer primero a los clientes internos**. Gránica. Barcelona.

Chiavenato, I. (2002). **Administración de Recursos Humanos**. Editorial McGraw-Hill Interamericana. Bogotá.

Díaz, B. (2007). **Situación Económica y Balance Social de las Cooperativas que participan en la gestión del Servicio Público de Agua Potable en el Estado Trujillo..** Cayapa enero-junio No. 13. Pp30-58 Venezuela.

Dolan, S. y García, S. (1997). **La Dirección por Valores**. Ediciones Norma, Buenos Aires.

Francés, A. (2008). **Compromiso Social: Gerencia para el siglo XXI**. Ediciones IESA. Caracas.

García, C. y Raffalli, J. (2006). Presentación: Marco Legal de las Empresas de Producción Social (EPS). Bufete ARR Abogados. Venezuela.

Granell, Garaway y Malpica (1997). **Éxito gerencial y Cultura: Retos y Oportunidades en Venezuela**. Ediciones IESA. Venezuela.

Hermidas J., Sierra R., Kastika E. (1992). **Administración & estrategia, teoría y práctica**. Editorial Ma chi. Bogota.

Hernández, Fernández y Baptista (2010). **Metodología de la Investigación**. Quinta Edición. Mc Graw Hill. México.

Hill, Estrada y Bosch (2003). **Formación, Capacitación, Desarrollo de Recursos Humanos y su Importancia en las Organizaciones**. Trabajo de Grado.

Hitt, M. (2004). **Administración Estratégica**. Quinta Edición. Thomson Editores. México.

Juran, J. y Gryna, C. (1999). **On Planning for Quality**. Collier, USA: Mc

Negotium

Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Sciences/ PPX 200502ZU1950 ISSN: 1856-180 Edited by **Fundación Unamuno / Venezuela/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar, www.bib.umontreal.ca [+++]**

Cita / Citation:

Mailyn Medina, Neyda Ibañez, y Rubén Castillo (2012)

STRATEGIES FOR STRENGTHENING ORGANIZATIONAL CULTURE, COMPETITIVENESS: CONSUMER COOPERATIVES, LIBERTADOR MUNICIPALITY OF CARABOBO STATE

www.revistanegotium.org.ve / núm 23 (año 8) pág 163-201

Millan.

Jones y George (2006). **Administración**. McGrawHill. México.

Ley Especial de Cooperativas. (2001). Consulta 2011, marzo, 02. Disponible en <http://www.defiendete.org/html/de-interes/leyes%20de%20venezuela/leyes%20de%20venezuela%20ii/ley%20especial%20de%20asociaciones%20cooperativas.htm>

López, N. (2009). **Un enfoque Pluriparadigmatico para la Competitividad Inspirada en la Innovación de las PYMES en la Postmodernidad**. Tesis doctoral Universidad del Táchira, Universidad Simón Rodríguez. Disponible en www.eumed.net/tesis/2009/njlg/. Consulta el 15/10/2011.

Lucena, H. (2007) **Cooperativas, Empresas, Estado Y Sindicatos. Una vinculación necesaria**. Editorial UCLA (Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado).Venezuela.

Lucena H., Fréitez N. y Hernández, A. (2007). **Cooperativas, Empresas, Estado y Sindicatos: Una Vinculación Necesaria**. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Fondo editorial. Barquisimeto.

Méndez, C. (2003). **Un Marco teórico para el concepto de Cultura Corporativa**. Facultad de Altos Estudios de Administración y Negocios. Universidad del Rosario Colombia. Disponible en <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=20502507>. Consulta el 2011, julio, 07.

Molina, C y García, A. (2005). **¿Qué es y cómo funciona una Cooperativa?** Caracas, Venezuela; Editorial Panapo.

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). **Tipos de Modelos para la Gestión del Conocimiento**. Documento en línea. Disponible: http://www.gestiondelconocimiento/modelo_nonaka.htm. Consulta: septiembre 10.

Negotium

Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Sciences/ PPX 200502ZU1950 ISSN: 1856-180 Edited by **Fundación Unamuno / Venezuela/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET,DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar, www.bib.umontreal.ca [+++]**

Cita / Citation:

Mailyn Medina, Neyda Ibañez, y Rubén Castillo (2012)

STRATEGIES FOR STRENGTHENING ORGANIZATIONAL CULTURE, COMPETITIVENESS: CONSUMER COOPERATIVES, LIBERTADOR MUNICIPALITY OF CARABOBO STATE

www.revistanegotium.org.ve / núm 23 (año 8) pág 163-201

Olilla, P. (1994). Farmer's cooperatives as market coordinating institutions. **Annals of Public and Cooperative Economics**, Vol. 65 (1).

Parga, R. (2010). **Cooperativas Estudiantiles Organizadas como Empresas de Producción Social. Un Enfoque Basado en la RSE.** Papel de Trabajo generado en el marco de la asignatura Organizaciones con Pertinencia Social. Programa Doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales. Bárbula, Universidad de Carabobo.

Porter, M. (1998). **Estrategia Competitiva.** C.E.C.S.A., México.

Rezzonico, H. (1997). **Los Valores y Principios Cooperativos y la Concentración Empresarial.** VII Jornadas de derecho Cooperativo del Centro de la Provincia de Buenos Aires. Buenos aires.

Robbins, S. (1998). **La Administración en el Mundo de Hoy.** Editorial Prentice Hall. México.

Romero, E. (2001). **Paquete instruccional N° 2. El estudio del cambio tecnológico.** Laboratorio del Cambio Tecnológico. Cátedra del tercer semestre de la Maestría en Planificación y Gerencia de Ciencia y Tecnología. LUZ, Maracaibo (Venezuela).

Serna, H. (2000). **Gerencia Estratégica: Planificación y Gestión-Teoría y Metodología.** 3R Editores.

Sikula, A. (2004). **Personnel Administration and Human Resources Management.** Editorial John Wiley & Sons, New York.

Sierra, R. (1988). **Técnicas de Investigación Social.** Editorial Paraninfo. Madrid.

Stoner, J. Freeman E. y Gilbert. (1996). **Administración.** Printice Hall Hispanoamericana. México.

Negotium

Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Sciences/ PPX 200502ZU1950 ISSN: 1856-180 Edited by **Fundación Unamuno / Venezuela/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / IBT-CCG UNAM, DIALNET, DOAJ, www.jinfo.lub.lu.se Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar, www.bib.umontreal.ca [+++]**

Cita / Citation:

Mailyn Medina, Neyda Ibañez, y Rubén Castillo (2012)

STRATEGIES FOR STRENGTHENING ORGANIZATIONAL CULTURE, COMPETITIVENESS: CONSUMER COOPERATIVES, LIBERTADOR MUNICIPALITY OF CARABOBO STATE

www.revistanegotium.org.ve / núm 23 (año 8) pág 163-201

Timasheff, N. (1994). La teoría Sociológica: Su naturaleza y desarrollo. Fondo de Cultura Económica.

Vilda, C. (2000). **Proceso de la Cultura en Venezuela**. Universidad Católica Andrés Bello.

Zapata, D. (2011). **Paradigma de la Cultura Organizacional**.

Disponible:https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:6R_0La3ke7QJ:bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/2079/1/Paradigmas%2520de%2520la%2520cultura%2520organizacional%25206.pdf+&hl=es&gl=ve&pid=bl&sr. Consulta: 2011, abril, 02.

http://www.spcnu.gov.ve/index.php?option=com_content&view=article&id=86&catid=45. Consulta 2011, marzo 02.

<http://www.aciamericas.coop/Definicion-de-Cooperativa>