



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”
VICERECTORADO DE PLANIFICACIÓN
Y DESARROLLO SOCIAL
COORDINACIÓN ÁREA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MENCION GERENCIA GENERAL**

**MODELO DE GERENCIA ESTRATEGICA PARA LAS COOPERATIVAS
DE PRODUCCION AGRICOLA DEL MUNICIPIO OBISPOS EDO
BARINAS.**

**Proyecto de Trabajo Especial de Grado para optar al Título de Magíster en
Administración Mención Gerencia General.**

Autor: Luis Orlando Luna
C.I. N° 11.753.472
Tutor: Dr. José Fleitas

Barinas, mayo de 2007

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo JOSÉ DE LA CRUZ FLEITAS, titular de la cédula de identidad N° 3.866.087 en mi carácter de tutor del Trabajo Especial de Grado titulado MODELO DE GERENCIA ESTRATÉGICA PARA LAS COOPERATIVAS DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA DEL MUNICIPIO OBISPOS DEL ESTADO BARINAS presentado por el ciudadano LUIS ORLANDO LUNA para optar al grado de Magíster en Administración, Mención Gerencia General, por medio de la presente certifico que he leído el Trabajo de Grado y considero que reúne las condiciones necesarias para ser defendido y evaluado por el jurado examinador que se designe.

Asimismo me comprometo como Tutor a estar presente en la defensa del Trabajo de Grado en la fecha, hora y lugar que se establezca para tal fin.

En la Ciudad de Barinas, a los _____ días del mes de noviembre de 2008.

Firma



JOSÉ DE LA CRUZ FLEITAS
C.I.:

ACTA DE VEREDICTO

Siendo las _____ del día _____, una vez cumplido con lo previsto en el artículo 40 capítulo III, del Reglamento de Estudios de Postgrado de la UNELLEZ, los Profesores _____ (Tutor) _____
_____ (Jurado Interno UNELLEZ) y _____
(Jurado Externo) titulares de las Cédulas de Identidad N° _____,
_____ y _____ respectivamente, miembros del jurado calificador del Trabajo de Grado titulado MODELO DE GERENCIA ESTRATÉGICA PARA LAS COOPERATIVAS DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA DEL MUNICIPIO OBISPOS DEL ESTADO BARINAS presentado por el ciudadano LUIS ORLANDO LUNA para optar al grado de MAGÍSTER SCIENTIARUM en Administración, Mención Gerencia General, procedimos a dar apertura y presenciar la sustentación de dicho trabajo por su ponente, con una duración de 45 minutos. Posteriormente respondió a las preguntas formuladas por el jurado y defendió sus opiniones. Cumplidas todas las fases de la defensa, el jurado después de sus deliberaciones acordó _____ el trabajo aquí señalado y otorgar MENCIÓN _____

Dando fe y en constancia de lo aquí indicado firman

Prof. _____
C.I. N° V. _____
(TUTOR)

Prof. _____
C.I. N° V. _____
(Jurado Interno UNELLEZ)

Prof. _____
C.I. N° V. _____
(Jurado Externo)

DEDICATORIA

Este LOGRO va especialmente dedicado a aquellas personas que día a día y que de una u otra forma fueron participes, no solo de la realización de este proyecto, sino también en el desarrollo y formación de mi persona a través de toda la vida. Ellas son:

DIOS TODOPODEROSO y El NAZARENO de Achaguas por ser mi Guía Espiritual incondicional.

MI MADRE AUDELINA DE LUNA, por todo el sacrificio y obstáculos que se te presentaron en el camino para poder sacar a todos tus hijos adelante. Eres el mayor ejemplo de Nobleza, Constancia, Honradez y Amor que le puedo mostrar a mi hija. TE AMO.

MI HIJA LEYMAR, mi mayor orgullo, el mayor y mejor regalo que DIOS me ha dado, la razón de ser de mi existencia, con todo mi amor te cuidaré y si algún día te faltare te dejaré las bases más sólidas que ser humano alguno pueda tener: “TU PREPARACIÓN Y TODO MI AMOR” pues te pertenece y siempre lo tendrás.

MI ESPOSA LELIA, la persona que me motiva para seguir en este proceso de formación y por brindarme toda la ayuda en los momentos más difíciles que se me presentaron y darme fuerza de voluntad para continuar. TE AMO.

MIS HERMANOS EMILIO, MARY, LUIS, NARKYS, YANETH, gracias por formar parte de ese hogar lleno de comprensión y amor que DIOS nos regaló.

✠ MI PAPÁ EMILIO LUNA, pues estoy seguro que siempre me estas ayudando y apoyando en todo los retos que me propongo en esta vida. Gracias por tu ejemplo de honestidad y compromiso ante la vida. Nunca te olvidaré.

ÍNDICE GENERAL

	pp.
DEDICATORIA	iv
LISTA DE CUADROS	vii
LISTA DE GRÁFICOS	viii
RESUMEN	ix
INTRODUCCIÓN	10
CAPITULO I: EL PROBLEMA	
Planteamiento del problema.....	12
Objetivos de la Investigación	
General.....	16
Específicos.....	16
Justificación de la Investigación.....	17
Alcance.....	18
CAPITULO II: MARCO TEORICO	
Antecedentes.....	19
Bases Teóricas.	
Gerencia Cooperativista.....	31
De las Relaciones Humanas al Capital Social	32
Identidad, Integridad y Estrategia Empresarial.....	32
Cooperación y Participación.....	33
Pragmatismo y visión ética de la empresa.....	33
Principios y valores sociales.....	34
Elementos básicos de la administración.....	34
Administración Estratégica.....	38
El diagnóstico como herramienta gerencial.....	41
Matriz DOFA.....	43
Cooperativas agrícolas.....	46
Principios Cooperativistas.....	47
Objetivos del Cooperativismo.....	49
Importancia del sistema cooperativista en la economía de los países....	49
Importancia del sistema cooperativista en el contexto social.....	51
Diferencia entre una empresa mercantil y una asociación cooperativa..	52
Bases Legales.....	52
Sistema de Variables.....	54
Mapa de Variables.....	55
Definición de Términos Básicos.....	58
CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO	
Tipo de Investigación.....	60
Diseño de Investigación.....	60
Población y Muestra.....	61

Técnicas e instrumentos de recolección de datos e información.....	63
Validez del contenido del instrumento.....	64
Confiabilidad del Instrumento	64
CAPITULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	
Análisis de resultados.....	66
Diagnóstico de los procesos administrativos y gerenciales de las cooperativas de producción agrícola del Municipio Obispos.....	85
Análisis de los procesos administrativos y gerenciales de las cooperativas de producción agrícola del Municipio Obispos.....	90
Modelo de gerencia estratégico para las cooperativas de producción agrícola del Municipio Obispos	
Justificación.....	94
Objetivos del modelo de gerencia.....	95
Misión y Visión de las cooperativas de producción agrícola.....	95
Matriz DOFA.....	96
Análisis de factores internos.....	97
Análisis de factores externos.....	98
Estrategias FO.....	100
Estrategias DO.....	100
Estrategias FA.....	100
Estrategias DA.....	101
Modelo Propuesto.....	101
Factibilidad de la Propuesta.....	111
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
Conclusiones.....	113
Recomendaciones.....	115
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	117
ANEXOS.....	119

LISTA DE CUADROS

CUADRO	Pág.
1.- Mapa de Variable.....	55
2.- Conformación de la Estructura Organizativa.....	66
3.- Conocimiento de la Misión y Visión.....	71
4.- Grado de cumplimiento de los Principios Cooperativos.....	74
5.- Forma de Establecimiento de los Objetivos y Metas.....	75
6.- Cuota de Responsabilidad de los Socios.....	77
7.- Asistencia Técnica.....	80
8.- Existencia de manuales o formatos.....	82
9.- Cursos y Talleres.....	83
10.- Participación activa en el desarrollo de la comunidad.....	84
11.- Matriz DOFA.....	99

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICOS	Pág.
1.- Instancias de la Estructura Organizativa.....	67
2.- Participación en las instancias de la cooperativa.....	68
3.- Conformidad con la Estructura Organizativa.....	69
4.- Definición de la Misión y Visión.....	70
5.- Identificación de principios cooperativos.....	71
6.- Conocimiento de los Principios Cooperativos.....	72
7.- Cumplimiento de los principios cooperativos.....	73
8.- Grado de Cumplimiento de los principios cooperativos.....	74
9.- Forma de establecimiento de objetivos y metas.....	75
10.- Conocimiento de objetivos y metas.....	76
11.- Toma de decisiones.....	76
12.- Tipo de procesos productivos.....	78
13.- Consideración de la división del trabajo.....	79
14.- Actividades productivas.....	79
15.- Evaluación de la asistencia técnica.....	80
16.- Procesos definidos.....	81
17.- Destino de las utilidades.....	82

**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
COORDINACIÓN ÁREA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MENCIÓN GERENCIA GENERAL**

**GERENCIA ESTRATÉGICA PARA LAS COOPERATIVAS DE
PRODUCCIÓN AGRÍCOLA**

Autor: Luis Orlando Luna

Tutor: José Fleitas

Noviembre 2008

RESUMEN

El Cooperativismo es un movimiento socioeconómico de carácter mundial, constituido por asociaciones económicas cooperativistas en las que todos los integrantes tienen igualdad de derecho y el beneficio obtenido se reparte entre sus socios según el trabajo que aporta cada uno y regidas por unas estructuras organizativas que, con el paso de los años, los socios que más participan asumen el poder de aquellos que no participan, perdiéndose el sentido de cooperativismo original. El objetivo de la investigación está centrado en la propuesta de un modelo de Gerencia Estratégica que genere en todo el colectivo de las cooperativas una real y verdadera cultura de organización y cooperación. El estudio se realizó bajo la modalidad de proyecto factible, apoyado en una investigación documental y de campo de tipo descriptiva. Para la recolección de los datos se utilizó una encuesta que se aplicó a los directivos de las cooperativas objeto de estudio. Como resultados de la investigación se puede mencionar que las cooperativas en estudio presentan debilidades importantes en su administración y gerencia evidenciado por la ausencia de misión y visión, planes y proyectos a mediano y largo plazo que les permitan perdurar en el tiempo. Se recomienda implementar el modelo de Gerencia Cooperativista propuesto el cual se basa en una gerencia con valores, y principios cooperativistas.

PALABRAS CLAVES: Gerencia Estratégica. Cooperativas. Producción agrícola.

INTRODUCCIÓN

El cooperativismo, a lo largo de su historia ha sido considerado y definido de múltiples formas (como doctrina política, como un modo de producción) sin embargo, actualmente se puede afirmar que el cooperativismo es un plan económico que forma parte importante de la vida de muchos países, y su desarrollo y difusión indica que podría llegar a modificar hasta la estructura política de las sociedades que las han implantado.

Las cooperativas conforman el sistema socioeconómico definido como Economía Solidaria, que es un conjunto de voluntades y esfuerzos constituidos en redes dirigidos a las necesidades de la sociedad a través de la democracia participativa. Sin embargo para que una nueva cooperativa pueda tener posibilidades de sostenibilidad en el tiempo es necesario que sus miembros conozcan y practiquen los valores y principios cooperativos que son la base de la teoría de la cooperación, así como también ejecutar los procesos administrativos y gerenciales de manera que no se pierdan esas base de cooperativismo y organización comunitaria que deben prevalecer en este tipo de sistemas económicos de producción.

El presente trabajo de investigación pretende diseñar un modelo de Gerencia Estratégica que les permita a las cooperativas de producción agrícola del Estado Barinas, consolidarse en el tiempo como una estructura organizativa donde impere la dimensión Social-Humana, generando en todo el colectivo una real y verdadera cultura de organización y cooperación.

La estructura de la investigación se presenta en capítulos, de la siguiente manera:

En el capítulo I se plantea el problema a investigar, describiendo el objeto de estudio y ubicándolo dentro del contexto correspondiente, se formulan los objetivos de la investigación, se justifica la misma y se presentan los alcances que se esperan lograr al finalizar la investigación.

En el capítulo II (Marco referencial o teórico), se analizan y exponen algunas teorías, enfoques, investigaciones anteriores sobre el tema que ofrezcan una conceptualización adecuada para el desarrollo del mismo. En primer lugar se presentan antecedentes históricos del tema a investigar seguido por algunas referencias de investigaciones anteriores que de una u otra forma aportan bases para enmarcar este estudio. Se continúa con las bases teóricas del cooperativismo, de los procesos administrativos y gerenciales y las metodologías de las gerencias estratégicas.

El capítulo III (Marco metodológico), define el tipo y diseño de la investigación, así como la metodología propuesta para la recolección análisis y procesamiento de los datos y resultados.

Los resultados obtenidos con el diagnóstico realizado, así como el análisis de los mismos, se presentan en el capítulo IV, donde además se desarrolla el modelo de gerencia propuesto que les va a permitir a las cooperativas en estudio desarrollarse como una empresa rentable pero sin olvidarse de sus valores y principios cooperativistas. Las conclusiones se especifican en el capítulo V, así como las debidas recomendaciones en procura de facilitar la adopción del modelo propuesto.

CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Identificación del Problema

La sociedad venezolana del siglo XX ha sufrido diversos cambios de índole económico, político, social, cultural y tecnológicos, entre otros, que, desafortunadamente, no han sido hacia mejores niveles de vida, sino que por el contrario, la han sumido en situaciones económicas cada vez más críticas, lo que la ha llevado a comportarse de manera individualista, personalista, creyendo que solamente el dinero logra satisfacer las necesidades humanas básicas, propiciando la separación del ser humano, destruyendo esos lazos naturales de solidaridad y respeto que deben existir entre los mismos.

En respuesta a esta situación, en Venezuela, en los últimos años, han surgido organizaciones que están tratando de ayudar a las personas a asumir conductas de aperturas y adecuación a estos cambios, planteándoles la necesidad de asociarse y participar en diversos grupos organizados. Uno de estos modelos de organización en los cuales participa el individuo en relación colectiva es el cooperativismo, donde se aspira generar un proceso de formación solidaria participativa - activa, responsable y de gran compromiso social.

El cooperativismo siempre ha estado presente en la historia de la humanidad, desde los primeros cazadores que se pusieron de acuerdo para atrapar una presa de gran tamaño y los primeros recolectores que aceptaron recoger frutos para luego repartirlos por igual entre las tribus.

La concepción de cooperativa y cooperativismo ha evolucionado junto con la humanidad, ya que ha estado presente en todos los procesos históricos de ésta.

Ejemplo de ello son nuestros aborígenes quienes se organizaban para las siembras y recolección de sus cosechas. También se puede nombrar como modelo cooperativista, a los primeros cristianos de la iglesia primitiva quienes vendían sus propiedades y todo lo que tenían y repartían el dinero entre sus necesidades, buscando el bien común. (Miró 1990, p 75)

A través del tiempo el cooperativismo agrícola se ha ido transformando en un movimiento de carácter social, político e ideológico como resultado de hechos históricos trascendentales para la historia económica y social de diversos países del mundo. Según Carrillo y Rosal (1999; p. 20), dentro de las Cooperativas Agrícolas que han tenido mayor relevancia en la historia mundial del Cooperativismo, se pueden mencionar:

Las Cooperativas Agrarias en la Comunidad Económica Europea (C.E.E.): El Cooperativismo Agrícola en la Comunidad Económica Europea se da a través del Comité General de Cooperación Agraria (COGECA), el cual surge en el año 1959; se crea para representar los intereses del sector ante quienes dictan las políticas agrícolas que seguirán los países miembros de la Comunidad.

Cooperativismo Agrícola en la República Federal Alemana: En Alemania las Cooperativas Agrícolas surgen a través del “Sistema Raiffeisen”. Este sistema no es más que un comité fundado, con la finalidad de ayudar a dar crédito a los agricultores. Es una agrupación benéfica que hace que los pobres participen en algunos trabajos, surgiendo aquí precisamente la idea de la cooperativa o el primer paso hacia el cooperativismo.

Cooperativismo Agrícola en Francia: El cooperativismo Agrícola en Francia nace a finales del siglo XIX, cuando

tienen un desarrollo importante los sindicatos agrícolas, quienes preparan el camino al cooperativismo.

Cooperativismo Agrícola en Gran Bretaña: Gran Bretaña es la cuna del Cooperativismo moderno con la formación, en los años 30, de Cooperativas Agrícolas que se especializaron en aprovisionar y comercializar los productos agrícolas, cuando el gobierno promulga varias normas para estimular el comercio.

Cooperativismo en Israel: En Israel el arquetipo de cooperativismo es la Cooperativa “Kibutz del Moschav” que es una cooperativa integral de estructura colectivista, no solo en lo que hace a la naturaleza de la propiedad, la acumulación, la producción y el trabajo, sino en cuanto señala la responsabilidad de la comunidad de satisfacer las necesidades individuales y adopta patrones colectivistas de vida familiar

Cooperativismo Agrícola en Chile: En Chile el Cooperativismo se ha experimentado con tres esquemas políticos de desarrollo y reforma agraria: Un esquema populista de modernización y tecnología, diseñado por el Gobierno de Frente Popular, el segundo esquema neocapitalista, promovido por el Gobierno Demócrata Cristiano y el tercero un esquema Socialista proyectado por el gobierno de Unidad Popular.

Cooperativismo Agrícola en Colombia: En este país el Cooperativismo Agrícola toma impulso con el inicio del siglo XX, aumentando su repunte a mediados del mismo, cuando las cooperativas agrícolas son fomentadas y potenciadas por el Instituto Colombiano de la Reforma Agraria en 1961, puesto que en ella se presentan las cooperativas agrarias como instrumento de mejora y reforma.

En efecto, tal como se visualizó en las síntesis presentadas, el cooperativismo orienta a la sociedad a asumir y practicar nuevos valores que sustentan el desarrollo económico y social, propiciando la organización de las comunidades bajo el marco de una nueva estructura económica democrática.

En la actualidad, el Estado venezolano, preocupado por encontrar nuevas alternativas para el desarrollo socio-económico del país, le ha dado prioridad al movimiento cooperativista por considerar de gran importancia el esfuerzo de los sectores sociales populares, al integrar los elementos de su realidad y aprovechar los recursos existentes para organizarse con un fin último, que no es otro que "solucionar problemas comunes y hacer una sociedad más equitativa" (Miró 1990, p 80).

En el Estado Barinas existen en la actualidad un número importante de cooperativas legalizadas, (8.054) suscritas a la SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE COOPERATIVAS (SUNACOOB), que es un organismo adscrito al Ministerio para la Economía Popular, al que por ley le corresponde la legalización, registro, supervisión y promoción de las cooperativas en Venezuela y el cual desarrolla una serie de programas de fortalecimiento a las cooperativas existentes mediante la generación de espacios de encuentro, intercambios y posicionamiento del movimiento cooperativo. Del total de las cooperativas ubicadas en el Municipio Obispos (436) el 9,17% corresponden al subsector agrícola.

A pesar de lo anteriormente expuesto, la realidad de estas cooperativas, según la experiencia observada en esta misma superintendencia y las personas encargadas del registro y seguimiento de ellas, es que sólo un pequeño número está funcionando de manera cabal y según sus principios cooperativistas y la mayoría de ellas no son más que un sistema cooperativo regido por unas estructuras organizativas que, con el paso de los años, los socios que más participan asumen el poder de aquellos que no participan, tratan de acumular para sí el máximo de información, conocimientos y dinero y por ende poder personal, transformando la asociación, en el fondo, en una

organización jerárquica, que no es más que propiciar la sociedad capitalista de consumo, perdiéndose el sentido de cooperativismo original.

Del panorama descrito anteriormente, puede ser que pocas organizaciones cooperativas logren salir airoso, por lo que es necesario crear un modelo de Gerencia Estratégica donde se logre estudiar y comprender la forma organizativa de las cooperativas de producción agrícola con miras a determinar las bases de funcionamiento y actuación cooperativista de manera que se dé sustentación al fenómeno social que se ha venido produciendo en la sociedad venezolana. Por tal motivo la Investigación pretende dar respuesta a las siguientes interrogantes: ¿Cuál es la estructura organizativa de las cooperativas de producción agrícola del Municipio Obispos del Edo Barinas? ¿Qué realidad económica, cultural y social presentan sus socios? ¿Están siguiendo, las cooperativas de producción agrícola, los principios organizacionales y gerenciales de toda organización comunitaria?

En función a esto se presenta la siguiente línea de investigación cuyo objetivo principal es crear un Modelo de Gerencia Estratégica para las cooperativas de producción agrícola del Municipio Obispos del Estado Barinas, donde sea posible determinar y analizar los factores que inciden el proceso de organización, formación, consolidación y gerencia de las mencionadas estructuras organizativas.

Objetivos

Objetivo General.

Diseñar un modelo de Gerencia Estratégica para las cooperativas de producción agrícola del Municipio Obispos del Estado Barinas.

Objetivos Específicos.

1. Diagnosticar los procesos administrativos y gerenciales de las cooperativas de producción agrícola del Municipio Obispos del Edo Barinas.

2. Analizar los procesos administrativos y gerenciales de las cooperativas de producción agrícola del Municipio Obispos del Edo Barinas, con miras a determinar los aspectos positivos y negativos presentes en los mismos.
3. Diseñar lineamientos y estrategias gerenciales que le permitan a las cooperativas de producción agrícola del Municipio Obispos del Edo Barinas, desarrollarse dentro de los parámetros gerenciales y de organización comunitarias propias del cooperativismo.

Justificación de la Investigación

En los actuales momentos, la sociedad venezolana requiere con urgencia adaptarse a las nuevas estructuras económicas que han estado surgiendo a raíz de las transformaciones y constantes cambios del entorno, por lo que es necesario que asuma mecanismos y estrategias que le permitan afrontar las situaciones que afectan la calidad de vida de sus pobladores. Dentro de estos mecanismos se encuentran, en primer lugar, las comunidades organizadas que han venido jugando un papel vanguardista como herramienta para lograr el bien común de una comunidad por medio de la cooperación y la colaboración mutua de los integrantes de la misma.

Si bien es cierto que son necesarias las organizaciones comunitarias comprometidas, abiertas, creativas, con sentido de pertenencia, con una preparación cultural y educativa cada día mayor, no es menos cierto que también en los últimos años hemos visto organizaciones comunitarias que fracasan por no saber aplicar los conceptos organizativos y gerenciales dentro del marco del cooperativismo y de la organización comunitaria.

A tal efecto es de vital importancia diseñar un modelo de Gerencia Estratégica que permita a las cooperativas de producción agrícola, determinar e interpretar el proceso organizativo y gerencial que debe regir en toda organización comunitaria,

donde impere la dimensión Social-Humana, generando en todo el colectivo una real y verdadera cultura de organización y cooperación.

Asimismo, el estudio es importante porque los resultados del mismo serán beneficiosos para el fortalecimiento del movimiento cooperativo del sector producción en el municipio Obispos con proyección a todo el estado Barinas.

Alcances de la Investigación.

Este estudio pretende crear y desarrollar un modelo de Gerencia Estratégica que permita a las cooperativas de producción agrícola del municipio Obispos del Edo Barinas, desarrollarse dentro de los parámetros gerenciales y de organización comunitaria y con una verdadera cultura de organización y cooperación, lo que contribuiría a fortalecer el carácter cooperativista de las comunidades organizadas del mencionado municipio.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

Antecedentes Históricos

La historia del sistema cooperativo se remonta a la práctica de diferentes modalidades de asociación tradicional, especialmente en el ámbito rural y en actividades de carácter agropecuario, tal era el caso, por ejemplo en Latinoamérica, los **ayllus** de la cultura Inca que comprendió lo que ahora es Perú, Bolivia, Ecuador, parte de Chile y el norte argentino. De igual modo, en las culturas del norte de América como la azteca en México y las **juntas** en Costa Rica. Estas manifestaciones tradicionales de la cooperación aún están vigentes en muchos países de América Latina y en el mundo, este sistema de cooperativismo en épocas pasadas, que se identificaba por la autoayuda, solidaridad y cooperación entre sus integrantes en las diferentes actividades fueron determinantes para iniciar lo que hoy se conoce como los principios del sistema cooperativo.

El cooperativismo, a lo largo de su historia ha sido considerado y definido de múltiples formas: como doctrina política, modo de producción, sin embargo, actualmente se puede afirmar que el cooperativismo es un plan económico que forma parte importante de la vida de muchos países, y su desarrollo y difusión indica que podría llegar a modificar hasta la estructura política de las sociedades que las han implantado.

El movimiento cooperativo moderno mundial se afianza en el pueblo de Rochdale condado de Lancashire, Inglaterra, cerca de Manchester. Fue en 1844 un grupo de 28 trabajadores de la industria textil, que vivían en este pueblo, trataron de

controlar su destino económico formando una cooperativa llamada la Rochdale Equitable Pioneers Society (La Sociedad Equitativa de Pioneros de Rochdale).

La idea tuvo su origen a fines del año 1843, en tal época la industria textil se encontraba en su apogeo y proporcionaba una gran actividad en las más importantes manufacturas de Rochdale. Frente al desamparo de la clase trabajadora algunos tejedores recordaron las ideas de Robert Owen considerado el padre del cooperativismo.

Lejos de tratar de rehuir responsabilidades, el 24 de octubre de 1844 dieron constitución legal a su sociedad. La entidad fue registrada bajo el título: "Rochdale Society of Equitable Pioneers" (Sociedad de los Equitativos Pioneros de Rochdale). Por su sencillez y como alternativa de solución para el establecimiento de una nueva forma de vida rápidamente ganó adeptos, además de que las conclusiones formuladas por ellos, revisadas y ampliadas, constituyen los fundamentos del cooperativismo.

Una de las conclusiones a que llegaron los obreros textiles de Rochdale, al integrar la primera cooperativa de consumo es: "El incentivo de lucro es el origen y la razón de ser de los intermediarios, y debe sustituirse por una noción de servicio mutuo o cooperación entre los consumidores". La esencia que encierra esta conclusión es que la clase consumidora, permanente y universal, está siempre a merced de la acción de los intermediarios, cuyo móvil principal es el lucro; por lo tanto, la clase trabajadora tiene el derecho y el deber de defender, y la mejor forma de haberlo es con solidaridad.

Por otra parte, al igual que las cooperativas de consumo, el cooperativismo agrícola, a través del tiempo, se ha ido transformando en un movimiento de carácter social, político e ideológico como resultado de hechos históricos trascendentales para la historia económica y social de diferentes países del mundo.

La evolución del cooperativismo agrícola la podemos dividir de la siguiente forma:

- 1.- El Cooperativismo Agrícola en el mundo.
- 2.- El cooperativismo Agrícola en América.

El Cooperativismo Agrícola en el Mundo

Dentro de las Cooperativas Agrícolas en el mundo, las que han tenido mayor relevancia en la historia mundial del Cooperativismo, tenemos:

1.- Las Cooperativas Agrarias en la Comunidad Económica Europea (C.E.E.):

El Cooperativismo Agrícola en la Comunidad Económica Europea se da a través del Comité General de Cooperación Agraria (COGECA), el cual surge en el año 1959; se crea para representar los intereses del sector ante quienes dictan las políticas agrícolas que seguirán los países miembros de la Comunidad.

Este comité se ha planteado unos objetivos que son:

“Representar los intereses generales y específicos de la Cooperación Agrícola ante la Comunidad Económica Europea.

Realizar estudios jurídicos, económicos, financieros, sociales y otros de interés para el desarrollo del movimiento Cooperativo Agrícola.

Promover la relación y la cooperación entre las Cooperativas Agrícolas de los países de la C.E.E.; abogar y coordinar la actividad de organismos de diferentes sectores de la Cooperación Agrícola en la C.E.E.

Asegurar la unión con el Comité de Organizaciones Profesionales Agrícolas de la C.E.E. y otros organismos formados por la profesión agrícola.” (Salinas 1989; p 131).

Además de estos objetivos, la COGECA desarrolla actividades que van en beneficio, principalmente, de sus asociados y de la consolidación del movimiento cooperativo.

2.- Cooperativismo Agrícola en la República Federal Alemana: En Alemania las Cooperativas Agrícolas surgen a través del “Sistema Raiffeisen”. Este sistema no es más que un comité fundado, con la finalidad de ayudar a dar crédito a los agricultores. Es una agrupación benéfica que hace que los pobres participen en algunos trabajos, surgiendo aquí precisamente la idea de la cooperativa o el primer paso hacia el cooperativismo.

El segundo paso se da con la fundación de la Asociación de Ayuda Mutua de Hamersfeld, que se ocupaba de aprovisionar ganado, convirtiéndose, con el tiempo, en una caja de ahorro universal que se llamó El Instituto de Crédito con Responsabilidad Solidaria Limitada.

El tercer paso en la consolidación del cooperativismo en Alemania, se da en 1958 con la creación de la Asociación Benéfica de Heddesdorf, la cual se convierte, posteriormente, en Asociación de Cajas de Crédito.

En colaboración con Raiffeisen, Wilhelm Hans funda una Organización Cooperativa Autónoma. Con el paso del tiempo, las cooperativas Raiffeisen y Wilhelm se unen formándose cooperativas de producción, de transformación, de comercialización y de servicios.

3.- Cooperativismo Agrícola en Francia: El cooperativismo Agrícola en Francia nace a finales del siglo XIX, cuando tienen un desarrollo importante los sindicatos agrícolas, quienes preparan el camino al cooperativismo.

“Después de la segunda Guerra Mundial la situación de penuria generalizada conduce a los agricultores a aumentar la producción y asumir la transformación de las estructuras y medios de explotación” (Salinas. 1989; p 40). Como consecuencia las cooperativas agrícolas se multiplican y se reagrupan en un plan nacional para aumentar los suministros a los agricultores, así como para asumir la transformación y comercialización de los productos agrícolas.

La ley de Cooperativismo Francés define el cooperativismo como “las sociedades Cooperativas Agrícolas y sus uniones forman una categoría de sociedad especial distinta de las sociedades civiles y de las sociedades comerciales con personalidad moral y plena capacidad”.

El cooperativismo en Francia se clasifica en:

“Cooperativas de producción y comercialización: Son las cooperativas que de un lado aseguran la cosecha, la transformación y hasta la venta de los productos de sus miembros.

Las Cooperativas de servicios: Son las que aseguran a sus asociados los servicios que la cooperativa de producción y comercialización no le prestan” (Salinas. Ob.cit.)

4.- Cooperativismo Agrícola en Gran Bretaña: Gran Bretaña es la cuna del Cooperativismo moderno con la formación, en los años 30, de Cooperativas Agrícolas que se especializaron en aprovisionar y comercializar los productos agrícolas, cuando el gobierno promulga varias normas para estimular el comercio. El Cooperativismo Británico se divide en dos categorías:

“Las Cooperativas de Aprovisionamiento” (Miro, 1990. p 90), cuya función es proporcionar alimentos a los socios.

Cooperativas de Comercialización.

En este país, en las Cooperativas Agrícolas de primer grado, se agrupan organizaciones de segundo entre las cuales se encuentran las Federaciones y Las Centrales, quienes forman Federaciones llamadas de tercer grado que son las que van a representar a las Cooperativas Agrícolas de este país en el resto de Europa, especialmente en el Comité General de Cooperación Agrícola de la Comunidad Económica Europea (COGECA).

5.- Cooperativismo en Israel: “Los Estados comunistas, tanto en la China como en Yugoslavia y Polonia, concentran sus esfuerzos no solamente en resolver los problemas de la civilización industrial, sino en construir sociedades cuyos perfiles teóricos de última instancia no están lejos de la República Cooperativa” (Salinas 1989; p 159)

Surgen hechos importantes que determinan la Colonización Cooperativa del Estado Nacional Israelí, tales como la capacidad profesional y los niveles tecnológicos, que se adecuan tanto a la magnitud de la inevitable confrontación como a nivel excepcional de la población inmigrante y a la urgencia estratégica del asentamiento territorial a la Constitución de un Estado Nacional Judío.

En Israel el arquetipo de cooperativismo es la Cooperativa “Kibutz del Moschav” que “Es una cooperativa integral de estructura colectivista, no solo en lo que hace a la naturaleza de la propiedad, la acumulación, la producción y el trabajo, sino en cuanto señala la responsabilidad de la comunidad de satisfacer las necesidades individuales y adopta patrones colectivistas de vida familiar” (Salinas. Ob.cit.)

Dentro del régimen social, lo fundamental es la participación individual en el uso de la propiedad colectiva. El colectivismo en la propiedad constituye la base para el colectivismo en el trabajo y en la producción, constituyéndose el trabajo propio y

sin asalariados, no solo en la base de la organización laboral del Kibutz, sino en el soporte de su ideología y de su sistema de valores.

La segunda forma básica de la colonización Cooperativa en Israel, ha sido el Moschav ev Dim, que se caracteriza por ser granjas de explotación individual o familiar con trabajo familiar y personal directo sin asalariados con propiedad racional de la tierra.

El Cooperativismo Agrícola en América.

1.- Cooperativas en el desarrollo agrícola de Estados Unidos: “El llamado sistema norteamericano de vida es la combinación de factores como la geografía y la población formada por las migraciones de países europeos hacia el nuevo mundo, lo que creó una cultura Europea” (García 1976. p 60). La guerra civil de recesión, que enfrenta al norte capitalista con la economía señorial del sur, va a ser la coyuntura revolucionaria por la cual Estados Unidos se transforma en gran potencia, a diferencia de las Guerras Civiles latinoamericanas que ahogaron las incipientes economías.

El Cooperativismo en Estados Unidos, al integrarse al sistema capitalista de mercado de la nación, a su tecnología y normas, ha ido relevando sus aspectos organizativos y empresariales, pero no los movimientos de reforma social o de nuevas estructuras de democratización del poder en los Estados Unidos.

Al contrario de lo que sucedió en Inglaterra, donde cooperativas y sindicatos se constituyeron en una fuerza de cambio político y social y asumieron la responsabilidad de conducir al Estado Liberal, el Cooperativismo norteamericano ha rehusado ir más allá de lo señalado a la economía capitalista de una empresa privada.

Lo más importante que se deriva del cooperativismo agrario norteamericano es que tiende a convertirse en una cobertura externa de seguridad de las granjas en sus relaciones con la sociedad capitalista de mercado.

La dinámica de la revolución agrícola se expresa en la reducción progresiva de la fuerza de trabajo agrícola del área sembrada y del total de granjas, así como de la integración agricultura – industria dada la formación de la economía norteamericana; el sector agrícola está integrado a la estructura de financiamiento por medio de bancos comerciales, fuentes institucionales públicas y bancos agrícolas.

2.- Cooperativismo Agrícola en Bolivia: El cooperativismo agrario en Bolivia es muy pobre cuantitativamente, las existentes se dedican fundamentalmente a la comercialización y la prestación de servicios, especialmente en el área arrocerá.

3.- Cooperativismo Agrícola en Chile: En Chile el Cooperativismo se ha experimentado con tres esquemas políticos de desarrollo y reforma agraria: Un esquema populista de modernización y tecnología, diseñado por el Gobierno de Frente Popular, el segundo esquema neocapitalista, promovido por el Gobierno Demócrata Cristiano y el tercero un esquema Socialista proyectado por el gobierno de Unidad Popular.

Este último esquema presenta el cooperativismo dentro de un modelo socialista de desarrollo, el cual enfoca los cambios estructurales y las estrategias de desarrollo hacia tres elementos.

La construcción de un área dominante de propiedad social que se forma a través del cooperativismo, la agricultura y la nacionalización de las riquezas básicas.

La planificación del desarrollo a través de un sistema de normas y controles.

Participación popular mediante una movilización organizada de las masas e incorporación del pueblo al poder estatal. (García 1976. p. 248)

4.- Cooperativismo Agrícola en Colombia: En este país el Cooperativismo Agrícola toma impulso con el inicio del siglo XX, aumentando su repunte a mediados del mismo, cuando las cooperativas agrícolas son fomentadas y potenciadas por el Instituto Colombiano de la Reforma Agraria en 1961, puesto que en ella se presentan las cooperativas agrarias como instrumento de mejora y reforma.

Este tipo de organización se dedica a la producción y comercialización de productos agrícolas, encontrándose agrupadas en un organismo denominado Central de las Cooperativas de la Reforma Agraria (CECORA), el cual clasifica a las cooperativas agrícolas en Cooperativas con apoyo oficial institucionalizado, Cooperativas sin apoyo oficial institucionalizado, Cooperativas de producción.

5.- Cooperativismo Agrícola en Venezuela: Las manifestaciones de organización con base en la cooperación, en Venezuela, se remontan desde las comunidades indígenas Yanomamis y las comunidades asentadas en el valle de Quibor. El trabajo de estas etnias era en conjunto y la distribución de las cosechas se hacía equitativamente. Las herramientas de trabajo eran de propiedad colectiva; se asumían colectivamente las tareas en beneficio de la comunidad.

El cooperativismo en Venezuela ha tenido su impulso de acuerdo al siguiente recorrido histórico:

En el año 1890, en Chiguará, Edo. Mérida se constituye la primera cooperativa de ahorro y crédito.

En el año 1900, un grupo de artesanos de Porlamar, fundan la primera cooperativa de producción.

- En 1910, entra en vigencia la primera Ley de Cooperativas que es una copia de la Ley Francesa existente en esa época.
- En 1937 el Estado, bajo el gobierno del General Eleazar López Contreras, decretó impulsar el desarrollo de las empresas cooperativas y cajas rurales.
- En 1966 se crea la Superintendencia Nacional de Cooperativas, adscrita a Ministerio de Fomento.
- En 1975 se aprueba la LEY DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS, que produjo cambios en el régimen de integración cooperativa.
- En 1976, se crea el Central Cooperativo Nacional de Venezuela, CECONAVE, y el Fondo de Financiamiento Cooperativo con partidas asignadas por el ejecutivo nacional.
- En 1977 se decreta el actual Reglamento de la Ley de Asociaciones Cooperativas.
- En el 2001 se aprueba la nueva LEY DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS.

Antecedentes de investigación

Algunos antecedentes referenciales de la investigación que tratan sobre el objeto de estudio se citan como sigue:

Müller, G. (1999) En su **“Estudio sobre la organización, producción y comercialización del núcleo Calderas de la Cooperativa C.R.A.M.CO”**, aporta copiosa información de cómo es el funcionamiento de la organización interna de las

cooperativas, lo cual permite a esta investigación conocer sobre aspectos preponderantes en una asociación comunitaria, tales como su organización interna, los resultados financieros y la comercialización de sus productos.

Carrillo, B y Rosal, D. (1999) En su trabajo de grado presentado en el programa de Sociología del Desarrollo de la UNELLEZ, para optar al título de Licenciadas en Sociología del Desarrollo, titulado **“Las cooperativas agrícolas como alternativas ante la crisis de la agricultura venezolana”**, analizan la constitución de asociaciones cooperativas como respuesta a un medio adverso constituido por una crisis económica y social, donde prevalecen un conjunto de situaciones contradictorias y donde el desempleo rural y urbano, el alto costo de los insumos de producción, las limitaciones de la comercialización, entre otros, componen un cuadro desalentador que induce a la gente a asociarse con el fin de ayudarse en cooperación mutua.

Chávez L. (2005) en su Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al Título de Magíster en Gerencia de Empresas Agrícolas de la UNET, titulado **Gestión Integral de las Asociaciones Cooperativas plataneras del sur del lago de Maracaibo**, analizó la gestión integral de esas Cooperativas mediante un estudio de enfoque cuantitativo con un tipo de investigación no experimental, de diseño transeccional de tipo descriptivo. Como resultado obtuvo un perfil del asociado el cual es mayormente masculino, de avanzada edad, bajo nivel educativo, la mitad vive en las fincas, pequeñas, de baja productividad, tienen formación cooperativista y dispuestos a recibirla; las cooperativas llevan los procesos administrativos y contables básicos, con estructura organizativa bien definida con algunos cargos inactivos y otros con alto cumplimiento, la instancia de control es de bajo funcionamiento, en sus objetos son de Alto y Mediano cumplimiento, también con Bajo y ningún cumplimiento. Propone redimensionar las cooperativas como empresas comercializadoras competitivas en los centros de consumo para producir ganancias, poner en funcionamiento la gerencia ejecutiva e implementar la ejecución de la

propuesta con capacitación y asesoría, a través de financiamiento externo y cooperación con otras organizaciones.

Buitrago G. (2004), en su tesis Doctoral de la Universidad de Málaga España, titulada **Análisis Comparativo de las Estructuras Organizativas de las Cooperativas Españolas y las Cooperativas Venezolanas**, estableció las estructuras administrativas de las cooperativas de Venezuela y España desde el punto de vista comparativo y diseñó un modelo de gerencia estratégica para la administración de las asociaciones cooperativas venezolanas. Dicho Modelo tiene una visión estratégica de la Asociación Cooperativa Venezolana y concibe al proceso de administración de las Asociaciones Cooperativas, como aquella que tiene determinadas particularidades que proceden de las características de la cultura cooperativa y de la relación entre propiedad y dirección.

Las anteriores investigaciones presentadas como antecedentes fundamentan su aporte a esta por su ámbito de acción (Asociaciones Cooperativas) y su objeto que no es otro que la direccionalidad, el manejo gerencial y el incremento de la productividad de las mencionadas asociaciones, que se cuentan como la principal solución a los problemas de cooperación y producción existentes actualmente en el país.

Bases Teóricas

A continuación se expone un modelo de gerencia para cooperativistas planteado por Peter Davis y John Donaldson, en su libro titulado **MANAGEMENT COOPERATIVISTA**, quienes desarrollan una filosofía que puede traducirse a casi cualquier forma de empresa, donde sugieren que la ganancia no es necesariamente la finalidad de los negocios o, por lo menos, que está en segundo plano respecto del interés en las personas. Sin embargo establecen que los gerentes no pueden, ni deben, eludir la disciplina de producir beneficios adecuados con los fondos de los miembros.

Gerencia Cooperativista

Davis y Donaldson (2005; p. 13), ofrece una mirada renovadora respecto de varios problemas que hacen a las bases constitutivas de la empresa, sus estructuras de propiedad y modelos de conducción. Son valiosos sus aportes sobre dos grandes cuestiones: a) la complejidad derivada de la coexistencia de lógicas contradictorias al interior del modelo empresarial competitivo, donde el propio peso de la cultura impersonal e individualista tiende a desintegrar la empresa, y b) la necesidad de un enfoque de gestión de empresas basado en el respeto a los valores sociales, derechos humanos y principios de equidad y justicia, tanto en las relaciones de trabajo como en el ejercicio de su responsabilidad frente a la sociedad.

El enfoque destaca que los gerentes no deben limitarse a lo técnico, ni ser “servidores” de los niveles de política de la asociación u organización. Deben pensar en el crecimiento y la mejora en los resultados, pero también respetar los valores compartidos y asumir la responsabilidad por las consecuencias sociales y ambientales de las decisiones. En una cooperativa, los principios de solidaridad, igualdad y propiedad conjunta de los medios de producción no son opciones sino rasgos identificatorios.

El modelo se basa en los siguientes principios: a) De las relaciones humanas al capital social, b) Identidad, integridad y estrategia empresarial, c) Cooperación y participación, d) Pragmatismo y visión ética de la empresa, e) principios y valores sociales.

De las relaciones Humanas al Capital social

El enfoque cooperativista prioriza el esfuerzo compartido, la colaboración y ayuda mutua en el trabajo, y esa actitud se complementa con la idea de equidad y justicia distributiva en las relaciones laborales, de modo que implica una evaluación profunda sobre las bases que son el fundamento de la motivación y el compromiso de los miembros. Se busca la plenitud de la empresa, no como recurso, sino en su condición de organización social. Esto implica desarrollar y aplicar su capacidad o capital social, que se construye sobre la base de la colaboración y compromiso entre sus integrantes y respecto del proyecto de empresa.

El énfasis en la base cooperativa y de solidaridad, junto con la justicia distributiva, son factores que marcan la diferencia respecto de los modelos de gestión basados en las “relaciones humanas”. Por varios motivos. Primero, porque no se trata de motivar al personal para mejorar la productividad del recurso humano, sino de tomar a las necesidades sociales como un fin en sí mismo. Segundo, porque no viene a justificar la autoridad gerencial, sino a revisar las bases de su legitimidad, señalando que los gerentes deben responder por sus actos frente a los diferentes grupos de influencia que aportan a la organización. Tercero, porque la gestión cooperativista no toma al liderazgo como una capacidad para el manejo del personal, sino como una relación basada en la aceptación voluntaria de sus miembros.

Identidad, Integridad y Estrategia Empresarial

Para crecer en un entorno incierto y cambiante donde confrontan con otros competidores, las organizaciones productivas necesitan desarrollar todo su potencial creativo y actuar en forma cohesionada tras objetivos compartidos. Esta capacidad no puede lograrse en un clima de injusticia cuando la dirección utiliza el poder para imponer los intereses particulares de los grupos dominantes. Las empresas y formas

de gestión autoritarias no están condenadas, de hecho sobreviven, pero deben dedicar una parte de sus recursos y energías para atender el malestar de la organización y controlar la inestabilidad de los procesos.

El enfoque cooperativista intenta ser coherente y sostenible, tanto en el plano de la descripción como en la propuesta normativa. Recurre a las razones de justicia y de orden humanitario para construir un esfuerzo colaborativo y una capacidad social que permitan satisfacer necesidades de la comunidad y evitar los aspectos destructivos de la lucha competitiva. Implica revisar los fundamentos constitutivos de la empresa y permitir un desarrollo sustentable, no basado en la desigualdad de poder.

Cooperación y participación

Además de la participación societaria, el enfoque cooperativista se basa en la aplicación de principios y valores sociales, propone un debate sobre los valores sustantivos de carácter humanitario que deben sostener a la dirección y no solamente sobre la racionalidad o las ventajas instrumentales de los modelos de conducción. Desde el punto de vista de la visión cooperativista la función del gerente es sobre todo y primordialmente asegurar la colaboración y la cooperación de todos los que contribuyen de una u otra manera al proceso de creación de la riqueza en las empresas.

Pragmatismo y visión ética de la empresa

Frente a la indeseable posición pragmática e individualista del gerente ortodoxo, este paradigma promueve una gestión basada en los principios compartidos, los principios de cooperación y las decisiones justas en términos sociales. Aquí pesan las convicciones relacionadas con las razones justas y los proyectos compartidos. Es una gestión cuyo sustento no consiste en las relaciones de

fuerza, la desigualdad del poder o el control de los recursos escasos, sino en el carácter social de las organizaciones y la necesidad de convivir en un medio que necesita a las empresas y que también las reconoce y sostiene.

Principios y valores sociales

El enfoque propone fundar la organización sobre la base de principios que atraviesen todas sus decisiones, orientando a las políticas de empresa y que puedan asociarse con una variedad de modelos de propiedad y gobierno en la empresa. Las bases refieren: a) al pluralismo que reconoce diversidad de estructuras de propiedad del capital, sin limitarse a pensar sólo en empresas por acciones, b) la mutualidad como práctica de la solidaridad y el esfuerzo compartido tras un proyecto común, c) la autonomía entendida como vigencia de la libertad responsable en la relación y el desarrollo de los individuos y la organización, d) la igualdad de oportunidades y justicia distributiva reconociendo diferencias legítimas en los participantes, e) el respeto a los derechos humanos, y f) el justo equilibrio entre tecnología y trabajo en la articulación de la capacidad productiva.

Elementos básicos de la Administración

Parte de las áreas estudiadas en este trabajo sobre las cooperativas de producción agrícola, está relacionado con la administración, por esta razón se ha tomado como referencia a Sérvulo Anzola (2002; p. 85) quien la describe de la siguiente manera:

Administración

Dentro de una empresa, la administración consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir, la empresa en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con la ayuda de las personas y de las cosas,

mediante el desempeño de ciertas labores esenciales, como son la planificación, la organización, la dirección y el control.

Planificación

Es lo más importante de las funciones administrativas, ya que trata de decidir qué hacer, cómo hacerlo, dónde hacerlo, quién lo va a hacer, cuándo hacerlo. En sí, la planificación es una actividad que da previamente las respuestas a las interrogantes anteriores, relacionadas con las cuatro áreas básicas de una empresa: Producción, Mercados, Finanzas, Personal (RRHH). De esta relación depende la vida de la empresa y se plantean estas interrogantes:

Planificación de producción: ¿Qué es lo que va a producir? ¿Cuánto va a producir? Tiempo de duración del proceso de producción y muchas otras actividades.

Planificación de Mercados: ¿Cómo van a llegar los productos a sus clientes? ¿A qué precio los va a vender? ¿Qué va hacer para que el cliente acepte su producto y lo compre? ¿Considera a las personas a las que va a vender?

Planificación de Finanzas: Aquí se considera el registro de los gastos, para saber cuánto dinero hay en caja y así poder tener más producto de venta. Debe conocer ¿qué va a hacer con el dinero? ¿Cuándo necesita ese dinero? ¿En que utilizará ese dinero?

Planificación de Personal (RRHH): determina la cantidad de empleados que necesita la empresa, así como el pago de sueldos y salarios de quienes laboran en la misma. Además debe conocer que actividades va a realizar cada uno de los empleados y comprobar que realmente sepan llevarlas a cabo.

Organización

Es coordinar todas las actividades o trabajos que se realizan en la misma para alcanzar los objetivos propuestos en la planificación. En sí, lo que se busca es que todas las partes de la pequeña empresa, como podrían ser producción, ventas, finanzas, compras, etc. Unan sus esfuerzos para alcanzar dicho objetivos.

Detalle del trabajo: Las actividades se van a repartir en puestos, y esos puestos serán ocupados por determinadas personas para que el trabajo se haga lo mejor posible. Es necesario conocer con exactitud: ¿Qué se hace en ese puesto? (trabajos que se hacen) ¿Cómo se hace ese trabajo? (paso por paso) ¿Con qué se hace ese trabajo? (Qué máquinas, equipos, accesorios, materiales, etc. Se utilizan) ¿Dónde se hace el trabajo?

Dirección

Capacidad de guiar y motivar a los trabajadores para lograr los objetivos de la empresa, al mismo tiempo que se establecen relaciones duraderas entre empleados y la empresa. La dirección implica el logro de objetivos con y por medio de personas.

Elementos de dirección. Liderazgo: Es la capacidad de persuadir a otro de buscar con entusiasmo objetivos definidos. Motivación: Es el impulso de una persona para entrar en acción, porque desea hacerlo para satisfacer sus necesidades, es decir, consiste en encontrar las necesidades de un trabajador y de ayudarlo a satisfacerlas, para que se sienta con ganas de trabajar. Comunicación: es la transferencia de información, ideas, conocimientos o emociones mediante símbolos convencionales, lo que propicia el entendimiento entre una persona y otra. Las organizaciones no pueden existir sin comunicación, si ésta no se produce, los empleados no pueden saber lo que hacen sus compañeros, la gerencia no recibe entradas de información y la

administración está incapacitada para girar instrucciones. Esto imposibilita coordinar el trabajo, por lo cual la organización se derrumbará.

Control

La función de control consiste en la medición y corrección del rendimiento de los componentes de la empresa, con el fin de asegurar que se alcancen los objetivos y los planes ideados para su logro. El control tiene como fin señalar las debilidades y errores con el propósito de rectificarlos e impedir su repetición. Hay que especificar muy claramente que la función de control implica la existencia de metas y planes. El pequeño empresario no puede darse cuenta de lo que va a controlar si no lo ha determinado con anterioridad. Cuando los planes son más claros, completos y coordinados, el control es mucho más eficiente.

Elementos de control. Cantidad, calidad, uso de tiempo, costo.

El proceso de control. Establecer estándares o patrones, aplicación de los estándares o patrones, utilización de media efectiva, relación del control con la planificación, relación del control con la organización, relación de la organización con la dirección.

Tipos de control. Control general: balances generales, estado de resultado. Control de cantidad: ventas de unidades, nivel de inventario, requisiciones de materiales, horas de mano de obra. Control de calidad: buen flujo de información, buenos instrumentos de medición, un programa de mantenimiento preventivo. Control de auditoría interna: revisión de nuevas políticas de la empresa, identificación de las áreas principales que requieren atenderse. Control de presupuesto. Control de costos. Control de inventarios.

Administración Estratégica

Según Thompson, y Strickland, (2000; p 2), la Administración Estratégica “es el plan de acción que tiene la administración para posicionar a la Compañía en la arena de su mercado, competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeño del negocio.

La estrategia consiste en toda una variedad de medidas competitivas y enfoque de negocios que emplean los administradores en el manejo de una Compañía u Organización.

La administración estratégica es un proceso que incluye cinco tareas administrativas correlacionadas:

- Desarrollar una visión estratégica de lo que será la configuración de la compañía y de hacia donde se dirige la Organización.
- Determinar objetivos.
- Crear una estrategia, con el fin de lograr los resultados deseados.
- Poner en práctica y ejecutar la estrategia elegida de una manera eficiente y efectiva.
- Evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos en la visión, la dirección a largo plazo, los objetivos, la estrategia o la puesta en práctica, en vista de la experiencia real, de las condiciones cambiantes, de las nuevas ideas y de las nuevas oportunidades.
Thompson y Strickland (ob cit.)

Estrategia: Son las “acciones y enfoques de negocio que emplea la administración para lograr el desempeño organizacional promedio”. Thompson y Strickland, (ob cit.)

La estrategia de una organización representa las respuestas de la

administración o la gerencia ante aspectos tan importantes como si debe estar centrada en un solo negocio o desarrollar un grupo diversificado; si debe complacer a una amplia gama de clientes o enfocarse en un nicho del mercado particular; como debe responder a las preferencias cambiantes de los compradores, entre otras.

La estrategia real de una Organización es, en parte planeada y en parte reactiva ante las circunstancias cambiantes.

Estrategia Operativa: Son las acciones para dirigir las unidades claves de la Organización, dentro de un negocio (unidades de producción, centros, plantas) y para manejar las tareas operativas estratégicamente importantes.

Estrategia Funcional: Son los planes de acción para desarrollar alguna actividad funcional de la Organización, tales como: producción, mercadotecnia, servicio a clientes, recursos humanos, etc.

Gerencia Estratégica: La gerencia estratégica, según David, F. (1994; p 3).consiste en:

Proceso dinámico y continuo que se desarrolla a través de tres etapas, como son la formulación, ejecución y evaluación de estrategias, las cuales permitirán que una organización logre sus objetivos utilizando efectivamente sus fortalezas internas con el objeto de aprovecharse de las oportunidades externas y reducir a un mínimo el efecto de sus debilidades internas y el impacto de las amenazas externas.

Etapas del Proceso de Gerencia Estratégica: Estas etapas son las contempladas en el texto “La Gerencia Estratégica” de Fred David.

Formulación de estrategias: Consiste en la identificación de Debilidades y

Fortalezas internas; determinación de Amenazas y Oportunidades externas; establecimiento de la misión, fijación de objetivos, desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de esas alternativas y la decisión de seleccionar las adecuadas.

La formulación de estrategias se realiza mediante tres actividades:

Investigación interna (auditoria interna) con el fin de identificar Debilidades y Fortalezas, e investigación externa (auditoria externa) con el objeto de identificar Oportunidades y Amenazas fuera de la Empresa.

Análisis de estrategias: Esta actividad se desarrolla con la finalidad de confrontar las debilidades y fortalezas internas de una organización, con sus Oportunidades y Amenazas externas, a objeto de formular estrategias factibles.

Toma de decisiones.

Ejecución de estrategias: Esta etapa también denominada etapa de acción, significa la participación de todo el personal de la organización en la puesta en práctica de las estrategias formuladas.

Para la ejecución de las estrategias deben darse tres pasos:

Fijar metas a ser logradas en el corto plazo (menos de un año) en todos los niveles, desde el más alto nivel gerencial hasta el más fundamental nivel operativo.

Fijar políticas, con el propósito de estimular el trabajo hacia la consecución de las metas fijadas.

Asignación de recursos, para apoyar las políticas fijadas y lograr las metas establecidas.

Evaluación de estrategias: Esta es la última etapa del proceso de Gerencia Estratégica y debe considerarse como crítica, motivado a los cambios que continuamente están sufriendo los factores internos y externos de la Empresa.

La evaluación de las estrategias se realiza a través de tres actividades:

Revisar permanentemente los factores externos e internos sobre los cuales se basan las estrategias establecidas, con el objeto de constatar si las Debilidades y Fortalezas y las Oportunidades y Amenazas siguen siendo las mismas.

Medir cotidianamente el desempeño de la organización, en términos de determinar el progreso real con el planificado tomando como base el logro de las metas y objetivos establecidos.

Aplicar las medidas necesarias para mejorar la posición estratégica de la empresa, tanto interna como externamente.

El Diagnóstico como herramienta Gerencial

Según Rafael Guisar, (1998; p. 56), el diagnóstico se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico. Se constituye como un medio de análisis que permite el cambio de una empresa, de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento para su adecuada dirección, por otro lado es un proceso de evaluación permanente de la empresa a través de indicadores que permiten medir los signos vitales.

Para que se realice con éxito un buen diagnóstico, debe cumplir con ciertas condiciones para que se lleve a cabo con satisfacción. Lo principal es que el dueño o gerente de la organización, asuma con responsabilidad el compromiso que conlleva este estudio y depende totalmente de él, de las informaciones que pueda aportar para la solución y obtención de prácticas favorables para la empresa.

En la presente investigación, se tomará como principal herramienta para el diseño del modelo de gerencia estratégica para las cooperativas agrícolas, el diagnóstico y la planificación del mismo, el cual se desarrollará a partir de la aplicación de un instrumento de recolección de datos, (Cuestionario), donde se puedan determinar y analizar los factores internos y los factores externos de la organización, con el objeto de diseñar la matriz FODA, de donde surgirán estrategias para la aplicación del modelo propuesto.

Análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa

Análisis organizacional de las condiciones internas para evaluar las principales fortalezas y debilidades de la empresa. Las primeras constituyen las fuerzas propulsoras de la organización y facilitan la consecución de los objetivos organizacionales, mientras que las segundas se identifican con las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el logro de tales objetivos.

El análisis interno implica:

Análisis de los recursos (recursos financieros, máquinas, equipos, materias primas, recursos humanos, tecnología, etc.) de que dispone o puede disponer la empresa para sus operaciones actuales o futuras.

Análisis de la estructura organizacional de la empresa, sus aspectos positivos y negativos, la división del trabajo en los departamentos y unidades, y cómo se distribuyeron los objetivos organizacionales en objetivos por departamentos.

Evaluación del desempeño actual de la empresa, con respecto a los años anteriores, en función de utilidades, producción, productividad, innovación, crecimiento y desarrollo de los negocios.

Estudio Del Entorno

El primer punto consiste en determinar los alcances y límites del sistema económico, político, social y cultural de la empresa. Esto reviste implicaciones definitivas en la formulación de una estrategia.

La empresa está obligada a estudiar las tendencias y cambios que ocurren en su entorno. Es necesario distinguir entre las tendencias que pueden ser controladas por la empresa, que pueden ser modificadas mediante su acción social, de las que apenas son susceptibles de influencia y de las de carácter socioeconómico que se hallan totalmente fuera de su control. Algunos negocios de exportación y el auge mismo de las empresas de un determinado país se explican tal vez por la relación entre las tasas de inflación y devaluación, aspectos sobre los cuales ninguna empresa ni país tienen control.

Matriz FODA

La Matriz FODA es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización.

Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias: (F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas.

El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva. Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno.

Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas.

La matriz FODA conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias:

- **La estrategia FO.** Se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.
- **La estrategia FA.** Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la organización.
- **La estrategia DA.** Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo.

Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la organización o a un cambio estructural y de misión.

- **La estrategia DO.** Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decidir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

Resumiendo, la Gerencia Estratégica es una herramienta mediante la cual se define una visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarlas basándose en las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades existentes, es decir, se traza una “Gran Meta” y luego se pautan pequeñas metas a corto plazo que, al cumplirlas, permiten el acercamiento a la “Gran Meta”.

La “Gran Meta” es lo que se llama “Visión”, pero antes de trazarse una Visión se debe tener claro “Que Somos”, o que es la empresa en la actualidad para ser acertados en la Gran Meta que se quiere alcanzar.

“Que Somos” es lo que se llama “Misión”. Una vez que se sabe que somos y cual es la gran meta que se quiere alcanzar se planifican los pasos que se deben dar para lograr la visión. A estos pasos se le llaman “Estrategias”.

En conclusión la Gerencia Estratégica sirve para determinar que somos (Misión) a donde se quiere llegar (Visión) y que se debe hacer para lograrlo (Estrategias).

Dentro del ramo de las Cooperativas, la dirección o gerencia estratégica es una de las alternativas más importantes para el excelente desenvolvimiento de todas las actividades en la vida de las mismas, dado a que con una estrategia clara y bien definida se puede posicionar en su mercado, competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeño de su negocio.

En este ámbito de ideas, es imperioso conocer la concepción de las cooperativas agrícolas, sus principios establecidos según la ley y los objetivos del cooperativismo en Venezuela y el mundo, con el fin de establecer elaciones con el modelo presentado. A continuación se desarrolla lo planteado.

Cooperativas Agrícolas

“Son asociaciones de carácter cooperativo formadas por agricultores para obtener beneficios mutuos en sus actividades agrícolas” (García 1976. p 520).

Las cooperativas de producción agrícola constituyen lo que se podría llamar el cooperativismo más avanzado, ya que la actividad cooperativa se da en varios niveles; en la propiedad de la tierra, en el trabajo, en los medios de producción, en la administración, en la distribución de beneficios, etc.

La constitución y el funcionamiento de este tipo de cooperativas presentan algunas dificultades. Requieren, en primer lugar, un cierto volumen de capital bien sea para la adquisición de la tierra, de la maquinaria, del transporte u otra actividad. Sin embargo, la suma de pequeños capitales puede lograr el capital necesario que ningún pequeño o mediano productor hubiese podido reunir el solo.

También se requiere alguna capacidad gerencial, así como preparación técnica y administración de cierto nivel. El manejo de elevados volúmenes de dinero y de

productos exige tales requerimientos, pues de lo contrario la cooperativa no tendría garantía de éxito. Pero además de ello, se requiere un alto grado de conciencia cooperativa y un elevado nivel de responsabilidad en los socios para que cada uno aporte el trabajo que puede aportar sin aprovecharse de los demás socios.

Las ventajas que presentan las cooperativas agrícolas de comercialización y de servicios son muchas. Para los socios o miembros de la cooperativa, elimina los intermediarios y disminuye los costos de producción. Como consecuencia de ello incrementan sus ingresos.

Esto repercutirá también en el beneficio de los consumidores, pues el productor puede vender a precios menores que el intermediario, beneficiándose él y beneficiando al comprador.

Hoy día son frecuentes las cooperativas agrícolas mixtas, bien sea de producción y servicios, o de prestación de éstos bajo distintas formas.

Al igual que existen las cooperativas agrícolas y con las mismas modalidades que se acaban de explicar, existen o pueden existir cooperativas pecuarias o pesqueras. En ambos casos, lo que varía es el tipo de insumo que manejan y las instalaciones y los equipos, no así la concepción del cooperativismo y la aplicación de sus principios.

Principios Cooperativos.

Adhesión abierta y voluntaria: Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de producir y/o utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de ser socios, sin discriminación de género, raza, clase social, posición política y religiosa.

Gestión Democrática de los asociados: Las cooperativas son organizaciones gestionadas democráticamente por los socios, los cuales participarán activamente en la fijación de las políticas y en la toma de decisiones. Las personas elegidas para representar y gestionar las cooperativas son responsables ante los socios. En las cooperativas de base cada socio tiene un voto.

Participación económica igualitaria de los asociados: Los socios contribuyen equitativamente al capital de sus cooperativas y lo administran en forma democrática.

Autonomía e independencia: Las cooperativas son organizaciones autónomas, gerenciadas por sus socios. Si firman acuerdos con otras organizaciones lo hacen en términos que aseguren el control democrático y mantengan su autonomía.

Educación, entrenamiento e información: Las Cooperativas proporcionan educación, capacitación, adiestramiento, formación e información a los Socios, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados de tal forma que contribuyan al desarrollo de sus organizaciones.

Cooperación entre Cooperativas: Las Cooperativas sirven a sus Socios lo más eficazmente posible y fortalecen el movimiento Cooperativo trabajando conjuntamente mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

Compromiso con la Comunidad: Las cooperativas trabajan para conseguir el desarrollo sostenible de sus comunidades, a través de políticas formuladas y aceptadas por sus miembros.

Si se relacionan estos principios cooperativistas con los principios gerenciales que postulan (Davis y Donalson. 2005; p. 23), se puede observar una amplia similitud y dimensionalidad dado que son principios que permiten construir una empresa con capacidades para convivir en la diversidad, atender múltiples propósitos

de diferentes participantes, sin por ello perder efectividad. Al contrario, a partir de estos valores y en ejercicio de su responsabilidad social, la empresa logra reforzar sus capacidades productivas, su creatividad y su sintonía con las demandas del contexto.

Estos valores y principios gerenciales son generalizados más allá de las ideas de las formas mutuales y cooperativas para su difusión en la gestión de empresas privadas. El pensamiento está puesto en una organización que reconoce el aporte y la necesidad de satisfacer necesidades de grupos internos y externos, no solamente de los propietarios o accionistas, no para negar el rol de las inversiones privadas ni para cuestionar la estructura de la propiedad, sino para renovarla y hacerla abierta y participativa

Objetivos del Cooperativismo:

Económicos: Disminución del precio de los artículos y servicios, mejorando la calidad de vida de los participantes.

Sociales: Gestión democrática, eliminación del beneficio capitalista, defensa del trabajo como factor generador de la riqueza.

Educativos: El sistema cooperativista tiende a convertirse en centros de formación, fortaleciendo los valores humanos y sociales del colectivo y por supuesto del cooperativismo

Importancia del sistema cooperativo en la economía de los países

Desde su creación, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha reconocido el importante papel de las cooperativas para lograr el desarrollo social y económico de los pueblos. Con esta perspectiva ha conducido una serie de reuniones técnicas y ha promovido iniciativas concretas para destacar el vasto potencial de las

cooperativas y otras organizaciones de apoyo solidario para el mejoramiento de las sociedades, y alcanzar así la justicia social en las diversas partes del mundo.

El sistema cooperativo, de efectuar una serie de ajustes y de generar ciertos factores positivos, puede ser una alternativa real y capaz de integrar a una amplia gama de personas y grupos, en estructuras que propicien el desarrollo y expansión de sus potencialidades, en marcos socioeconómicos de carácter participativo y solidario, con justicia, libertad y transparencia tan necesarias para la transformación de las sociedades actuales.

Arturo Londoño, experto colombiano en este tipo de empresas, afirmó que el sistema cooperativo, fundado por Roberto Owens, "es una respuesta efectiva contra el neoliberalismo", además explicó a medio centenar de hondureños que el cooperativismo "no es medida temporal para enfrentar el neoliberalismo, sino la respuesta para que se reduzca la brecha entre ricos y pobres" que el neoliberalismo provoca. "Ya no se puede seguir viviendo como una finquita, o una asociación pequeña", señaló, al sugerir la búsqueda de la "ayuda mutua" para organizarse en un sistema cooperativista donde todos aporten. Londoño estimó que el sistema cooperativo, ha madurado suficientemente para contribuir al desarrollo de los pueblos tanto económica y socialmente. Razón por la cual el sistema cooperativo tiene que saltar de las operaciones sencillas y tradicionales a las financieras e industriales, para impulsar la producción que se encarrile a enfrentar los problemas de devaluación e inflación que causan las medidas neoliberales. Para competir, las cooperativas tienen que celebrar alianzas con homólogas de otros países para asegurar su capacidad financiera y explorar los mercados, es decir no se deben quedar rezagadas de la ahora tan difundida globalización.

Importancia del sistema Cooperativo en el contexto social.

En los considerandos para la promulgación de las Leyes de Cooperativas, se menciona la importancia que constituyen las cooperativas y además que son un instrumento positivo para el desarrollo económico social de los pueblos, resaltando que a través de dicho sistema, que entraña la acción mancomunada de los ciudadanos, se puede solucionar muchas de las necesidades; que en los países como el nuestro, que esta en proceso de desarrollo, el cooperativismo es el factor importante en la realización de los programas de mejoramiento social.

El cooperativismo es, además, el sistema adecuado para lograr esos cambios estructurales, en forma ordenada y democrática, que requiere nuestro país.

En otras palabras, aunque el sistema cooperativo se constituya en forma de corporación, encuentra su naturaleza verdadera cuando fundamenta sus actividades en el concepto de asociación. Una corporación común y corriente puede existir y actuar separada de su poder de base, pero una cooperativa no puede existir a espaldas del conjunto de personas que son sus miembros.

Por todo ello el sistema cooperativo implica un conjunto de valores, de principios; tiene su propio análisis histórico y además se fundamenta y sostiene con el aporte de las ciencias y de la tecnología, en otras palabras, tiene otra forma de entender al mundo, sus supuestos filosóficos y su mundo doctrinario que la orienta.

Diferencias entre una Empresa Mercantil y una Asociación Cooperativa

Elemento	Empresas Mercantiles	Empresas Cooperativas
Número de Accionistas	Limita cantidad de accionistas	Se acepta cualquier cantidad de asociados
Cuota de Poder	El poder lo determina la cantidad de acciones que posea	Cada miembro tiene un solo voto independiente de la cantidad de certificados que posea
Capital	El capital se fija en el documento constitutivo, su alteración se rige por normas jurídicas	El capital es variable e indeterminado
Movilidad de las Acciones	Las acciones son negociables y transferibles	No son transferibles
Distribución de Ganancias	Las utilidades o ganancias se reparten según el número de acciones de cada socio.	Los excedentes se distribuyen en la base del trabajo realizado en proporción a las operaciones efectuadas, y a sus aportaciones

Fuente: SUNACOOOP

Bases legales del Cooperativismo

Para el funcionamiento de cada cooperativa son necesarias normas internas, que permitan a cada uno de sus asociados conocer cuales son sus derechos y sus obligaciones y que fijen sus objetivos y la forma de organización de cada cooperativa.

Estas normas son elaboradas por los propios integrantes de la cooperativa, y pueden ser modificadas por ellos. Estas normas se conocen con el nombre de Estatutos.

Además de esas normas internas, existen las normativas legales que permiten que el Estado intervenga en cualquiera de estas asociaciones, tales como las principales leyes, reglamentos y otras disposiciones dictadas por el Estado. Este tipo de normas surgen fuera del Cooperativismo y han de ser tomadas en cuenta en la elaboración de normas internas.

Las bases legales del Cooperativismo en Venezuela, nacen en la misma Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, como se especifica a continuación:

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

Artículo 70:

“... Son medios de participación y protagonismo del pueblo en ejercicio de su soberanía, en lo social y económico...”

“... las Cooperativas en todas sus formas.”

Artículo 118

“... El derecho de los trabajadores y de la comunidad para desarrollar asociaciones de carácter social y participativo, como las Cooperativas.”

“... estas asociaciones podrán desarrollar cualquier tipo de actividad económica....”

Artículo 184

“ La participación en los procesos económicos estimulando las expresiones de la economía social, tales como las Cooperativas”

“ La participación de los trabajadores y trabajadoras y comunidades en la gestión de las empresas públicas mediante mecanismos autogestionarios y cogestionarios

“ La creación de organizaciones, cooperativas y empresas comunales de servicio, como fuentes generadoras de empleos y de bienestar social”

Artículo 308

“El Estado protegerá y promoverá la pequeña y mediana industria, las Cooperativas, las cajas de ahorro y así como también las empresas familiares, la micro-empresa y cualquier otra forma de asociación comunitaria para el trabajo, el ahorro y el consumo, bajo régimen de propiedad colectiva, Con el fin de fortalecer el desarrollo económico del país, sustentándolo en la iniciativa popular. Se asegurará la capacitación y el financiamiento oportuno”.

Según la Ley Especial de Asociaciones Cooperativas (LEAC) “las cooperativas son asociaciones abiertas y flexibles, de hecho y 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”. (Art. 2. LEAC)

Sistema de Variables

Variables

Es todo aquello que puede cambiar o adoptar distintos valores, calidad, cantidad o dimensión. Pueden ser cualitativas o cuantitativas.

Las variables son modalidades, atributos, valores, dimensiones y características respecto a la unidad de análisis.

En esta investigación se identifican tres variables las cuales se presentan, conceptualizan y operacionalizan en el mapa de variable.

Cuadro 1. Mapa de Variables

Objetivos	Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítems
<p>Diagnosticar los procesos administrativos y gerenciales de las cooperativas de producción agrícola del Municipio Obispos del Edo Barinas.</p>	<p>Procesos Administrativos y Gerenciales</p>	<p>Conjunto de actividades, técnicas, pasos, dispositivos, herramientas y procesos generales que le dan orden y funcionalidad a una organización.</p>	<p>Planificación Organización Dirección Control Producción Mercadeo Recursos humanos Recursos financieros</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de planificación ▪ Conocimiento de principios cooperativos ▪ Composición de la organización ▪ Instancias de la organización ▪ Asignación de responsabilidades ▪ Tipos de procesos productivos ▪ Existencia de asistencia técnica ▪ Nivel de asistencia técnica ▪ Incorporación de manuales y formatos 	<p>11,12 7,8,9,10 1,2,3,4 1 14 15,17 18 19 20,21</p>

Fuente: Diseño propio del autor (2008)

Cuadro 1. Continuación

Objetivos	Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítems
<p>Analizar los procesos administrativos y Gerenciales de las cooperativas de producción agrícola del Municipio Obispos del Edo Barinas, con miras a determinar los aspectos positivos y negativos presentes en los mismos.</p>	<p>Procesos Administrativos Y Gerenciales</p>	<p>Conjunto de actividades, técnicas, pasos, dispositivos, herramientas y procesos generales que le dan orden y funcionalidad a una organización.</p>			<p>Estas variables serán medidas con los indicadores señalados en la identificación de la primera variable, desarrollándose en el transcurso de la investigación.</p>

Fuente: Diseño propio del autor (2008)

Cuadro 1. Continuación

Objetivos	Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítems
<p>Diseñar lineamientos y estrategias gerenciales que le permitan a las cooperativas de producción agrícola del Municipio Obispos del Edo Barinas, desarrollarse dentro de los parámetros gerenciales y de organización comunitarias propias del cooperativismo</p>	<p>Estrategias Gerenciales</p>	<p>Conjunto de acciones, herramientas, lineamientos, de carácter continuos y dinámicos que se formularán, ejecutarán y evaluarán en la propuesta con el fin de que la organización logre sus objetivos utilizando efectivamente sus fortalezas internas con el objeto de aprovecharse de las oportunidades externas y reducir a un mínimo el efecto de sus debilidades internas y el impacto de las amenazas externas.</p>	<p>Misión, visión Objetivos Metas Políticas Estructura organizativa Estatutos División del trabajo Procesos productivos Asistencia técnica Procesos administrativos y operativos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecimiento de la misión 3 ▪ Difusión y conocimiento de la misión y visión 6 ▪ Planeación y diseño de objetivos y metas 11,12 ▪ Fortalecimiento de la estructura organizativa 2,3,4 ▪ Asignación de responsabilidades 14 ▪ Tipos de procesos productivos 17 ▪ Existencia de asistencia técnica 18 ▪ Nivel de asistencia técnica 19 ▪ Incorporación de manuales y formatos 20,21 	

Fuente: Diseño propio del autor (2008)

Definición de Términos Básicos

Agrario: Perteneciente o relativo al campo.

Agrícola: Se entiende como un elemento económico que tiene que ver con el proceso productivo de la agricultura.

Análisis estructural: Condiciones estructurales, tales como el estado del mercado, del producto o del trabajo, la tecnología o las regulaciones estatales, que explican el comportamiento de las organizaciones o de las personas dentro de ellas.

Autoayuda: Se aplica a los esfuerzos de individuos o de grupos para asegurar su independencia económica o bienestar, sin depender de otros, como las empresas o el Estado.

Cooperación: Se aplica al trabajo conjunto para obtener un mismo fin. Puede contrastarse con la competencia, aunque no necesariamente se oponen.

Cooperativa: Es una asociación de personas con necesidades comunes que se unen con la finalidad de resolverlas.

Desarrollo: Es un proceso de cambio concertado entre la población y el gobierno para el mejoramiento simultáneo de las condiciones económicas, sociales, culturales y políticas de la sociedad.

Gerencia Basada en Valores: Todos los negocios responden al impulso de valores. La expresión asegura que los valores operativos sean defendibles y respeten las aspiraciones adecuadas de las representaciones.

Gerencia Estratégica: Proceso dinámico y continuo que se desarrolla a través de la formulación, ejecución y evaluación de estrategias, las cuales permiten que una organización logre sus objetivos utilizando efectivamente sus fortalezas internas con el objeto de aprovecharse de las oportunidades externas y reducir a un mínimo el efecto de sus debilidades internas y el impacto de las amenazas externas.

Justicia: Trato equitativo, que incluye el ejercicio ecuánime de las autorización o el poder. Puede aplicarse a los sistemas económicos o industriales y al ejercicio del poder del gerente.

Mercado de Trabajo: Cualquier conjunto de acuerdos según los cuales se ofrece trabajo, por lo general a cambio de una paga.

Micro y Macronivel de análisis: Actividades en pequeña o gran escala. El macro análisis de una organización se refiere a la organización como un todo o a las organizaciones de un tipo particular, mientras que los microniveles se refieren a las conductas de los individuos o de grupos pequeños.

Pequeño Productor: Produce para la subsistencia con escasos recursos de tierras y de capital, o bien con características sociales poco adecuadas para desarrollar una explotación agrícola de mercado. Este tipo de productores tiene como estrategia central el trabajo asalariado para la obtención de ingresos.

Producción: Suma de los productos del suelo o de la industria.

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación

La presente investigación se enmarca dentro de la modalidad de proyecto factible puesto que se desarrolla una propuesta de Modelo Gerencial que supla las necesidades de directrices organizacionales y gerenciales propias de las comunidades organizadas en cooperativas que les permita consolidarse como tal y desarrollarse en el tiempo y el espacio.

Según la UPEL, en su manual para la elaboración de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales (1998; p. 16) proyecto factible “es una investigación que consiste en la producción de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales, apoyado en una investigación documental o de campo o ambas.

El proyecto factible comprende las siguientes etapas: Diagnóstico, elaboración del proyecto, estudio de factibilidad, ejecución o puesta en marcha del proyecto y evaluación del proyecto.

“Los trabajos de grado de Maestría en la modalidad de proyecto factible pueden llegar hasta el estudio de factibilidad del proyecto” (UPEL. Ob. Cit.), situación hasta la cual se llevará a cabo esta investigación, es decir, no se llevará a cabo la ejecución ni la evaluación de la misma.

Diseño de la Investigación

De acuerdo a Rangel (1996; p. 96), quien dice que los diseños de campo son “diseños en base a datos primarios y se refiere a cada una de las operaciones que el

investigador debe realizar para obtener información directamente de la realidad, sin ningún tipo de intermediación”, este estudio se basa en un diseño de Campo de tipo descriptivo donde se busca diseñar estrategias gerenciales a un grupo de personas o cooperativas mediante la interacción directa con el investigador, permitiéndole percatarse de las verdaderas condiciones estudiadas, garantizando un mayor nivel de confianza en los resultados que se obtengan.

Sabino (1992; p 89), refuerza lo explicado anteriormente con su definición de diseño de campo en una investigación

Se refieren a métodos a emplear cuando los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo...son datos de primera mano, originales, producto de la investigación en curso sin intermediación de ninguna naturaleza.

Los estudios de campo de tipo descriptivos se dirigen a la búsqueda de información acerca de un hecho, fenómeno, situación o proceso, para describir sus implicaciones, sin interesarse mucho en conocer el origen o causa de la situación, pues básicamente se orienta a establecer como opera y cuales son las características del hecho o fenómeno.

Según la UNELLEZ en sus normas para la elaboración, presentación, evaluación y aprobación de los trabajos de grado (2006; p.16) “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”

Desde el punto de vista científico, describir es medir, es decir, en una investigación descriptiva se selecciona una serie de cuestiones y se miden cada una independiente para así describir lo que se investiga. (UNELLEZ. Ob.cit.).

Población y Muestra

La población puede definirse como “la totalidad de un conjunto de objetos o

elementos que poseen alguna (s) característica (s) común (es), características definidas en función al objeto del estudio y la naturaleza de la investigación” (Rangel 1996. p 101).

En este estudio, donde el caso de estudio son las Cooperativas Agrícolas del Municipio Obispos del Edo Barinas la población ésta constituida por cuarenta (40) Cooperativas agrícolas inscritas en la Superintendencia Nacional de Cooperativas (SUNACOOOP) del Estado Barinas, según base de datos suministradas por la misma.

La muestra del estudio será no probabilística intencional, tomando en cuenta aquellas cooperativas de mayor trayectoria en la zona y estará representada por cinco (5) cooperativas las cuales son:

1. COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA BATALLA DE SANTA INES COPROBASI
2. ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE PRODUCCION AGRICOLA NICOLAS SILVA ASOCONISI
3. ASOCIACIÓN COOPERATIVA BRISAS DEL CAIPE (COOBRICA)
4. ASOCIACIÓN COOPERATIVA EL CAIPE
5. COOPERATIVA EL RINCON DEL TIGRE XXI R.L.

Es importante resaltar que esta muestra es representativa del sector en el sentido de que los resultados serán significativos y relevantes con relación a la población total porque todas son manejas administrativas y operacionalmente bajo los mismos criterios.

En resumen la muestra intencional seleccionada esta conformada por la directiva de las cinco (5) cooperativas seleccionadas, quienes están constituidas, cada una por una instancia de administración (Presidente, Secretario y tesorero), una instancia de Control y seguimiento (contralor) y una instancia de educación (coordinador) lo que constituye un total de 5 personas a encuestar por cooperativa, es decir, 25 socios.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos e información

La técnica para la recolección de la información que se utilizará es la encuesta que consiste en “obtenerlos requiriéndolos directamente de los informantes” (Rangel 1996. p 105).

Esta técnica permite la obtención de información no solo del presente sino del pasado de la población objeto de estudio y del tema de investigación.

El instrumento que se utilizara para estudiar a las cooperativas de producción agrícola del Municipio Obispos, será un cuestionario en el cual se reunirán datos cuantitativos de la misma y será aplicado a los directivos de las 5 cooperativas seleccionadas en la muestra, es decir, veinticinco (25) socios.

Según Hernández, Fernández y Baptista (1998; p. 276), el cuestionario es “un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir”

Análisis y Procesamiento de datos

Hernández, Fernández y Baptista (Ob. Cit), manifiesta que son “los distintos procesos a los que serán sometidos los datos que se obtengan, clasificándolos, registrándolos codificándolos y tabulándolos. De allí se procederá al análisis de los datos obtenidos en el mismo instrumento de recolección de datos utilizados”. En lo concerniente al análisis se utilizaron las técnicas lógicas (inducción, deducción, análisis, síntesis, o estadísticas), que son empleadas para descifrar lo que revelan los datos que fueron recogidos. Además se sometieron los datos que a registros y tabulaciones, referentes a la interpretación. Los resultados se representaron en medidas estadísticas mediante gráficos circulares y cuadros, mostrando las frecuencias porcentuales.

Validez del contenido de los instrumentos

Para determinar la validez del contenido del instrumento, es decir, determinar si el instrumento mide lo que realmente quiere medir y debe medir, se aplicó los coeficientes de validez de criterios, que no es más que comparar los resultados del instrumento con un criterio externo, es decir, correlacionar su medición con criterios de investigadores familiarizados con esas variables haciendo estimaciones estadísticas para ver si los resultados son representativos.

Confiabilidad del instrumento de medición

Posterior a la validez del Instrumento, este se aplica a la muestra piloto, para determinar su confiabilidad. La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce resultados iguales. Para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición, existen diversos procedimientos los cuales llevan a la determinación del coeficiente los cuales pueden oscilar entre 0 y 1, donde un coeficiente 0 significa nula confiabilidad y 1 representa un máximo de confiabilidad.

Según Hernández, Fernández y Batista (1998; p. 280), el procedimiento que se utiliza es el siguiente:

El coeficiente de Alfa de Cronbach, requiere una sola administración del Instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1. se aplica para instrumentos con respuestas policotómicas. Su ventaja reside en que no es necesario dividir en dos mitades a los ítems del instrumento de medición. Simplemente se aplica la medida y se calcula el coeficiente, a través de la siguiente formula:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left(\frac{1 - \sum S^2 / K (\text{Item})}{S^2 T} \right)$$

Donde:

K = Número de ítems

ΣS^2 = Sumatoria de la Varianza de cada ítems

$S^2 T$ = Varianza Total de toda la escala

El resultado del Alfa de Cronbach fue de 0.87, lo que indica una confiabilidad óptima del instrumento.

CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El análisis de los datos se obtiene a través de la revisión y organización de los ítems, tabulando el número de respuestas dadas con frecuencias, calculando posteriormente el porcentaje que representa cada respuesta dadas en total, procediendo a realizar la interpretación cuantitativa y cualitativa en los porcentajes de las respuestas a cada ítems orientando el análisis en el contexto de los objetivos de la investigación a través de un análisis exhaustivo con la aplicación de Estadísticas que facilitan la interpretación de los ítems a través del cual, las características relevantes del contenido de un mensaje, son transformada a unidades que permitan la descripción y análisis precisos.

Ítems 1.- ¿Considera que la estructura organizativa de la cooperativa está conformada de acuerdo a lo establecido en la Ley Especial de Asociaciones Cooperativas?

Esta pregunta se realiza con la intención de determinar la legalidad de la conformación de las cooperativas agrícolas en estudio.

Cuadro 2
Conformación de la estructura organizativa según la Ley

Categoría	Fi	%
Sí	25	100 %
No	0	0 %
TOTAL	25	100%

Fuente: Instrumento de recolección de información (2008)

Análisis de los Resultados: Se observa que el 100% de los encuestados conocen la estructura organizativa de la cooperativa, es decir conocen la organización funcional

de la misma y reconocen que está definida según los lineamientos de la Ley Especial de Asociaciones Cooperativas. Es de recordar que el cuestionario se les aplicó a la directiva de las cooperativas objeto de estudio, por lo que se comprende los resultados en este Ítems. Se infiere que las cooperativas del municipio Obispos están conformadas de acuerdo a las exigencias de las instituciones y entes que regulan este tipo de empresas sociales (SUNACOOOP, Ley Especial de Asociaciones Cooperativas)

Ítems 2.- Seleccione las instancias que conforman la estructura organizativa de la cooperativa. Marque todas las necesarias.

En este Ítems se busca determinar el cumplimiento de las disposiciones de la LEAC en cuanto a la organización funcional de las cooperativas de producción agrícola seleccionadas.

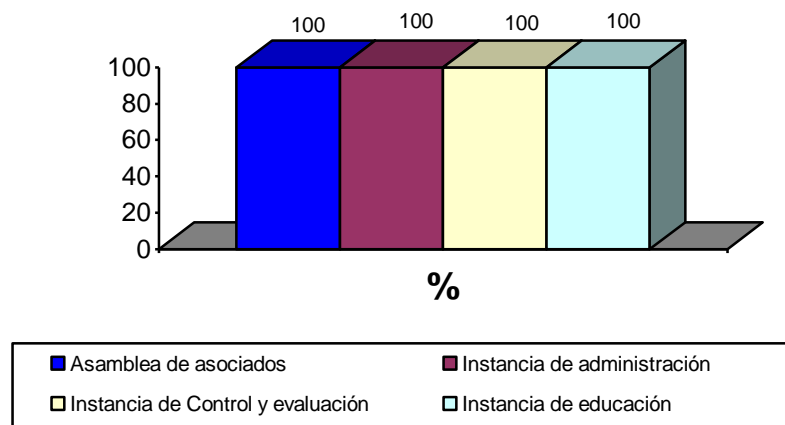


Gráfico 1.- Instancias de la Estructura Organizativa

Fuente: Instrumento de recolección de información (2008)

Análisis de los Resultados: En cuanto a las Instancias de la estructura organizativa, de las cooperativas, se observa que el 100 % de los encuestados conocen que la

directiva de las mismas está conformada por una asamblea de Asociados, una Instancia de Administración, conformada por un presidente, un secretario y un tesorero; una Instancia de Control y Evaluación, conformada por un contralor; y una Instancia de Educación, conformada por un coordinador de educación. Esto demuestra que en las cooperativas encuestadas se cumple con las disposiciones de la Ley en cuanto a organización y funcionamiento se refiere.

Ítems 3.- En cual Instancia de la cooperativa participa

La idea de investigar sobre la participación de los encuestados en cada una de las Instancias Organizacionales de la cooperativa no es otra que determinar el porcentaje de participación en la administración de las mismas, o lo que es igual determinar el porcentaje de encuestados que deben estar relacionados con los procesos administrativos de estas organizaciones.

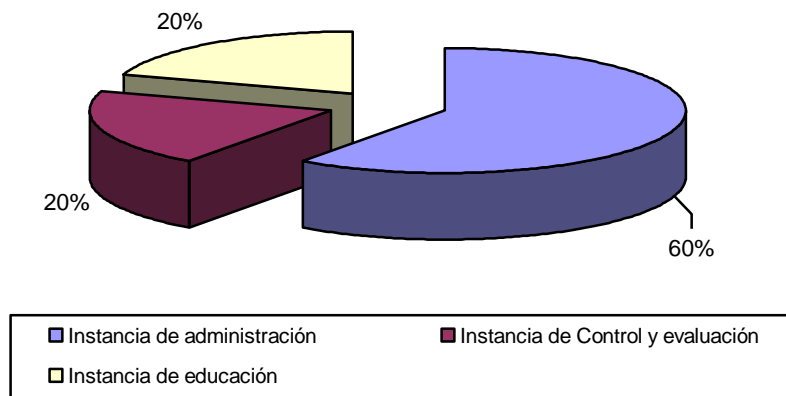


Gráfico 2.- Participación en las Instancias de la Cooperativa

Fuente: Instrumento de recolección de información (2008)

Análisis de los Resultados: En el gráfico 2, se observa que el 60 % de los

encuestados participan en la Instancia de Administración, lo que indica que son personas que están inmersas en los manejos administrativos y gerenciales dentro de la organización, permitiendo diagnosticar, de manera confiable los procesos y actividades que allí se realizan. Es de resaltar que el resto de los encuestados pertenecen a la directiva de la cooperativa y participan como contralores o como coordinadores de educación.

Ítems 4.- ¿Está de acuerdo con la estructura organizativa definida en la cooperativa?

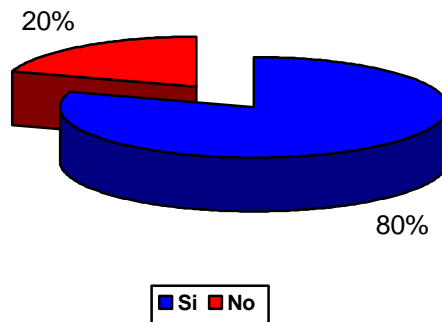


Gráfico 3.- Conformidad con la estructura organizativa

Fuente: Instrumento de recolección de información (2008)

Análisis de los Resultados: El gráfico 3 refleja que el 80% de los encuestados, están conformes con la organización que presenta la cooperativa, dado que consideran que todos presentan los mismos deberes y derechos como socios de la misma, además de cumplir con lo establecido en la Ley Especial de Cooperativas. Es de resaltar que el 20 % de estos encuestados (5 de ellos) no están de acuerdo con la organización funcional, no por su estructura sino porque consideran que la funcionalidad de la misma no es la más acorde con este tipo de asociaciones, donde las decisiones no se toman por consenso sino por individualidades de los presidentes.

Ítems 5.- ¿Conoce Usted si la Cooperativa tiene definida su visión y misión como organización cooperativa?

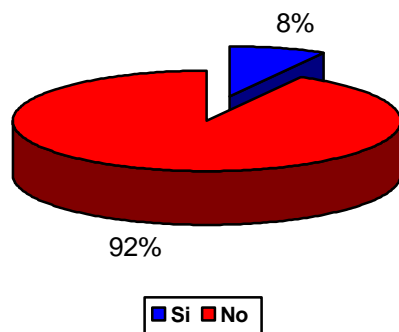


Gráfico 4.- Definición de Misión y Visión

Fuente: Instrumento de recolección de información (2008)

Análisis de los Resultados: En cuanto a la definición de la misión y visión de la cooperativa, se observa que el 92% de los encuestados manifestaron que no están definidas formalmente ni la misión ni la visión de la cooperativa. Ellos opinan que si hay un “norte” o unos objetivos como organización pero que no se encuentran formalmente expresadas, aún cuando se consideran una organización formal y establecida. Lo primero por hacer cuando se esta conformando una cooperativa es la planificación que implica establecer la misión y la visión, las cuales responden a las interrogantes ¿Quiénes somos? ¿Cuál es la razón de ser del negocio? y ¿Hacia dónde vamos?

Ítems 6.- ¿Las conoce usted?

Cuadro 3
Conocimiento de Misión y Visión

Categoría	Fi	%
Si	2	8 %
No	23	92 %
TOTAL	25	100%

Fuente: Instrumento de recolección de información (2008)

Análisis de los Resultados: Como es de esperar con los resultados del cuadro anterior, se observa que esas 23 personas no conocen la misión y visión de la cooperativa aún cuando han expresado conocer el objeto o razón social de la misma. La misión y visión de las organizaciones les muestra el camino a seguir en todo proceso administrativo y gerencial, por lo que es importante que se encuentren formalmente definidas y que sean dadas a conocer a todos sus integrantes.

Ítems 7.- ¿Están plenamente identificados los principios cooperativos dentro de la Cooperativa?

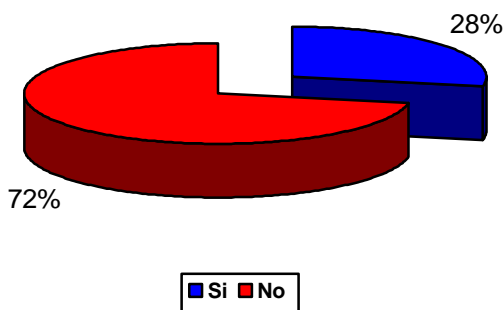


Gráfico 5.- Identificación de Principios Cooperativos

Fuente: Instrumento de recolección de información (2008)

Análisis de los Resultados: Se observa que las opiniones acerca de si están plenamente identificados los principios cooperativistas dentro de las organizaciones,

se encuentran divididas, aunque se puede notar que el 72% de los socios encuestados consideran que no se encuentran plenamente identificados y formalizados, dado a que muchos de ellos no conocen dichos principios en su totalidad lo que da a entender que no son aplicados como rigen las leyes y estatutos cooperativistas del país.

Ítems 8.- ¿Conoce Usted los principios cooperativos?

Con el presente ítems se pretende determinar si los socios tienen conocimiento sobre los principios cooperativistas aún estando plenamente identificados en la cooperativa o no.

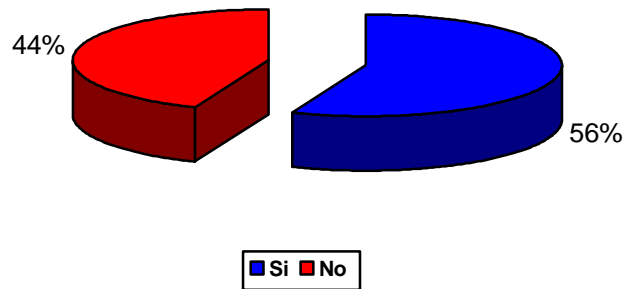


Gráfico 6.- Conocimiento de los Principios Cooperativos

Fuente: Instrumento de recolección de información (2008)

Análisis de los Resultados: El presente Ítems permite comprobar lo afirmado anteriormente, donde se asevera que muchos de los encuestados no conocen en su totalidad los principios cooperativistas de Adhesión abierta y voluntaria, Gestión Democrática de los asociados, Participación económica igualitaria de los asociados, Autonomía e independencia, Educación, entrenamiento e información, Cooperación entre Cooperativas y Compromiso con la Comunidad. Se observa que solo el 56% de ellos conocen los mencionados principios.

Ítems 9.- ¿Cree Usted que dentro de la Cooperativa se practican los principios cooperativos?

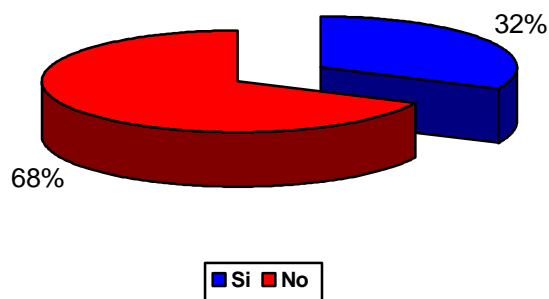


Gráfico 7.- Cumplimiento de los Principios Cooperativos

Fuente: Instrumento de recolección de información (2008)

Análisis de los Resultados: según conversación sostenida con los encuestados a la hora de la aplicación del instrumento, se pudo constatar que el 68 % de ellos considera que no se cumplen con los principios cooperativistas tal como se reflejan en el ítems anterior, puesto que han observado actuaciones (decisiones gerenciales) de algunos socios que responde a intereses particulares e individualistas y no hacia lo que debe ser una organización cooperativa. Consideran que no se cumple además con la cooperación entre cooperativas y con las comunidades aledañas.

Ítems 10.- ¿En que medida cree usted que se practican los principios cooperativos?

Cuadro 4
Grado de cumplimiento de los Principios Cooperativos

Categoría	Fi	%
Totalmente	0	0 %
En su mayoría	8	32 %
Casi ninguno	13	52 %
Ninguno	4	16 %
TOTAL	25	100%

Fuente: Instrumento de recolección de información (2008)

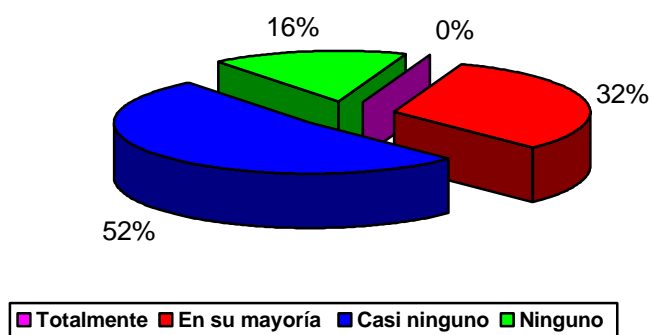


Gráfico 8.- Grado de cumplimiento de los Principios Cooperativos

Fuente: Cuadro 4

Análisis de los Resultados: Tal como lo refleja el cuadro 4, el 68 % de los encuestados consideran que ninguno o casi ninguno de los principios cooperativos se practican dentro de la organización. Consideran que la cooperativa se ha transformado y ha perdido la esencia para la cual fue constituida. Por otro lado se observa, además que existe un 32 % de ellos que consideran que estos principios cooperativistas se cumplen en su mayoría. Esto refleja que en las cooperativas agrícolas no están definidos claramente los principios cooperativos y existe problemas de comunicación entre sus socios.

Ítems 11.- ¿De que manera se establecen los objetivos y las metas dentro de la cooperativa?

Cuadro 5
Forma de establecimiento de Objetivos y Metas

Categoría	Fi	%
Participativa	11	44 %
Centralizada e individualista	14	56 %
TOTAL	25	100%

Fuente: Instrumento de recolección de información (2008)

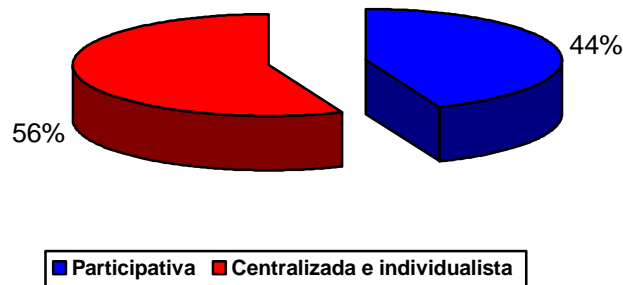


Gráfico 9.- Forma de establecimiento de Objetivos y Metas

Fuente: Cuadro 5

Análisis de los Resultados: En este ítems se refuerza lo planteado anteriormente sobre el problema de comunicación existente dentro de las organizaciones cooperativas, dado que están divididas las opiniones sobre el establecimiento de los objetivos y metas. Un 56 % de los encuestados considera que los objetivos y metas anuales dentro de las cooperativas se realizan o se estiman de manera individual y de mano de una sola persona que es el presidente de la misma, mientras que el 44 % considera que las decisiones sobre los objetivos y metas se establecen en consenso y de manera participativa, es decir, todos los socios participan en la toma de este tipo de decisiones.

Ítems 12.- ¿Conoce los objetivos y metas establecidas dentro de la cooperativa?

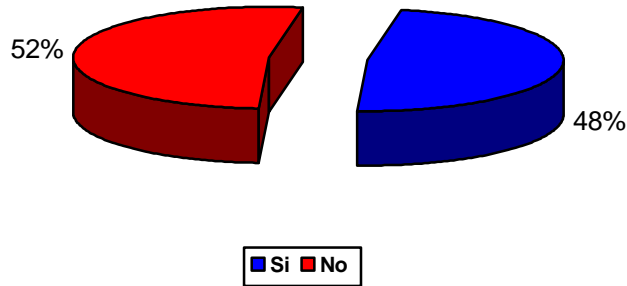


Gráfico 10.- Conocimiento de Objetivos y Metas

Fuente: Instrumento de recolección de información (2008)

Análisis de los Resultados: En este aspecto se observa una tendencia equitativa sobre los resultados del ítem anterior, reflejándose que un 52 % de los encuestados no conocen los objetivos y metas de la cooperativa, debido a que no participan en la toma de este tipo de decisiones, es decir, no son tomados en cuenta a la hora de decidir cuanto producir, como producir y para quien producir.

Ítems 13.- ¿Como toman las decisiones en esta Cooperativa?

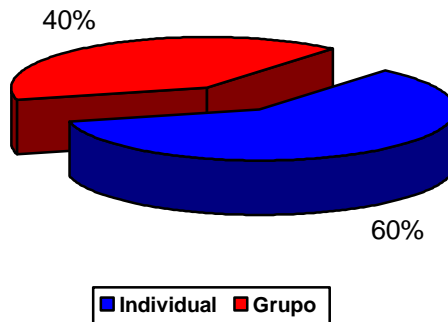


Gráfico 11.- Toma de decisiones

Fuente: Instrumento de recolección de información (2008)

Análisis de los Resultados: Con respecto a la toma de decisiones, un 60% de los encuestados señalan que son tomadas de manera individual, sin tomar en cuenta a la totalidad de los socios. Es de resaltar que estas decisiones tienen que ver con la adquisición de los insumos, gastos operativos, comercialización del producto y manejo de la cooperativa.

Ítems 14.- ¿Cual es la cuota de responsabilidad de los socios dentro de la cooperativa?

Cuadro 6
Cuota de responsabilidad de los socios

Categoría	Fi	%
Total responsabilidad	9	36 %
Mediana responsabilidad	7	28 %
Poca responsabilidad	8	32 %
Ninguna responsabilidad	1	4 %
TOTAL	25	100%

Fuente: Instrumento de recolección de información (2008)

Análisis de los Resultados: En relación a la cuota de responsabilidad de los socios, se observa un compromiso por parte de ellos (64%) con la cooperativa, aunque se observa, además, que un 36 % considera que su responsabilidad es poca o ninguna, dado a que sienten que no son tomados en cuenta a la hora de la toma de decisiones. Refieren estos encuestados que su cuota de responsabilidad debe ser en proporción a su participación en las decisiones.

Ítems 15.- ¿El proceso productivo se caracteriza por ser?

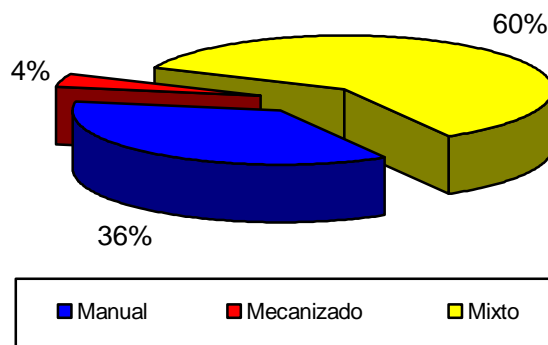


Gráfico 12.- Tipo de Proceso Productivo

Fuente: Instrumento de recolección de información (2008)

Análisis de los Resultados: Según el gráfico12, el 60% de los encuestados considera que el proceso productivo en las cooperativas se caracteriza por ser mixto, es decir, se utilizan procesos manuales además de la incorporación de maquinarias (tractores y en algunos casos cosechadoras). Es de hacer notar, además que un 36% de ellos manifestó que su proceso productivo es 100 % manual. Esto permite aseverar que en los procesos productivos de las cooperativas agrícolas del municipio Obispos predomina la actividad manual, con la incorporación de maquinarias que muchas veces son alquiladas o facilitadas a manera de cooperación con otras cooperativas o con instituciones gubernamentales.

Ítems 16.- ¿Dentro de la Cooperativa, la división del trabajo la considera?

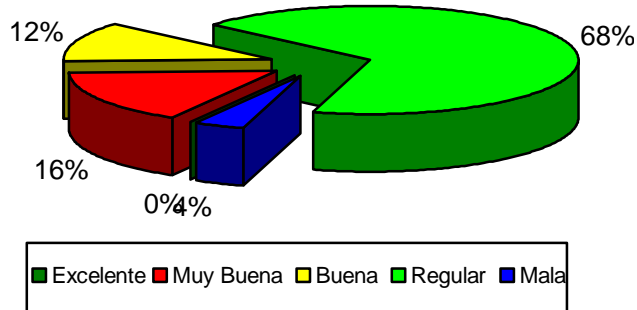


Gráfico 13.- Consideración de la división del trabajo

Fuente: Instrumento de recolección de información (2008)

Análisis de los Resultados: Con respecto a la división del trabajo dentro de la cooperativa, el 72 % de los encuestados consideran que la asignación de funciones no es equitativa, opinan que existen socios que no realizan labores de producción por considerarse directivos de la cooperativa, cuando deberían esforzarse en igualdad de condiciones, derechos y deberes.

Ítems 17.- ¿Cuales son las actividades productivas que se realizan en la cooperativa?

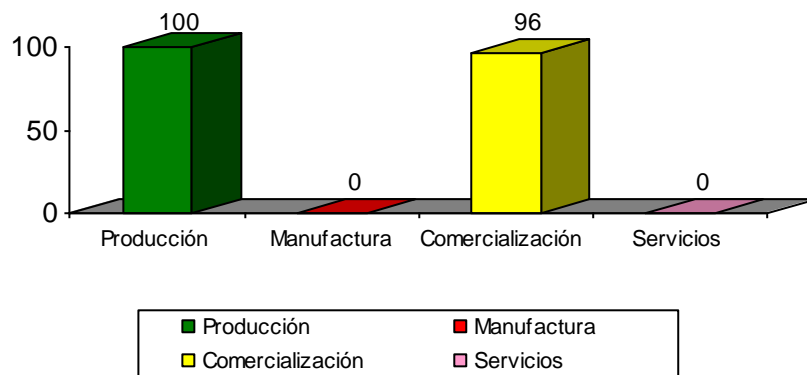


Gráfico 14.- Actividades productivas

Fuente: Instrumento de recolección de información (2008)

Análisis de los Resultados: El gráfico 14 refleja como actividad principal de las cooperativas en estudio, actividades de producción así como actividades de comercialización de sus cosechas. Es de resaltar que la comercialización se realiza directamente a los consumidores, con la intención de abaratar el producto al no estar presente la intermediación.

Ítems 18.- Obtienen asistencia técnica al proceso productivo de

Cuadro 7
Asistencia técnica

Categoría	Fi	%
Entes Oficiales	25	100 %
Entes Privados	0	0 %
Total	25	100 %

Fuente: Instrumento de recolección de información (2008)

Análisis de los Resultados: El 100% de los encuestados afirma que la asistencia técnica al proceso productivo, así como para la funcionalidad de la cooperativa proviene de entes oficiales, tales como SUNACOOOP y el INCES.

Ítems 19.- ¿Cómo califica el nivel de asistencia técnica recibido?

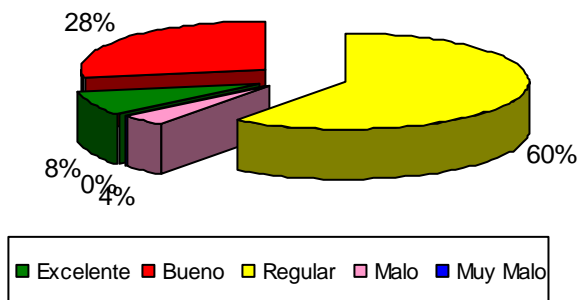


Gráfico 15.- Evaluación de la Asistencia Técnica

Fuente: Instrumento de recolección de información (2008)

Análisis de los Resultados: El gráfico 15 muestra de manera visual que el 60 % de los encuestados evalúan como regular la asistencia técnica recibida por parte de los entes oficiales ya nombrados, debido a que consideran que no se les asiste en aspectos relacionados con la tecnificación de la producción, ni en aspectos legales y administrativos de funcionamiento de la cooperativa en los momentos oportunos. Es de acotar que el 36 % de ellos consideran la asistencia técnica prestada entre buena y excelente, lo que hace pensar que los entes oficiales les prestan la asistencia debida pero la misma no llega a todos los miembros de las cooperativas.

Ítems 20.- Indique los procesos que se encuentran definidos dentro de la asociación

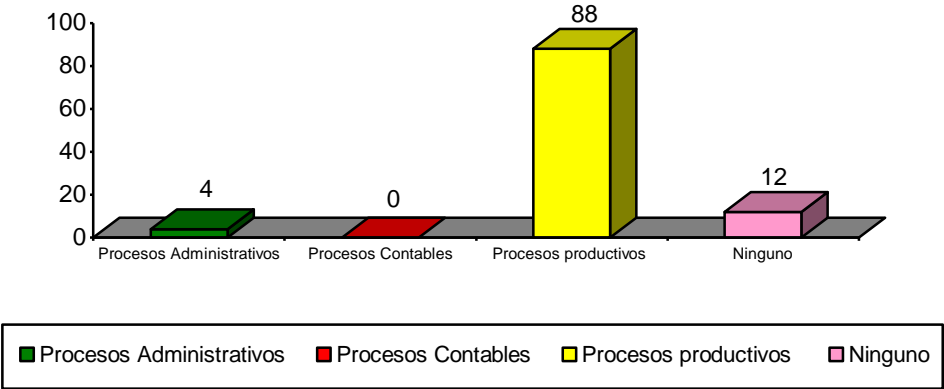


Gráfico 16.- Procesos definidos

Fuente: Instrumento de recolección de información (2008)

Análisis de los Resultados: De acuerdo al gráfico 16, los únicos procesos que se encuentra definido dentro de la cooperativa son los procesos productivos, los cuales, según los encuestados, no es que existan lineamientos formales sobre el proceso

productivo como tal, sino que en función a la experiencia y sus conocimientos en el área, han plasmado los procedimientos acordes a las estaciones y al rubro en cuestión.

Ítems 21.- ¿Existen Manuales o formatos que les permitan desarrollar los procesos de manera óptima?

Cuadro 8
Existencia de manuales o formatos

Categoría	Fi	%
Si	0	0 %
No	25	100 %
Total	25	100 %

Fuente: Instrumento de recolección de información (2008)

Análisis de los Resultados: El 100 % de los encuestados manifestaron que no existen manuales ni formatos específicos para llevar a cabo los procesos administrativos tales como manual de procedimientos administrativos, manuales de cargos y funciones, instrumentos de supervisión y control de procesos, entre otros.

Ítems 22.- Las utilidades de la cooperativa van destinadas a

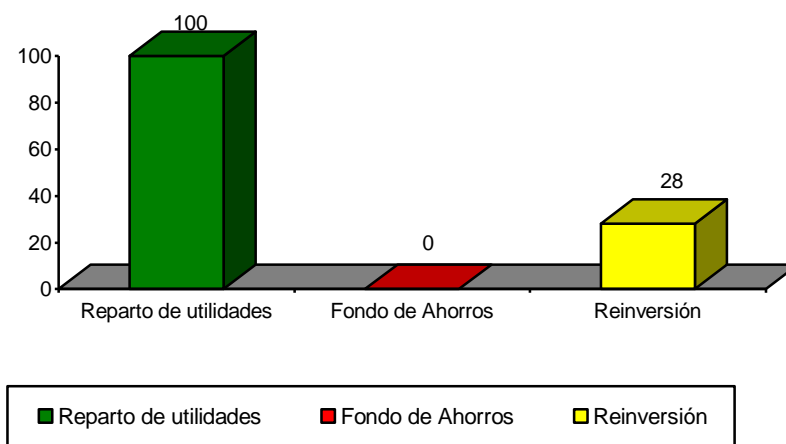


Gráfico 17.- Destino de las utilidades

Fuente: Instrumento de recolección de información (2008)

Análisis de los Resultados: De acuerdo a los resultados del gráfico 17, se observa que las utilidades de las cooperativas son destinadas sólo al reparto de dividendos entre los socios, lo que podría traer una descapitalización de la cooperativa por no existir un fondo de ahorros o una reinversión dentro de los mismos procesos de producción. Se observa, además que sólo 7 de los 25 encuestados manifestaron que una parte de las utilidades son destinadas, además del reparto de dividendos, a la reinversión en sus recursos, lo que afirma una vez más que existe una falta de comunicación entre los miembros de este tipo de organizaciones.

Ítems 23.- ¿Realizan talleres y cursos de adiestramiento e inducción a los socios de la cooperativa?

Cuadro 9
Cursos y talleres

Categoría	Fi	%
Si	5	20 %
No	20	80 %
Total	25	100 %

Fuente: Instrumento de recolección de información (2008)

Análisis de los Resultados: Se observa que el 80 % de los encuestados manifiestan que no se realizan cursos y talleres de adiestramiento e inducción a los socios de las cooperativas como actividades planificadas por la directiva de las mismas. Es importante hacer saber que los cursos o talleres que se han aplicado en las cooperativas son producto de planificaciones o actividades exigidas por SUNACOOOP y el INCES Barinas, en el marco de los planes de incentivo y apoyo a las cooperativas del Estado.

Ítems 24.- ¿Usted cree que la Cooperativa participa activamente en el desarrollo sustentable de la comunidad que la rodea?

Cuadro 10
Participación activa en el desarrollo de la comunidad

Categoría	Fi	%
Si	8	32 %
No	17	68 %
Total	25	100 %

Fuente: Instrumento de recolección de información (2008)

Análisis de los Resultados: Con respecto al presente ítems se observan opiniones divididas donde el 68 % de ellos consideran que la cooperativa no participa activamente en el desarrollo sustentable de las comunidades, mientras que el 32 % si considera que contribuyen de manera activa en el mismo. Este último grupo de encuestados manifiesta que la cooperativa participa en el suministro de productos de calidad a bajos precios, además de proporcionar mano de obra en los momentos de cosecha o en algún otro momento clave del proceso productivo.

DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y GERENCIALES DE LAS COOPERATIVAS DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA DEL MUNICIPIO OBISPOS DEL EDO BARINAS

La forma de organización de las cooperativas obedece a un enfoque económico, social y educativo, ya que ese es el propósito principal que da vigencia a su razón de ser. Las diferentes instancias que dan vida a las cooperativas, permiten la consolidación de una estructura dinámica, con claro acceso al flujo de información, con dinamismo y con características que permitan la plena participación de todos sus miembros en las decisiones de la misma. Las Cooperativas de producción agrícola del municipio Obispos presentan las siguientes instancias tipificadas en la Ley Especial de Asociaciones Cooperativas:

La Asamblea de Asociados

Es la máxima autoridad de la cooperativa, ya que es el momento en que se reúnen los socios de la misma para tomar decisiones importantes que afectan el desenvolvimiento de la misma, de aquí nacen los acuerdos más importantes, tales como la aprobación de planes y presupuestos, nombramiento y remoción de directivos, fijación de aportes, entre otros.

Los estatutos internos determinan la forma y frecuencia de su realización; al igual que obliga a todos los asociados a respetar y acatar las decisiones tomadas en el seno de la asamblea. Cada asociado tiene derecho a voz y a voto, lo cual realza el carácter democrático de la organización cooperativa.

La Instancia de Administración

Es el órgano, nombrado por la asamblea general, que tiene la responsabilidad de ejecutar las principales decisiones tomadas en el seno de la misma; tales como las referidas a la administración y dirección de los negocios socioeconómicos. La

instancia de administración está formada por una directiva con los cargos de presidente, secretario y tesorero.

Los miembros de instancia administrativa responden solidariamente por los acuerdos que adopten, por los actos que ejecuten en el desempeño de sus cargos y por los perjuicios que ocasionen por negligencia grave en el cumplimiento de sus deberes. Los miembros de esta instancia duran en sus funciones hasta tres años, pudiendo ser reelecto, según lo definan los estatutos.

La Instancia de Educación

La instancia de educación, esta destinada a fomentar la Educación Cooperativa, así como la capacitación técnica requerida para la consecución de los objetivos de la Cooperativa y sus atribuciones son las siguientes: A) La planificación y evaluación colectiva de la acción cooperativa cotidiana y permanente. B) El diseño colectivo de estructuras y procesos organizativos que propicien el desarrollo de valores democráticos, solidarios y participativos. C) Los procesos de formación y capacitación. La Instancia de Educación esta conformada por un (1) miembro que dura tres (3) años y puede ser reelecto por un período más y ocupa el cargo de coordinador.

La Instancia de Control y evaluación

La instancia de Control y Evaluación esta integrada por un (1) miembro elegido por la Asamblea, el cual dura tres (3) años máximo en su cargo, y podrá ser reelectos por un período más. Este ocupa el cargo de Contralor.

Esta instancia tiene las siguientes atribuciones: A) Vigilar el cumplimiento de los deberes y obligaciones por parte de los miembros de la Instancia de Administración y educación. B) Vigilar la contabilidad para que sea llevada con la debida puntualidad y corrección en los libros autorizados y para que los balances se realicen y se den a conocer a los asociados oportunamente. C) Vigilar la inversión de

los Fondos Sociales. D) Emitir dictamen sobre la memoria y cuenta de la Instancia de Administración y presentarlo a la Asamblea. E) Vigilar el otorgamiento, renovación y la ejecución de las garantías que deben dar las personas que administren o tengan a su cargo bienes de la Cooperativa. F) Comunicar a la Superintendencia Nacional de Cooperativas y a los Organismos de integración respectivos, cualquier información que llegue a su conocimiento sobre manejos irregulares de la Cooperativa. G) Ordenar auditorías y escoger las personas que deban realizarlas y fijar las condiciones en que deben ser contratadas. H) Convocar las Asambleas Ordinarias o Extraordinarias de acuerdo a lo establecido en este Estatuto si fuere necesario.

En cuanto a la definición de la misión y visión de las cooperativas, se observa que el 92% de los encuestados manifestaron que no están definidas formalmente ni la misión ni la visión de la cooperativa. Ellos opinan que si hay un “norte” o unos objetivos como organización pero que no se encuentran formalmente expresadas, aún cuando se consideran una organización formal y establecida. La misión y visión de las organizaciones les muestra el camino a seguir en todo proceso administrativo y gerencial, por lo que es importante que se encuentren formalmente definidas y que sean dadas a conocer a todos sus integrantes.

Si nos referimos al establecimiento de los principios cooperativos, se observa que un amplio número de cooperativistas no conocen en su totalidad los principios cooperativistas, dado a que no se encuentran plenamente identificados en sus organizaciones, es decir, comprenden que las cooperativas son asociaciones de personas donde prevalecen los derechos y deberes comunes, donde todos tienen igualdad de participación, pero no toman como propio el compromiso que debe existir con las comunidades aledañas, los compromisos de ayuda mutua entre cooperativas, puesto que las ven como competencia; y la educación constante y permanente de sus asociados. Este porcentaje de encuestados (72 %), consideran que la cooperativa es solo una forma de producir un rubro que va a producir beneficios tanto económicos como sociales a sus socios y a la población consumidora, por el

hecho de colocar en el mercado un producto a un precio más accesible.

Cabe destacar que este tipo de organizaciones de índole social no escapa a lo que actualmente se denomina responsabilidad social ante la comunidad. Este tipo de responsabilidad nace a raíz de la creciente crisis que vive la sociedad actual, y que obliga a dejar de asumir una actitud indiferente ante los problemas que la están afectando, como son: contaminación ambiental, violencia, desorden social, pérdida de principios y valores, aumento de los estados depresivos, deslegitimación del orden establecido, entre otros.

Toda organización, por formar parte de un sistema social, tiene obligaciones ineludibles que afrontar. Responsabilidades que serán de acción u omisión, materiales o inmateriales. La responsabilidad social de una organización, privada, pública o de índole social, es una combinación de aspectos legales, éticos, morales y ambientales, y es una decisión voluntaria, no impuesta, aunque exista cierta normativa al respecto. Este tipo de responsabilidades están inmersas en los principios cooperativos que deben ser conocidos y manejados por todos y cada uno de los socios de este tipo de organizaciones pero lamentablemente, se nota un desconocimiento de los verdaderos valores y principios que debe conservar toda asociación de personas que se denomine Cooperativa.

En otro orden de ideas, en cualquier organización la planificación es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas. Sin planes, la gerencia no puede saber como organizar a su personal ni sus recursos debidamente. Quizás incluso ni tengan una idea clara de que se debe organizar. Sin un plan no se puede dirigir con confianza ni esperar que exista un efectivo liderazgo que permita lograr alcanzar las metas establecidas por la organización. (Koontz y Weihrich, 1996. p.120).

La planificación comprende la selección de misiones o propósitos y los recursos a utilizar. La herramienta que provee la administración es el plan de negocios. Requiere la toma de decisiones, es decir, escoger entre diversos cursos de acción futuros. Así los planes proporcionan un enfoque racional para objetivos seleccionados de antemano. La planificación es un proceso de esfuerzo intelectual; enfocada hacia una determinación consistente de los cursos de acción y que las decisiones se basen en propósitos, conocimientos y estimaciones consideradas.

En las cooperativas de producción agrícolas del municipio Obispos del Edo Barinas, la función de planificación, como herramienta necesaria para llevar a cabo con éxito y seguridad las actividades de la cooperativa es desempeñadas por parte de la gerencia con mucha deficiencia, ya que no se tienen establecidas la misión y visión de cada organización cooperativa, al igual que la inexistencia de objetivos y metas claras de cumplimiento. Se tiene la tendencia de realizar planes informales y de poco conocimiento técnico y con tendencia cortoplacista. Hay una ausencia de alguna modalidad de planificación social, que orientaría las acciones y resultados de las actividades que se realicen en mejorar el medio social en que se desenvuelve la organización.

Se concluye, de acuerdo a los resultados obtenidos, que no existe en este momento en las organizaciones cooperativas estudiadas, la integración de factores necesaria para la existencia de un estilo de liderazgo de tipo transformacional.

Igualmente se determina que el estilo de gerencia predominante en las cooperativas de producción agrícola del Municipio Obispos del Edo Barinas, es el autoritario de tipo moderado, el cual no se corresponde con los planteamientos teóricos orientados a lograr organizaciones efectivas. Se identifican además políticas de supervisión y control, con normas y procedimientos de escasa flexibilidad.

Se puede agregar, además, que la mayoría de las estructuras son lineales apoyada en la jerarquía autoritaria, con procesos administrativos estrictos, una comunicación pobre y limitada a lo esencial bajo la concepción de sistemas cerrados. Se evidencia también la poca participación de los empleados en la toma de decisiones; otro aspecto significativo es la dedicación de la mayoría de los directivos a dedicarle mucho tiempo a enfrentar urgencias de trabajo, lo que le impide llevar a cabo procesos de planificación efectivos.

ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y GERENCIALES

Teniendo en cuenta los resultados de las encuestas aplicadas y las experiencias vividas en las diferentes cooperativas visitadas, se pueden detectar confusiones administrativas desde el punto de vista gerencial y de manejo de las mismas, generadas por las contradicciones entre: a) la relativamente fácil práctica asociacionista y la dificultosa actividad empresarial de toda empresa cooperativa, con nítido predominio de aquella; b) la relativamente fácil capacidad de respuesta organizacional de las cooperativas en lo individual y la del cooperativismo como expresión organizada del conjunto ante innumerables problemas del país; c) los principios y la práctica cooperativa y la realidad individualista y de lucro dominante en la sociedad por el otro; d) la autonomía y la democracia cooperativa y la aceptación de apoyos del Estado.

Destacan entre las confusiones: principios cooperativos vs. Práctica; excedentes justos vs. Ausencia de fines de lucro; aislamiento vs. Integración; individualismo vs. Participación; burocratismo vs. Autogestión; trabajo asalariado vs. Voluntario; producción de servicios vs. Producción de bienes; lo social vs. Lo económico; y pragmatismo vs. Estudio y aplicaciones tecnológicas. Como se observa, las confusiones son numerosas e impiden el encuentro de un punto relativamente justo de equilibrio que permita al cooperativismo definir planes de acción.

Preponderancia de lo social sobre lo económico. Tradicionalmente el cooperativismo ha concedido preponderancia a su esfera asociativa sobre la empresarial. En ello ha influido el interés por lo social entre sus fundadores y miembros, muchos provenientes de experiencias sociales o de militancias políticas, lo que de alguna manera justifica la ausencia de iniciativa empresarial en ellos. Existe una práctica administrativa que se ha alimentado poco de los avances técnicos y gerenciales que una conducción eficiente amerita, acompañada de cierto rechazo al manejo gerencial-tecnológico.

Es de resaltar que el interés preponderante por lo social ha venido dando paso a una preocupación constante por lo económico-empresarial. Afortunadamente cada día adquiere mayor respaldo la concepción de las cooperativas como entes predominantemente económicos, lo que ha hecho que sus miembros están obligados a dominar “lo económico”. Justo es reconocer que la ponderación interna de lo económico con lo social ha variado en los últimos años y que crece el reconocimiento de que las experiencias finalmente exitosas han sido aquellas que los han ponderado de manera justa.

Desde 1995 aproximadamente, la apertura hacia lo empresarial comienza a tomar fuerza y al respecto se ha realizado una aceptable cantidad de actividades de fortalecimiento gerencial. Una vía de abordaje ha sido la formación calificada de cooperativistas para la compleja y delicada tarea de dirigir procesos, lo que exige directivos capacitados para moverse en contextos de alta turbulencia, coordinando esfuerzos organizacionales múltiples, al mismo tiempo que actúan participativa y colectivamente. Los temas: gestión estratégica, competitividad y globalización, comienzan a preocupar a los cooperativistas venezolanos.

Desconsideración por lo empresarial. Anteriormente existía la debilidad de no exigir proyectos económicos como instrumentos de creación de cooperativas, lo que contribuyó durante mucho tiempo al fracaso de muchas. No había preocupación

por establecer exigencias económico - técnicas ni en la creación ni para un seguimiento idóneo por la misma cooperativa, los organismos de integración o incluso con SUNACOOOP. En la actualidad SUNACOOOP comenzó a exigir ciertas condiciones económicas para la constitución de cooperativas. Lo dicho resalta la preponderancia de lo social sobre lo económico. Ello ha postergado durante mucho tiempo el aprecio por la condición empresarial de las cooperativas, ha bloqueado la constitución de cooperativas con claros proyectos económicos y planes organizacionales, el desarrollo de una capacidad emprendedora colectiva, el uso de herramientas tecnológicas, el desarrollo de procesos productivos de bienes, la apertura de mercados, la búsqueda de mejores excedentes, y otros parámetros de la actividad empresarial. Esa situación ha contribuido a la quiebra y desaparición de numerosas cooperativas.

Procesos como la crisis y la globalización han comenzado a disminuir esa desconsideración y los problemas económicos y gerenciales se han convertido en fundamental para un movimiento que se propone, y ha logrado en alguna medida, viabilidad económica y social. Hoy, muchos cooperativistas se plantean innumerables interrogantes a propósito de la gestión y de las relaciones con el entorno en el diseño, implantación, seguimiento y evaluación de las políticas de cada cooperativa y del cooperativismo como una totalidad: Son frecuentes las siguientes preguntas: ¿Cómo reformar las cooperativas y al cooperativismo para la ejecución eficiente de políticas?, ¿cómo favorecer la integración cooperativa y la articulación con otros entes sociales?, ¿cómo focalizar adecuadamente las actividades?, ¿cómo optimizar el uso de los recursos y ¿cómo diseñar y poner en marcha políticas y programas formativos, orgánicos y coherentes con los principios, filosofía y prácticas cooperativas ?.

Incomprensión del significado de “organizaciones sin fines de lucro”. El temor a generar más excedentes de los debidos, ha limitado los esfuerzos por la obtención de recursos que permitan cubrir los gastos mínimos. Este temor ha jugado

un papel negativo y deformante con doble condición: 1.- limita “lo económico - financiero” a lo estrictamente necesario para garantizar la dinámica cooperativa y, al no poseer la cooperativa suficientes recursos, la “panacea” es sustentarse en trabajos voluntarios o con pésima remuneración, tradición aceptada en numerosa cooperativas; 2.- los entes que pudiesen apoyar al cooperativismo, lo ven como un movimiento de abnegados y voluntarios trabajadores que hacen todo sin necesidad de “grandes capitales” y por lo tanto les exigen, esfuerzos y actividades que superan sus límites. Varias cooperativas han sido utilizadas como puntas de lanza en ciertos programas sociales sin obtener a cambio suficientes recursos financieros.

Participación VS. Gerencia. En el cooperativismo ha existido un mayoritario rechazo a esta palabra gerencia debido en buena parte a la carga individualista que el término posee. La tendencia a no delegar en “un gerente” la responsabilidad de administración de políticas propias de ese cargo, la cual es asumida normalmente de manera colectiva por los miembros del Consejo de Administración u otro tipo de “colectivo, se ha constituido en una expresión de la cultura cooperativa y domina un amplio espectro de ellas. Ello es comprensible pero muchos cooperativistas olvidan que la gerencia puede ser colectiva y que el término no es el culpable del individualismo de muchos gerentes.

En el cooperativismo es prácticamente rechazada cualquier acción que “no involucre a los compañeros” aunque al final resulte eficiente y eficaz pues el cooperativista concede alta importancia a la metodología empleada, al cómo se hacen las cosas, y a su potencialidad para incorporar personas a las actividades. Resulta así que el impacto final de la acción será valorado de manera diferente según se hayan empleado estilos autocráticos, paternalistas o participativos. La metodología entonces, en este caso, se ha transformado en un medio-meta al cual la gerencia cooperativa, de existir, debe prestar extrema atención. No se trata de disminuir la importancia de la participación en el seno del movimiento cooperativista, se trata mas bien de aprovechar las fortalezas que pudiese proporcionar una participación

combinada con apropiados estilos gerenciales, individuales o colectivos dependiendo del caso, para impulsar cambios en el cooperativismo.

MODELO DE GERENCIA ESTRATÉGICA PARA LAS COOPERATIVAS DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA DEL MUNICIPIO OBISPOS DEL EDO BARINAS

Justificación

El proceso de dirección estratégica de las organizaciones cooperativas tiene determinadas particularidades que proceden de las características de la cultura cooperativa y de la relación entre propiedad y dirección. El gran desafío de la gerencia cooperativa está en saber equilibrar las relaciones que aparecen entre los diversos subsistemas que se establecen en este tipo de organizaciones, dándole énfasis al valor superior de la persona sobre el capital.

En este sentido se indica que, frente a la fortaleza que genera la propia cultura cooperativa hay igualmente una serie de puntos débiles que se originan de conflictos personales entre los miembros de la organización, lo que dificulta el consenso en muchas decisiones; también se presenta gran riesgo en la dirección de la cooperativa por el hecho de carecer de criterios gerenciales por parte de los responsables de llevar a cabo estas funciones.

En función a ello el modelo presentado va a permitir a las cooperativas de producción agrícola del municipio Obispos del Edo Barinas, funcionar como empresas con capacidad propia para superar conflictos y tensiones que devienen de vivir en un entorno con diversidad de exigencias, sin perder su esencia cooperativista.

Objetivos del Modelo de Gerencia

Objetivo General

Permitir a las cooperativas de producción agrícolas manejarse bajo la concepción de entes predominantemente económicos, que priorice el esfuerzo compartido, la colaboración y la ayuda mutua en el trabajo, complementándose con la idea de equidad y justicia distributiva entre sus miembros.

Objetivos Específicos

- Integrar los métodos de Gerencia empresarial con los principios Cooperativistas que le permitan añadir un cierto valor a la organización y por supuesto a los clientes de la misma.
- Aplicar los principios y valores sociales en la formación técnica de los gerentes o presidentes de las cooperativas para conseguir directivos comprometidos y responsables socialmente con su entorno.
- Fundar la organización sobre la base de los principios de: Pluralismo, Mutualidad, Autonomía Individual, Justicia Distributiva, Justicia Natural, Interés fundamental en la Gente y Papeles Múltiples del trabajo.

Misión de las Cooperativas de Producción Agrícola

La misión de las Cooperativas de Producción Agrícola del Municipio Obispos del Edo Barinas, es divulgar e implantar los Principios genuinos del sano cooperativismo para ayudar en el logro del bienestar económico a través de una

planificación de los procesos productivos efectiva a la vez que se cumpla con el bien comunitario.

Visión de las Cooperativas de Producción Agrícola

Desarrollar e implantar las estrategias de producción que ayuden a los socios en su planificación operativa con el fin de crear y preservar los conceptos comunitarios de las cooperativas de Producción Agrícola.

Matriz DOFA

Está conformada por nueve (9) casillas: cuatro para factores claves relacionados con Fortalezas (F), Debilidades (D), Oportunidades (O) y Amenazas (A); cuatro para las estrategias FO, DO, FA y DA; y una que se deja en blanco.

La Matriz DOFA se constituye siguiendo los ocho pasos siguientes:

1. Elaborar una lista de Fortalezas internas claves
2. Elaborar una lista de Debilidades internas decisivas
3. Elaborar una lista de Oportunidades externas importantes
4. Elaborar una lista de Amenazas externas claves
5. Elaborar las Estrategias FO empleando las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas
6. Elaborar las Estrategias DO para superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas
7. Elaborar las Estrategias FA para minimizar las amenazas externas basados en las fortalezas internas
8. Elaborar las Estrategias DA para reducir las debilidades internas y afrontar las amenazas externas

Análisis De Factores Internos De La Organización

Debilidades

1. Ausencia de valores y principios cooperativistas, la mayoría se constituyen con visión de inmediatez y sin obedecer a una política seria de promoción y desarrollo cooperativo.
2. Ausencia de proyectos y planes organizacionales
3. Ausencia de visión compartida
4. Inconsistencia humana en lo asociativo y en la fortaleza económica y de gestión empresarial, para garantizar sustentabilidad en el tiempo.

Fortalezas

1. Apego a las Leyes desde el punto de vista de su Estructura Organizativa
2. Son empresas de participación, lo que incentiva a los socios a intervenir en las cooperativas con mayor énfasis y de más formas que en una empresa convencional.
3. Eliminación de intermediarios con relación al vínculo que se establece entre los socios.
4. Apoyo Gubernamental y de Instituciones técnicas que les permiten constituirse y consolidarse como empresas autosustentable y perdurar en el tiempo.
5. Existencia de división del trabajo dentro de las cooperativas.
6. Existencia de compromiso por parte de los socios para el cumplimiento de las actividades propias dentro de la organización.

Análisis De Factores Externos

Oportunidades

1. Posibilidad de Financiamiento Gubernamental para el desarrollo de planes y proyectos de producción.
2. Apoyo de las Instituciones Gubernamentales que propician el desarrollo de las organizaciones cooperativas (SUNACOOOP, INCES).
3. Incorporación del desarrollo de empresas de organización social comunitaria en los Planes Anuales Económicos de la Nación.
4. Disponibilidad de programas de capacitación por parte

Amenazas

1. Tecnología y mecanización de la competencia
2. Cambio de Esquemas de producción
3. Surgimiento de las Empresas Mixtas de producción Social.

Cuadro 11
Matriz DOFA para las Cooperativas de Producción Agrícola del Municipio
Obispos del Edo Barinas

	<p>Fortalezas (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Apego a las Leyes 2. Empresas de participación 3. Eliminación de intermediarios 4. Apoyo Gubernamental 5. División del trabajo 6. Compromiso de los socios 	<p>Debilidades (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ausencia de valores y principios cooperativistas 2. Ausencia de proyectos y planes organizacionales 3. Ausencia de visión compartida 4. Escasos conocimientos gerenciales de sus directivos.
<p>Oportunidades (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Posibilidad de Financiamiento Gubernamental 2. Apoyo de las Instituciones Gubernamentales (SUNACOOOP, INCES). 3. Incorporación en los Planes Anuales Económicos de la Nación. 4. Disponibilidad de programas de capacitación 	<p>Estrategias FO</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ $(FO)_1 = F_1 \cdot O_1$ ▪ $(FO)_2 = F_5 \cdot O_4$ 	<p>Estrategias DO</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ $(DO)_1 = D_2 \cdot O_3$ ▪ $(DO)_2 = D_4 \cdot O_4$
<p>Amenazas (A)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tecnología y mecanización de la competencia 2. Cambio de Esquemas de producción 3. Surgimiento de las Empresas Mixtas de producción Social. 	<p>Estrategias FA</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ $(FA)_1 = F_4 \cdot A_1$ ▪ $(FA)_2 = F_2 \cdot A_3$ 	<p>Estrategias DA</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ $(DA)_1 = D_1 \cdot A_2$

Fuente: Instrumento de recolección de información (2008)

Estrategias FO

Estrategia FO₁: Aprovechar el apego a las leyes y disposiciones de los entes involucrados en el cooperativismo, para solicitar financiamiento para la ampliación y aplicación de valor agregado a la producción de la cooperativa.

Estrategia FO₂: Solicitar capacitación específica en áreas de producción y administración a los entes destinados a tal fin para aprovechar la división del trabajo existente en las cooperativas.

Estrategias DO

Estrategia DO₁: Formular proyectos de producción y mejoramiento de condiciones tanto físicas como operativas de las organizaciones, para poder participar en los planes económicos de la Nación, desde el punto de vista del financiamiento supervisión y capacitación.

Estrategia DO₂: Fortalecer las capacidades administrativas y gerenciales de los directivos de las cooperativas, solicitando al INCES capacitación en el área contable y organizativa que les permita tomar decisiones trascendentales en la dirección de la asociación.

Estrategias FA

Estrategia FA₁: Aprovechar el apoyo gubernamental para incorporar la tecnología y la mecanización en los procesos productivos, contrarrestando de esa manera la competencia de aquellas empresas que se dedican al mismo ramo en la zona.

Estrategia FA₂: Tomar en cuenta el principio de ser una empresa de participación social y totalitaria para permitir el crecimiento y la apertura de nuevas tendencias o formas de organización que respalden la asociación cooperativa y la igualdad social de sus asociados.

Estrategias DA

Estrategia DA₁: Enfatizar en el arraigo de los principios y valores cooperativistas para enfrentar el surgimiento de nuevas formas de asociación empresarial que pudieran minimizar el ámbito de acción de las empresas cooperativas en la sociedad venezolana.

El desarrollo de esta serie de estrategias le va a servir a las cooperativas de producción agrícola del municipio Obispos, tomar conciencia en aspectos claves para la aplicación y puesta en práctica del modelo de Gerencia propuesto que se basa en el pluralismo, la mutualidad, la justicia distributiva y la autonomía individual de sus socios.

MODELO PROPUESTO

Este modelo de gerencia para las cooperativas de producción agrícola del Municipio Obispos del edo Barinas, se basa en un conjunto de principios que deben guiar a las empresas a establecer sus objetivos y alcanzarlos de una manera que suscite el respeto de todos los que tengan que ver con sus proyectos. Se sostiene que en el contexto del gerente de las empresas existen principios operativos básicos sobre los cuales es posible establecer una gerencia cooperativista, flexible con una gran cantidad de modelos de propiedad de la empresa; comprometida a servir a los consumidores por medio de la operación de mercados libres y directos; reconocedora de la justicia igualitaria dentro del mercado de trabajo y creadora de un gerente centrado en el ser humano que crea que la función de todo gerente es, sobre todo y primordialmente, asegurar la colaboración y la cooperación de todos los que contribuyen de una u otra manera al proceso de creación del producto.

Siete Principios

Los siete principios que se proponen para construir la base para una gerencia cooperativista son los siguientes:

1. Pluralismo
2. Mutualismo
3. Autonomía Individual
4. Justicia Distributiva
5. Justicia Natural
6. Interés Centrado en las Personas
7. Papeles Múltiples de Trabajo

1.- Pluralismo: en la filosofía política y moral, “pluralismo” es el punto de vista de que cada individuo puede ser leal a más de una entidad y que diferentes instituciones, con distintas teorías y creencias, aún opuestas, son aceptables o deseables. En términos de la actividad empresarial, el pluralismo implica que hay más de una forma de estructura empresarial, organización, política o marco legal que puedan ser valiosos y defendibles. El pluralismo implica que el aporte de capitales por medio de la adquisición de acciones no es el único formato posible para organizar una empresa. Existen también las entidades de beneficencia, las empresas sin fines de lucro, las asociaciones, las cooperativas y las empresas estatales.

El principio del pluralismo debe por lo menos asegurar que los privilegios concedidos a una forma particular de empresa debieran justificarse según un principio. Una visión pluralista buscará preservar la diversidad en las formas de empresas, porque cada una se adecua a ciertos objetivos particulares.

El pluralismo dentro de las organizaciones cooperativas nos permite reconocer que ninguna de ellas debería servir solamente a los intereses de un socio. Al servir a

todos sus socios, las asociaciones harán una contribución valiosa a la solución de los problemas económicos, sociales y ambientales de su entorno. El gerenciar las distintas relaciones con los diferentes socios dentro de la organización no implica falta de cohesión sino la necesidad de negociar los fundamentos de la cohesión misma.

2.- *Mutualismo*: Este principio deriva de la observación muy común de que las personas son mutuamente dependientes. Las personas aprenden una de las otras y son interdependientes de varias maneras. La reunión de distintas habilidades multiplica la creación de la riqueza. A fin de establecer la mutualidad como un principio se debe implementar como la base de una relación entre partes, establecida de manera voluntaria. Se debe empezar por establecer que los intereses de las partes son todos de la misma importancia y que cada parte busca proteger sus intereses respectivos. Se debe dar por supuesta la igualdad de los niveles, simplemente porque actuando de otra manera se comprometería el elemento de voluntad que contiene la cooperación, que es por sí misma, el fundamento esencial de la libertad humana. Este principio no es más que un argumento adicional a favor de un mayor pluralismo y mayores posibilidades de elección para aquellos que aportan el trabajo.

La cooperación en las empresas, basada en la división de las ventajas que surgen de ellas para todos los que están afectados, es un concepto central para comprender el papel de la gerencia moderna. Esto no implica que para hacer negocios las personas deban siempre y solamente formar sociedades mutuales. Por supuesto, la cooperación para conseguir que se hagan las cosas ocurre en las familias, en las empresas de todo tipo, en todas aquellas entidades donde la gente participa. La mutualidad sugiere que las empresas establecidas para el beneficio común son por lo menos tan naturales para las personas como las de cualquier otro tipo. Una ventaja que tienen las mutuales, aunque no siempre se explote, es que su existencia no depende del pago a sus socios de dividendos a corto plazo en el mercado de capitales.

Cuando la mutualidad lleva a formas de negocios en las que los propietarios son también clientes, se presenta la forma de organización que mejor se adapta a la operación del gerente de la calidad total. Es así porque no hay base alguna para conflictos de intereses entre los propietarios de la empresa y sus clientes.

Todas las formas de empresa requieren la mutualidad de intereses para llegar a trabajar en el nivel óptimo de su potencial. Buscando los puntos de interés mutuo entre los socios, el gerente puede empezar por lo positivo, como base para negociar resoluciones justas con respecto a los verdaderos conflictos de intereses. Si no se puede lograr la mutualidad de los beneficios, no será una buena idea intentar funcionar como empresa.

3.- autonomía individual: La autonomía tiene que ver con el grado de autogobierno o libertad personal, la facultad de ejercer su voluntad que tiene el individuo o la organización. La autonomía no significa que no han de aplicarse las leyes o que la intuición mal considerada sea más defendible que cualquier otra creencia. Lo que sí implica es que a las personas se las debe entender como responsables por sus creencias y acciones y que se les ayudará en la empresa de ser necesario, a menos que haya razones poderosas que lo impidan.

El respeto hacia las diferencias individuales es un factor importante en la determinación de la autonomía individual, de la libertad para ser uno mismo. Si los trabajadores sienten que carecen de apoyo o que son discriminados, disminuirá su confianza y es muy probable que no puedan dar lo mejor de sí.

Una manera de garantizar la mayor autonomía posible a los empleados individuales es la delegación de la responsabilidad en las bases. Trabajar solamente por la ganancia monetaria es un signo de falta de autonomía. Sin embargo, una visión del trabajo centrada en la creación, entiende el trabajo como un elemento fundamental de nuestro bienestar; es un medio para ejercer la creatividad y un método para

asegurar el crecimiento continuo y el perfeccionamiento.

4.- Justicia distributiva: John Finnis (1980; p. 166) describe el concepto de justicia distributiva:

Primero está el problema de distribuir los recursos, las oportunidades, las ganancias y las ventajas, los papeles y los oficios, las responsabilidades, los impuestos y las cargas, en general la acumulación común y los incidentes de la empresa comunal, que no sirven al bien común a menos que sean apropiados por individuos particulares. Segundo, están todos los otros problemas, derivados de lo que se requiere para el bienestar individual y de la comunidad, que se plantean en las relaciones y tratos entre los individuos y/o grupos, donde ya no están en cuestión de manera directa los bienes comunes acumulados y lo que se requiere para la empresa comunal.

Los problemas de la justicia distributiva son complejos y subsisten aún en los mejores sistemas. Para el gerente, la justicia distributiva es el conjunto de principios según los cuales se asigna a las personas la retribución que les corresponde de acuerdo con los costos de las actividades empresariales. La coparticipación en las ganancias de los trabajadores y los clientes se aplicará según criterios diferentes de los usados para los accionistas.

5.- Justicia Natural: La justicia natural incluye el derecho de todos los individuos a no ser convertidos en “chivos” emisarios de los errores o acciones de otras personas. También incluye el derecho a gozar de protección contra la calumnia o la difamación y el derecho de tener una oportunidad de ser defendido imparcialmente ante la justicia.

A la justicia natural se le interpreta como un conjunto de mandamientos divinos, de decreto del soberano o ambas cosas a la vez. El concepto de justicia natural es poderoso y de él depende el imperio de la ley y, en última instancia, el

sistema del mercado libre.

La justicia distributiva debe ser esencialmente un resultado de la justicia natural, excepto cuando el proceso legal no sea más que una excusa que permita al gerente ejercer su derecho de actuar como le plazca. Los principios de la justicia natural y de la justicia distributiva son esenciales para el establecimiento de la mutualidad y de la autonomía individual.

6.- *Interés centrado en las personas:* “La gente es nuestro activo más importante” no es una frase echa. Es una realidad esencial. El gerente cooperativista tiene su centro en el ser humano y en la actividad creativa. Desde este punto de vista, la gente es dueña de su aporte: el capital sirve a la gente y no a la inversa. Para ser verdadera, la proposición no exige una estructura de propiedad común. Es tan real en un negocio basado en el capital, como en uno de carácter cooperativo. Una vez que el gerente ha aceptado sus términos queda por ver como el poder productivo realiza su potencial en beneficio de la humanidad.

7.- *Papeles múltiples de trabajo:* El trabajo como un factor de producción es único en su capacidad creativa. Las invenciones, que multiplican el potencial creativo del trabajo para la producción de riquezas, tiene como una de sus consecuencias la situación en la que a algunos trabajadores se les niega la oportunidad de trabajar y crear riqueza. El trabajo es único, entre todos los otros factores de producción, en cuanto puede llegar a considerársele un fin en sí mismo así como un medio para que el trabajador logre sus objetivos y los de otros. El mismo gerente es una forma de trabajo y tiene características en común con otras formas de trabajo. Estas incluyen la creatividad, el servicio y la realización personal. El gerente como trabajo cumple un papel clave en la empresa que posee su centro en el ser humano. El gerente ejerce una responsabilidad clave en el liderazgo y la coordinación de los distintos procesos administrativos y empresariales que constituyen el conjunto de las actividades de una empresa. El medio empresarial mismo y una parte importante del pensamiento sobre

el gerente están empezando a reconocer que no es suficiente apoyar toda la estructura sobre un enfoque centrado en el accionista. Se están produciendo iniciativas para instaurar un sistema centrado en el consumidor, especialmente con el movimiento de gerencia para la calidad total.

El Gerente Cooperativista

Se deben diseñar estructuras y procesos de gerencia que acentúen y refinan los principios básicos cooperativistas, tal como se han identificado, en el contexto de una economía mundial cada vez más competitiva. La ventaja potencial de las cooperativas reside en la filosofía del gerente cooperativista, que responde mejor a las condiciones requeridas por la verdadera mutualidad.

Las cooperativas son organizaciones empresariales que tienen su centro en el ser humano y se basan en una membresía, cuyo propósito, en último análisis, es obtener peso en el mercado, brindar servicios a sus miembros, desarrollar la comunidad y alcanzar la justicia social. Pueden adoptar la filosofía empresarial de la mutualidad, basada en la justicia natural y la distributiva. Su cultura, en teoría, debería ser capaz de adaptarse más fácilmente a la transparencia de las relaciones que exige esta filosofía. Las ventajas de las cooperativas son de dos clases:

1.- Las cooperativas, en las percepciones del mercado y en las mentes de los proveedores, los transportistas, los sindicatos de los trabajadores, entre otros, representan la honestidad y la transparencia de las motivaciones y las metas que proponen. Esto vale particularmente para sus clientes, gracias a la forma de propiedad y el control democrático dentro de la asociación y su reparto de los excedentes y ganancias.

2.- Los objetivos sociales y el carácter mutual permiten que se maximice la cooperación dentro de la organización (que se lleve a su nivel óptimo en términos de

resultados dependerá de la calidad del gerente y la habilidad de todos los participantes). Sin embargo, en el contexto cooperativista se da como suyo un potencial superior para el desarrollo de la organización y para la genuina construcción de un trabajo en equipo. Los empleados se identificarán con una organización que trabaje a favor de los valores e intereses de la comunidad y los refleje, porque en la mayoría de los casos formarán parte de esa comunidad así como trabajan para ella. La mutualidad permite que las cooperativas se desarrollen sin tantas tensiones, dentro de un marco de trabajo socialmente constructivo, basado en la percepción de la confianza y la legitimidad de su gerencia. El cambio y la flexibilidad encontrarán menos resistencia, porque los intereses y el compromiso de los empleados serán elementos centrales en el contrato de trabajo.

Las estructuras de las cooperativas sin una cultura correcta de gerencia, son insuficientes para realizar los propósitos para los cuales la asociación fue fundada.

La aplicación de la gerencia cooperativista exige una gran sensibilidad y conocimiento profundo de las más reciente información científica con respecto a la disponibilidad de la materia prima, el manejo de los desperdicios, las tecnologías y cualquier otra cuestión relacionada con la salud, la seguridad y las incidencias ambientales. Estas cuestiones no reemplazarán la necesidad de identificar los aspectos que satisfacen al consumidor, pero deben ser tenidas en cuenta. Para que el gerente cooperativista funcione de manera adecuada debe informar a todos los socios y debe escucharlos, en especial en lo que concierne a la calidad del diseño, las especificaciones y los costos.

Este modelo de gerente cooperativista ha elaborado una especial idea acerca del cliente. La mutualidad exige que los clientes acepten la responsabilidad por la calidad, así como que la requieran también de otros. La comunicación de las pautas y valores a los clientes supone un análisis cuidadoso y la comprensión de sus propios valores, actitudes y percepciones. Sólo esto puede proveer el punto de partida para el

diseño y el marketing de productos y servicios. Estos valores no necesariamente se transmitirán a otros socios. ¿Cómo se puede estar seguro de que los valores y actitudes de nuestro consumidor final constituirán una base satisfactoria para una pauta de producción de una calidad de nivel internacional basada en la mutualidad? La respuesta es que los negocios son, en realidad, una actividad social integradora. El cliente es una entidad multidimensional, no unidimensional. Los clientes son también ciudadanos, trabajadores, empresarios o miembros de empresas familiares. Si les hacemos preguntas que no entran en el ámbito inmediato y específico del producto, obtenemos respuestas diferentes, más exactas, porque su enfoque es menos estrecho de lo que en términos generales se espera recibir.

Cuando los clientes toman conciencia del contexto más amplio que comprende la producción de los bienes y servicios que ellos consumen, están mejor dispuestos a aceptar la responsabilidad de construir pautas de calidad sobre una base mutua, para incorporarlas a tales productos y servicios. Así ayudan a estimular la mejora continua en las pautas de calidad.

Pasos para introducir la Cooperación en la Gerencia

Cuando se habla de cooperación en la gerencia se está refiriendo a pautas de administración, producción y gerencia centradas en el ser humano. Estas pautas las podemos agrupar en tres (3) fases superpuestas, todas ellas sustentadas por los siete (7) principios de la gerencia cooperativista, a las cuales llamaremos “guiadas por valores”

Fase I

Investigación de mercado guiada por valores

Diseño de productos/servicios guiado por valores

Desarrollo de sistemas guiado por valores

Fase II

Comunicación Guiada por valores

Capacitación y desarrollo guiados por valores

Aplicación de sistemas guiada por valores

Fase III

Control y retroalimentación guiados por valores

Adaptación y desarrollo de los recursos humanos, tecnologías, productos, servicios y sistemas.

Actualización y desarrollo de la misión empresarial (con menor frecuencia)

Repetición del Ciclo

Cada paso requiere que los gerentes se comuniquen con los socios y los comprometan. Con su ayuda y comprensión es posible diseñar procedimientos, establecer fuentes de información y definir objetivos. Este proceso de compromiso es crítico para el establecimiento y el mantenimiento de las relaciones con los socios clave: los clientes, empleados, contratistas, comunidad y accionistas. En cada paso y en relación con cada socio, los macrovalores o los microvalores deben identificarse y reconciliarse por medio de la comunicación y el diálogo, las consultas y las negociaciones. Los aspectos en el micronivel serán por lo general, operativos y específicos de cada mercado y función.

En el macronivel estarán orientados hacia las siguientes áreas:

Desarrollo sostenible

Reducción y control de desperdicios

Eficiencia energética

Creación de empleos

Justicia Social

Solidaridad Social

En la perspectiva del gerente cooperativista, un negocio avanzado desde el punto de vista ético es aquel que busca identificar y cumplir las aspiraciones legítimas de todos los que tienen interés en el negocio y procedimientos establecidos para ajustarse a esas aspiraciones según los principios acordados. La clave para un gerente cooperativista de calidad es iniciar la participación más íntima y adoptar en la relación una actitud a largo plazo.

Factibilidad de la propuesta

La factibilidad de la propuesta de aplicación de un modelo de gerencia estratégico que le permita a las cooperativas de producción agrícola del municipio Obispos del Edo Barinas, funcionar sin obviar los principios cooperativistas, tiene como misión generar la institucionalización del modelo al mayor número posible de cooperativas agrícolas.

Entendido el análisis de factibilidad como el proceso por el cual se miden distintos aspectos del posible éxito de un proyecto y el producto que genera, se hace la siguiente revisión:

Factibilidad Operativa: Consiste en la evaluación del nivel de aceptación que sienten los involucrados hacia el proyecto. Los cooperativistas están altamente interesados en además de mejorar sus capacidades productivas y gerenciales preservando su integridad cooperativa, por lo que se puede decir que existe alta factibilidad operativa.

Factibilidad Institucional: Las organizaciones a quien va dirigida este modelo muestran receptividad pues dentro de sus parámetros operativos se menciona la consolidación de las mismas como organizaciones con capacidad para convivir en la diversidad, atender los múltiples propósitos de diferentes participantes sin perder

efectividad como asociación cooperativa. Este modelo enseña a estas organizaciones a constituirse en empresas con capacidad propia para superar los conflictos y tensiones que devienen de vivir en un entorno con diversidad de exigencia. Un entorno en el cual operan múltiples actores sociales o grupos de interés e influencia, buscando el denominador común o esfuerzo articulado que es la cooperación.

Factibilidad económica: Se refiere a los costos económicos para la aplicación del modelo, los cuales se generalizan en capacitación y formación de los presidentes y de las directivas de las cooperativas. Este tipo de capacitación puede ser fácilmente solicitado a los entes destinados a tal fin, como lo es el INCES Barinas, quienes están dispuestos a formular un plan de capacitación en este sentido para las mencionadas organizaciones, sin ningún tipo de costo, siempre en concordancia con las directrices de apoyo emanadas por los entes gubernamentales del país y expresadas en nuestra Carta Magna (Constitución de la República Bolivariana de Venezuela)

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- La gerencia de las cooperativas de producción agrícola del Municipio Obispos del Edo Barinas, se caracteriza por estar desempeñada principalmente por el presidente del Consejo de Administración, quien es designado por la Asamblea General de Socios para cumplir esa misión.

- La función de planificación, como herramienta necesaria para llevar a cabo con éxito y seguridad las actividades de las cooperativas, son desempeñadas por parte de la gerencia con mucha deficiencia, ya que no se tienen establecidas la misión y visión de cada organización cooperativa, al igual que la inexistencia de objetivos y metas claras de cumplimiento. Se tiene la tendencia de realizar planes informales y de poco conocimiento técnico y con tendencia cortoplacista. Hay una ausencia de alguna modalidad de planificación social, que orientaría las acciones y resultados de las actividades que se realicen en mejorar el medio social en que se desenvuelve la organización.

- La estructura organizacional, representada por la función de organización en el desempeño gerencial, está determinada en su forma básica por los lineamientos generales de la Ley Especial de Asociaciones Cooperativas. Se determina entonces en general la existencia de una estructura organizacional sencilla, flexible y dinámica en su funcionamiento, lo cual le permite adaptarse a los cambios del entorno.

- Se observa una ejecución de tareas y funciones poco formal, pues no existen manuales de cargos y procedimientos, ni persona que supervise las tareas del grupo, ya que las labores son compartidas entre todos los miembros y en medio de la informalidad y confianza se ignora la debida supervisión, revisión de tareas y detección de fallas con el fin de aplicar correctivos.
- Hay ausencia de planes de mejoramiento y capacitación al personal, lo que determina un bajo nivel de educación, situación esta que influye en los resultados finales de la gestión de la organización. Igualmente existen pocos incentivos para hacer reconocimiento de los trabajadores de los logros alcanzados, quizás esto se deba a la falta de recursos y a la falta de conciencia sobre la necesidad de valorar la labor del trabajador.
- Los gerentes de las cooperativas, en su comportamiento como lideres, desempeñan un papel interesante, en el sentido de que la mayoría de ellos, salvo algunas excepciones, tienen inclinaciones a ser lideres democrático y participativos. Solo cuando se exceden pueden llegar a ser muy liberales, pero en general la tendencia es a ser democráticos.
- El gerente Cooperativista es una filosofía de gerencia que puede aplicarse sea cual fuere la estructura de propiedad de una empresa. Dado que la ganancia es solamente uno de los resultados que arroja el valor añadido creado por la producción y la distribución, no puede actuar como el único criterio cuando se trata de evaluar el desempeño de una empresa. Aún cuando el énfasis esté puesto en la rentabilidad, no debe excluirse el enfoque filosófico del gerente cooperativista, cuya responsabilidad es, a este respecto, asegurar beneficios satisfactorios y justos para todos los socios.
- La gerencia cooperativista representa lo que los consumidores quieren, dada la posibilidad de elección autónoma (es decir, la oportunidad de decidir qué cosas

han de producirse y no solamente decidir sobre variaciones menores de lo que los productores quieren vender)

- La gerencia basada en valores cooperativistas está en mejor posición para responder a la realidad económica tal como esta se presenta. Cada vez se cuestionan más los conceptos como las tasas más altas de crecimiento del capital, en parte como resultado de las limitaciones de los recursos y en parte como resultado de la conciencia de los consumidores. El gerente que sirve a las personas puede verdaderamente potenciarse y legitimarse.

Recomendaciones

- Primero que nada debe implementarse un sistema de mejoramiento del nivel educativo del personal, aplicando planes sistemáticos de cursos de capacitación y mejoramiento, igualmente colaborar con la consecución de los estudios de educación media y apoyo de los interesados en seguir su formación universitaria.
- La educación y capacitación del gerente de las cooperativas, representado en el cargo del presidente del Consejo de Administración, requiere especial interés, ya que se requiere que esta persona domine las funciones gerenciales básicas y maneje las herramientas que se adapten mejor a la organización que dirige.
- Se hace necesario la búsqueda de asesoría de expertos en gerencia que permitan el diseño, elaboración y puesta en práctica de planes estratégicos para las cooperativas, esto a fin de lograr una optimización en su funcionamiento, aunado esto al diseño de la misión, visión y objetivos de la misma. Se recomienda, a la par de las necesidades actuales, orientar acciones para implementar el modelo de GERENCIA COOPERATIVISTA propuesto

el cual se basa en una gerencia con valores, donde las cooperativas tiene todas las posibilidades de aprovechar todas sus ventajas y ofrecer un modelo que otras puedan seguir.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANZOLA SÉRVULO. 2002.** Administración de Pequeñas Empresas. Mc GRAW – HILL / Interamericana editores. A. DE C.V. México
- BUITRAGO G. (2004),** Análisis Comparativo de las Estructuras Organizativas de las Cooperativas Españolas y las Cooperativas Venezolanas. Universidad de Málaga. España.
- CARRILLO, BEATRIZ Y ROSAL, DUNIA. 1999.** Las cooperativas agrícolas como alternativa ante la crisis de la agricultura venezolana. Estudio de caso: Cooperativa de producción agrícola El Caipe-Obispos. Borburata. Municipio Obispos. Estado Barinas. 1998-1999. Memoria de grado. Programa Sociología del Desarrollo. UNELLEZ. Barinas. Venezuela.
- CHÁVEZ L. (2005)** Gestión Integral de las Asociaciones Cooperativas plataneras del sur del lago de Maracaibo, Universidad Nacional Experimental del Táchira. Táchira. Venezuela.
- CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA. 1999.** Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela 36.860.
- DAVID, F.** La Gerencia Estratégica. Bogotá, Legis. 1994
- DAVIS, P. DONALDSON, J. 2005.** Management Cooperativista, una filosofía para los negocios. Ediciones Granica S.A., Argentina.
- DRIMER A. 1981.** Las cooperativas (Fundamento – Historia – Doctrinas) Editora Cooperativa Ltda. Intercoop.
- FINNIS, J. 1991.** Leyes y recursos naturales. Oxford University Press, Oxford
- GARCÍA, A. 1976.** Cooperación Agraria y estratégica de desarrollo. España. Siglo XXI editores.
- GARCÍA G. 1999.** Estudio sobre la organización, producción y comercialización del núcleo Calderas de la cooperativa C.R.A.M.C.O. Programa Economía Agrícola. UNELLEZ. Barinas. Venezuela.
- GÓMEZ J. 1999.** Estrategias para la competitividad de las PYME. McGRAW HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA. S.A., España.

- GUISAR R. 1998.** Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones. Ed. McGraw-Hill Interamericana. México, D. F.
- HERNÁNDEZ, R. FERNÁNDEZ, C. BAPTISTA P. 1998.** Metodología de la Investigación. Segunda Edición. México. McGraw Hill Interamericana Editores, S.A.
- INCE. 2001.** Manual para la creación y funcionamiento de cooperativas. Caracas, Venezuela.
- KOONTZ, H. WEIHRICH, H. 1996,** Administración, una perspectiva global. Décima edición, México. McGRAW HILL/INTERAMERICANA/EDITORES S.A.
- LEY ESPECIAL DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS (LEAC) 2001**
- MIRÓ, J. 1990.** Cooperativismo como respuesta a la crisis Venezolana. San Carlos. Ediciones UNELLEZ.
- RANGEL, M. 1996.** Dinámicas del Proceso de Investigación Social. Mérida. Ediciones UNELLEZ.
- SABINO, C. 1992.** El proceso de Investigación. Caracas. Editorial PANAPO.
- SALINAS, F. 1989.** La cooperativa agrícola. España. Ediciones CEAC.
- THOMPSON Y STRICKLAND. 2000.** Dirección y Administración de Empresas. Editorial IRWIN. Madrid España.
- UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS OCCIDENTALES EZEQUIEL ZAMORA. 2006.** Normas para la elaboración, presentación, evaluación y aprobación de los trabajos de grado (Especialización y Maestría).
- UNIVERSIDAD PEDAGOGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR. 1998.** Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales. UPEL, Caracas.

ANEXOS

ANEXO1: INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN



**Republica Bolivariana de Venezuela
Universidad Nacional Experimental
De los Llanos Occidentales
“Ezequiel Zamora”
COORDINACIÓN DE POSTGRADO**

CUESTIONARIO

El siguiente es un instrumento para la recolección de información necesaria en la investigación sobre las cooperativas de producción agrícola del Municipio Obispos del Estado Barinas. Se agradece contestar con la mayor objetividad posible.

1.- ¿Considera que la estructura organizativa de la cooperativa está conformada de acuerdo a lo establecido en la Ley Especial de Asociaciones Cooperativas?

Si _____

No _____

2.- Seleccione las instancias que conforman la estructura organizativa de la cooperativa. Marque todas las necesarias.

La asamblea de asociados _____

Instancia de Administración _____

Instancia de Control y Evaluación _____

Instancia de educación _____

3.- En cual Instancia de la cooperativa participa

Instancia de Administración _____

Instancia de Control y evaluación _____

Instancia de educación _____

4.- ¿Está de acuerdo con la estructura organizativa definida en la cooperativa?

Si _____

No _____

5.- ¿Conoce Usted si la Cooperativa tiene definida su visión y misión como organización cooperativa?

Si _____

No _____

6.- ¿Las conoce usted?

Si _____

No _____

7.- ¿Conoce Usted los principios cooperativos?

Si _____

No _____

8.- ¿Están plenamente identificados los principios cooperativos dentro de la Cooperativa?

Si _____

No _____

9.- ¿Cree Usted que dentro de la Cooperativa se practican los principios cooperativos?

Si _____

No _____

10.- ¿En que medida cree usted que se practican los principios cooperativos?

Totalmente _____

En su mayoría _____

Casi ninguno _____

Ninguno _____

11.- ¿De que manera se establecen los objetivos y las metas dentro de la cooperativa?

De manera participativa _____

De manera centralizada e individualista _____

12.- ¿Conoce los objetivos y metas establecidas dentro de la cooperativa?

Si _____

No _____

13.- ¿Como toman las decisiones en esta Cooperativa?

De manera Individual _____

En grupo _____

14.- ¿Cual es la cuota de responsabilidad o compromiso de los socios para con la cooperativa?

Total responsabilidad _____

Mediana responsabilidad _____

Poca responsabilidad _____

Ninguna responsabilidad _____

15.- El proceso productivo se caracteriza por ser

(1) Manual _____

(2) Mecanizado _____

(3) Mixto _____

16.- Dentro de la Cooperativa, la división del trabajo la considera

Excelente _____

Muy Buena _____

Buena _____

Regular _____

Mala _____

17.- ¿Cuales son las actividades productivas que se realizan en la cooperativa?

Marque todas las que crea conveniente.

Producción _____

Manufactura _____

Comercialización _____

Servicios _____

18.- Obtienen asistencia técnica al proceso productivo de

Entes Oficiales _____

Entes Privados _____

19.- como califica el nivel de asistencia técnica recibido

Excelente _____

Bueno _____

Regular _____

Malo _____

Muy malo _____

20.- Indique los procesos que se encuentran definidos dentro de la asociación

Procesos administrativos _____

Procesos Contables _____

Procesos Productivos _____

21.- ¿Existen Manuales o formatos que les permitan desarrollar los procesos de manera óptima?

Si _____

No _____

22.- Las utilidades de la cooperativa van destinadas a:

Reparto de utilidades _____

Fondo de Ahorros _____

Reinversión _____

23.- ¿Realizan talleres y cursos de adiestramiento e inducción a los socios de la cooperativa?

Si _____

No _____

24.- ¿Usted cree que la Cooperativa participa activamente en el desarrollo sustentable de la comunidad que la rodea?

Si _____

No _____

ANEXO 2
VALIDEZ DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS