



**Universidad De Los Andes
Núcleo Universitario "Rafael Rangel"
Coordinación de Estudios de Postgrado
Coordinación de la Maestría en Administración, Mención Gerencia.
Trujillo – Estado Trujillo**

**Componentes básicos de un Modelo Organizacional
en función de la gestión Gerencial de la red de ferias
cooperativas de consumo del Estado Lara**

www.bdigital.ula.ve

Tutor: Msc. Yosmary Durán
Autor: Lcda. Iralí Piñero
C.I. 15.885.544

Noviembre, 2015

c.c Reconocimiento

**Universidad De Los Andes
Núcleo Universitario “Rafael Rangel”
Coordinación de Estudios de Postgrado
Coordinación de la Maestría en Administración, Mención Gerencia.
Trujillo – Estado Trujillo**

**Componentes básicos de un Modelo Organizacional
en función de la gestión Gerencial de la red de ferias
cooperativas de consumo del Estado Lara**

www.bdigital.ula.ve

Trabajo presentado como requisito parcial para optar al grado de Magíster en
Administración Mención Gerencia

Tutor: Msc. Yosmary Durán
Autor: Lcda. Iralí Piñero
C.I. 15.885.544

Noviembre, 2015

c.c Reconocimiento

DEDICATORIA

A Dios y a la Divina Pastora; esta nueva meta alcanzada y los conocimientos obtenidos, se los debo a la benevolencia divina, mediante ella, tuve salud, entendimiento y puede superar las dificultades en este andar.

A mi madre y a mi esposo, para ustedes este logro obtenido.

Especialmente a mi ternurita.

www.bdigital.ula.ve

AGRADECIMIENTOS

A mi adorada Madre, que con su ejemplo, apoyo y confianza me ayudo a mantenerme en el camino y alcanzar esta nueva meta. Por ti y en tu honor Mami, te agradezco todo y cuanto has hecho por mí, formándome y haciendo la persona que soy.

A mi paciente esposo, que supo comprender la dedicación que requiere alcanzar esta meta, por su apoyo por todos los viajes que realizamos y seguiremos realizando juntos, por creer en mí; Te amo mucho esposo mío.

Especialmente a mis profesores, Yosmary Durán, Rolando Adriani, Edgar Rosales, José Luis Valera que me acompañaron, apoyaron y me ayudaron a crecer académicamente y como persona, son más que mis profesores, son mis amigos, eso es digno de agradecer.

A la Universidad de Los Andes Núcleo Universitario Rafael Rangel, que una vez más en sus aulas formó mi carrera profesional.

A mis compañeros amigos de curso, que cada uno de ellos hico parte importante de este trayecto cada uno a su manera hizo especial para mi esta etapa.

Especialmente, a Golfredo Sánchez, que hoy por hoy puedo decir con toda honestidad que es motivo de mi inspiración, admiración y respeto, haciendo de esta experiencia algo más que una etapa hizo posible personalizar la palabra amigo. Te quiero muchísimo amigo.

ÍNDICE GENERAL

ACTA DE APROBACIÓN	v'
ÍNDICE GENERAL.....	v
ÍNDICE DE CUADROS.....	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	VIII
RESUMEN.....	IX
RESUMEN.....	X
INTRODUCCIÓN.....	11
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	14
Planteamiento del Problema.....	14
Formulación del Problema.....	29
Sistematización del Problema.....	29
Objetivo General.....	30
Objetivos Específicos.....	31
Justificación de la Investigación.....	31
Delimitación de la Investigación.....	32
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	33
Antecedentes de la Investigación.....	33
Bases Teóricas.....	37
Modelo Organizacional.....	38
Toma de decisiones.....	40
Cultura Organizacional.....	45
Estructura Organizativa.....	52
Bases Legales.....	60
Sistema de variables.....	63
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	65

Tipo de investigación.....	65
Diseño de la Investigación.....	66
Población.....	66
Muestra.....	68
Técnicas E Instrumento de Recolección de Datos.....	69
Validación del Instrumento.....	70
Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos	70
CAPITULO IV; ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS...	71
Resultados y análisis de resultados.....	71
CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	86
Conclusiones.....	86
Recomendaciones.....	89
.....	
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	91
ANEXOS.....	96
Anexo A. Instrumento de Recolección de Datos.....	98
Anexo B. Formulario de Validación del Instrumento.....	99
Anexo C. Cronograma de actividades	106
Anexo D. Recursos Utilizados	108

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro Operacionalización de las Variables.....	64
Cuadro Muestra de la investigación.....	69

www.bdigital.ula.ve

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1 Políticas Internas aplicadas.....	72
Gráfico No. 2 Tecnología Utilizada.....	74
Gráfico No. 3 Políticas y Procedimientos.....	73
Gráfico No. 4 Valores Organizacionales	74
Gráfico No. 5 Acciones y Sanciones	75
Gráfico No. 6 Actividades Recreativas, Culturales, organizacionales.....	76
Gráfico No. 7 Políticas Internas	77
Gráfico No. 8 Distribución y asignación de las tareas.....	78
Gráfico No. 9 Toma de Decisiones	80
Gráfico No. 10 Flujo de Información	81
Gráfico No. 11 Situaciones eventuales (quejas/ demoras).....	82
Gráfico No. 12 Origen Toma de Decisiones	82
Gráfico No. 13 Acciones Correctivas	84
Gráfico No. 14 Tipo de Decisiones	85

**Núcleo Universitario “Rafael Rangel”
Coordinación de Estudios de Postgrado
Coordinación de la Maestría en Administración, Mención Gerencia.
Trujillo – Estado Trujillo**

**Componentes básicos de un Modelo Organizacional en función a
gestión Gerencial de la red ferias cooperativas de consumo del estado
Lara**

Autor: Lcda. Iralí Piñero
Tutor: Msc. Yosmary Durán

RESUMEN

El presente trabajo tuvo como objetivo analizar los componentes básicos del Modelo Organizacional para optimizar la gestión gerencial, tomando como referencia la red de ferias cooperativas de consumo del estado Lara, por cuanto, se ha convertido en la red pionera en el desarrollo de actividades económicas, entre ellas, abastecimiento, producción y servicios funerarios cooperativos, entre otras. El estudio es de carácter descriptivo, enmarcado en la modalidad de investigación de campo. La muestra de esta investigación constituye el 30% de la población total de las cooperativas, para llegar a esta muestra se seleccionó un 30% por cada segmento económico en el que se divide la red, permitiendo tener una representatividad considerable en cada segmento. Como técnica de recolección de datos se seleccionó el cuestionario el cual está dirigido a un representante de cada una de las cooperativas seleccionadas, dicho cuestionario constó de 14 preguntas que abarcan los tres componentes básicos del modelo organizacional sujeto de estudio que son la toma de decisiones, la cultura y la estructura organizativa. Se llegó a la conclusión que las cooperativas estudiadas fusionan una gestión organizacional anclada de una gestión de tomas de decisiones estratégicas, basadas en una estructura organizativa horizontal, apalancándose en una cultura organizacional fuertemente arraigada en sus asociados. En relación a los hallazgos se recomienda documentar la experiencia gerencial, además elaborar los manuales de procedimientos de los cargos y plasmar en físico la distribución de los cargos y puestos de trabajo.

Palabras Claves: modelo organizacional, toma de decisiones, cultura, estructura, red de ferias cooperativas, Lara

INTRODUCCIÓN

Los principales modelos organizativos permiten establecer niveles jerárquicos, puestos, funciones, canales y medios de comunicación establecidos de forma oficial por quienes detentan el poder estratégico dentro de una empresa o entidad. Dentro de estos modelos se definen la estructura organizativa donde se puede distinguir claramente entre unidades de línea y unidades staff; ambos tipos están formados por departamentos o, en los supuestos más sencillos, por individuos que ocupan puestos de trabajo.

Los modelos organizacionales se enfocan en diferentes sectores, ámbitos o contextos institucionales, para el caso de la práctica del Cooperativismo consiste en la asociación voluntaria de personas que buscan satisfacer necesidades económicas, sociales y culturales de manera colectiva. Organizan su actividad a través de un sistema de propiedad conjunta controlada democrática y participativamente y el trabajo se ejerce de forma mancomunada. Por su característica de propiedad colectiva, una cooperativa constituye una entidad que se diferencia claramente de los otros tipos de organizaciones empresariales.

Sin embargo, participa del mercado al igual que cualquier otra empresa, pero bajo un mecanismo organizativo basado en la responsabilidad social, la equidad y solidaridad de sus integrantes. La gestión gerencial del cooperativismo involucra el surgimiento de un nuevo modelo de organización, que centra la concepción de desarrollo en la preeminencia de la gente sobre las mercancías. A su vez, favorece el desarrollo económico sostenible, compartido y verdaderamente humano, permite que se corrijan las desigualdades que aquejan a las personas y, además, que se definan las responsabilidades compartidas que toca asumir en este proceso.

Es necesario comprender que, más que una estrategia de producción económica, el Cooperativismo establece hasta un nuevo modelo de sociedad, que fortalece las relaciones humanas basadas en los principios de democracia, igualdad, honestidad y equidad. La práctica del cooperativismo enseña a las personas a convivir en armonía, dada su característica integradora, plural y vivencial, ayudando así a promover no sólo los olvidados valores creativos de la convivencia solidaria.

Estos planteamientos conllevan a la elaboración del presente trabajo de investigación orientado a delinear los componentes básicos que enmarcan un Modelo Organizacional tomando como objeto de estudios la red de ferias cooperativas de consumo del estado Lara. Esta red está compuesta por cooperativas de los estados Portuguesa, Lara, Yaracuy, Trujillo Y Barinas, Debido a la relevancia innovación y éxito que están teniendo algunas cooperativas en particular, se hace necesario descifrar y modelar el conjunto de elementos básicos que hacen de pilar para estas organizaciones que se han hecho sustentables mediante sus prácticas organizacionales

Para seleccionar las organizaciones cooperativa que emula más fervientemente este suceso, se realiza un acercamiento la red de ferias cooperativas de consumo del estado Lara, área geográfica donde se realiza la presente investigación. Históricamente el estado Lara ha dejado por sentado y evidencia de su exitosa trayectoria en este ámbito organizacional, lo que hace énfasis y logra ser digno de estudio a su modelo organizacional para con ello descifrar los elementos básicos que la hacen ser tan exitosa.

En virtud a la importancia del tema descrito sobre componentes gerenciales para las cooperativas, y la relevancia de este sector en la economía Venezolana, se desarrolla el presente trabajo diseñado bajo la modalidad de investigación de tipo descriptivo, enmarcado dentro de una investigación de campo y estructurado en cinco capítulos, conformados de la siguiente manera: Capítulo I, Planteamiento del Problema; donde se describe la situación, se establecen los objetivos de la investigación, su justificación, el alcance y las limitaciones. Capítulo II, en el cual se presenta el Marco Teórico constituido por los Antecedentes de la Situación, los Antecedentes de la Investigación y las respectivas bases teóricas sobre el tema planteado. Capítulo III, el Marco Metodológico en el cual se describen la naturaleza y el diseño de la investigación, población, muestra, unidades de análisis y de observación, las técnicas e instrumentos a aplicar para la recolección de los datos y técnicas de análisis de los mismos. El Capítulo IV, que corresponde al Análisis e Interpretación de los Resultados. El Capítulo V correspondiente a las Conclusiones y Recomendaciones. Por último se presentan las Referencias Bibliográficas y los Anexos

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La sociedad moderna está constituida por un conjunto de organizaciones como lo son los grupos académicos, universidades, colegios, entre otros. En el caso de las organizaciones empresariales, estas están constituidas por empresas o industrias que trabajan con el propósito de alcanzar objetivos comunes en pro de las metas y objetivos de la organización; las cuales están claramente estructuradas y organizadas para alcanzar un propósito definido, mediante el talento humano, el recurso económico y material. Esto se traduce en, que las organizaciones empresariales, son unidades básicas de producción, encargadas de realizar actividades económicas que permiten satisfacer las necesidades de la sociedad.

En este orden de ideas, se puede mencionar entre los tipos de organizaciones empresariales la propiedad individual, la sociedad colectiva y la sociedad anónima, entre las organizaciones colectivas se encontraron las organizaciones cooperativas, las cuales se organizan para el provecho de sus miembros y del colectivo; estas ofrecen un modelo de empresa que resulta especialmente pertinente en épocas de dificultades económicas y de deficiencias de los mercados. Cuando las empresas privadas o los gobiernos son débiles, las cooperativas hacen posible que la población se organice y mejore sus condiciones.

El modelo organizacional de las cooperativas consiste en la asociación voluntaria de personas que buscan satisfacer necesidades económicas, sociales y culturales de manera colectiva, por su característica de propiedad colectiva. Una cooperativa constituye una entidad que se diferencia claramente de los otros tipos de organizaciones empresariales.

Las cooperativas promueven y apoyan el desarrollo empresarial mediante la creación de empleo productivo, el incremento de los ingresos, la ayuda para reducir la pobreza, a su vez favorecen la inclusión social, la protección social y la promoción de las comunidades. Además benefician directamente a sus miembros, ofrecen también externalidades positivas para el resto de la sociedad e influyen en la transformación de la economía.

El sector cooperativo tiene en todo el mundo alrededor de 800 millones de miembros en más de 100 países, según datos de la página oficial Alianza Cooperativa Internacional (2010) <http://www.aciamericas.coop/>. En conjunto, se estima que las cooperativas representan más de 100 millones de empleos en todo el mundo.

En cuanto al porcentaje del Producto Interno Bruto (PIB) de un país atribuible a las cooperativas, según un informe de la página oficial Alianza Cooperativa Internacional (2010) <http://www.aciamericas.coop/>. la proporción más elevada del PIB es la de Kenya (45%), seguido de Nueva Zelanda (22%). Las cooperativas agrícolas representan entre el 80% y el 99% de la producción láctea en Noruega, Nueva Zelanda y los Estados Unidos de América; representan el 71% de la producción pesquera en la República de Corea, y el 40% de la agricultura en Brasil.

Por otra parte, 49.000 cooperativas de ahorros y préstamos prestan servicios a 177 millones de miembros en 96 países, con los auspicios del Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito. En Europa, 4.200 bancos cooperativos, con los auspicios de la Asociación Europea de Bancos Cooperativos, prestan servicios a 149 millones de clientes, incluidas pequeñas y medianas empresas. Estos casos reiteran la magnitud e importancia del movimiento cooperativo, en conjunto se expone la dimensión de los beneficios que abarcan las cooperativas y la cuantiosa data de beneficiados por este movimiento social a nivel internacional.

Del mismo modo, en la Organización de las Naciones Unidas, se reconoce el movimiento cooperativo, como un asociado importante en la aplicación del programa de desarrollo plasmado en las Conferencias y Cumbres Mundiales, más aún, a partir del decenio de 1990 la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Social celebrada en 1995 en Copenhague, destacó la importancia de las cooperativas en un enfoque de desarrollo centrado en la población.

En el ámbito nacional, la importancia del movimiento cooperativo venezolano se evidencia en las estrategias gubernamentales donde se incluyó el fomento y promoción del cooperativismo, durante el gobierno de Presidente López Contreras, en 1937, se ordena la promoción del cooperativismo a través de los Presidentes de Estado y diversos funcionarios, que en opinión de Fagiolo (2011), denomina éste 1er. período del cooperativismo en Venezuela.

En 1942 se promulgó la Ley de Cooperativas, donde entre otras, exoneró a estas, del pago de impuestos y asignó, a los Ministerios de Agricultura y Cría, Educación y Trabajo, las funciones de registro, vigilancia, sanción, estímulo y protección de las cooperativas y constituyó el Fondo Nacional Cooperativo con aportes obligatorios de todas las cooperativas.

En 1944, el Presidente Medina Angarita promulga una nueva Ley de Cooperativas, obligándose el Estado a la promoción del sector cooperativo. En 1939 se dictó un Decreto Presidencial sobre el fomento y constitución de sociedades cooperativas, dicho Decreto estableció un incipiente sistema de financiamiento.

Durante la década de los años 1940 se crearon diversas cooperativas dedicadas a la producción, consumo, agrícolas, ahorro y crédito, vivienda y pesca, que desaparecieron bajo el gobierno de Pérez Jiménez. Con el derrocamiento del Presidente Pérez Jiménez, se activa nuevamente el movimiento cooperativista en Venezuela, el Estado promueve la constitución de las cooperativas, ejecutando acuerdos con la Alianza para el Progreso conjuntamente con el Movimiento Antigonish de Canadá. En opinión de Bastidas. (2003), parte de este periodo lo define como la 2da, etapa del cooperativismo en Venezuela.

Desde 1960, se promueve la formación y educación cooperativa a través de sectores de la Iglesia venezolana, como el Centro Gumilla de Jesuitas, otras instituciones que promovieron el cooperativismo fueron: Fundación para el Desarrollo de la Comunidad y Fomento Municipal (FUNDACOMÚN), Centro Nacional de Estudios Cooperativos (CENECO), y universidades como la Universidad Central de Venezuela (UCV), Universidad Centrooccidental Lisandro Alvarado (UCLA), Universidad de Los Andes (ULA) y Universidad del Zulia (LUZ).

En 1966 se promulgó la Ley General de Asociaciones Cooperativas (LGAC), mediante la cual se profundizan los preceptos del derecho cooperativo del país y se crea la Superintendencia Nacional de Cooperativas (SUNACCOOP) adscrita al Ministerio de Fomento, como órgano regulador del movimiento cooperativo nacional, lo que significó una nueva etapa en las relaciones de las cooperativas con el Estado.

En el año 1975 se realizó la reforma a la ley promulgada en 1966, apuntando ésta fundamentalmente, a la integración cooperativa. Esta Ley le atribuyó a la Superintendencia Nacional de Cooperativas (SUNACCOOP), las funciones de legalización, registro, inspección, vigilancia y fomento de las cooperativas rurales y urbanas, así como la supervisión de su funcionamiento y desarrollo, además, la inspección de las Cajas de Ahorro, los Fondos de Empleados y similares. Mediante la Resolución 002 publicada en Gaceta Oficial N° 36.123, la Superintendencia Nacional de Cooperativas pasa a ser una unidad básica del Ministerio de la Industria y Comercio.

Del mismo modo, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela promulgada en 1999 establece importantes disposiciones en los Artículos 70, 118, 184 y 308, que acotan la participación del pueblo en procesos de gestión colectiva que impulsen la solidaridad, la reciprocidad y la complementariedad sobre el cooperativismo como movimiento social protagónico y participativo de la población y sobre las cooperativas como unidades productivas para la construcción de un nuevo modelo económico-social.

En las “Líneas Generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2001-2007” consultado en www.mppp.gob.ve/wp-content/.../Plan-de-la-Nación-2001-2007, se establece la participación de las

asociaciones cooperativas en dos (2) de los equilibrios que lo componen, como son: el económico, que plantea el desarrollar la economía social a través de la democratización del capital del Estado y la legitimación del mercado, brindando a las cooperativas preferencias para la contratación de sus servicios o adquisición de sus productos y brindarles mecanismos para que puedan acceder a un crédito o financiamiento

Por otra parte, el equilibrio social, que propone fortalecer la participación social y la generación de poder ciudadano en espacios públicos de decisión, mediante políticas de fomento de empresas dentro de una estrategia de cambio de paradigma del proceso productivo, enfocándose en la promoción y organización de las potenciales capacidades de activación económica de cooperativas, grupos comunitarios y sindicatos; partiendo de una premisa esencial, que estos grupos una vez capacitados y formados en un nuevo esquema político de producción.

En este orden de ideas, una de la red cooperativa con más trayectoria en la historia venezolana, además compuesta por una extensa gama de cooperativas, con mayor auge desde el punto de vista administrativo y gerencial es la red de ferias cooperativas de consumo del estado Lara, su sede central ubicada en la ciudad de Barquisimeto (estado Lara), fundada en 1967. Red con 47 años de trayectoria, más de 400 cooperativas y cerca de 20.000 trabajadores asociados respectivamente, se componen de más de 80 cooperativas (de ahorro, de producción agrícola, entre otros ramos) asociaciones civiles, con cerca de 30 organizaciones comunitarias y mil productores asociados.

Las unidades de producción comunitaria se integran para atenderse y atender a 40.000 consumidores semanalmente; en su trayectoria de más de cuarenta años de funcionamiento, la red de ferias cooperativas de consumo del estado Lara desarrolló reglas internas igualitarias y democráticas ejemplares, no hay jefes ni especializaciones, todos se rotan en todas las áreas y tareas, todos ganan lo mismo, aparte de las horas de trabajo en las faenas que se asignan colectivamente, hay reuniones diarias y semanales en las cuales se discuten y deciden unánimemente los asuntos colectivos.

Es la mayor organización comunitaria de distribución de bienes y servicios en Venezuela, disfrutando de un éxito sostenible en su trayectoria, lo que les permitió generar, mediante su práctica, un concepto particularizado de organización, la red de ferias cooperativas de consumo del estado Lara se definen como una asociación e integración de voluntades que se nutre de la confianza mutua y que va encontrando un orden organizacional dinámico según las actividades y sus propósitos, simultáneamente con una transformación de las emociones. Según consulta en www.cecosesola.org

Esto explica por qué, la red de ferias cooperativas de consumo del estado Lara nace con un cambio radical en la antigua línea de mando vertical, hacia una organización horizontal con mayor participación en la decisiones, emergiendo con criterios de compartir responsabilidades, aumentando la participación, construyendo criterios colectivos, redes de confianza, relaciones solidarias de producción, profundizando en la comunicación, rompiendo con las culturas patriarcales de acumulación de poder, liderazgo impuesto e individualizado, y las tendencias de organizaciones mecanicistas.

Es importante resaltar que la red de ferias cooperativas de consumo del estado Lara, se administran sin directivos en quienes se delegue la conducción de las cooperativas, articulando la gestión de equipos de trabajo responsables de áreas de la actividad.

La experiencia la red de ferias cooperativas de consumo del estado Lara se transmite en cursos especializados a los asociados, incluso a todas las personas de la comunidad que deseen aprenderla. A su vez, en la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA), se imparte la enseñanza del movimiento coope la red de ferias cooperativas de consumo del estado Lara. Cabe resaltar que el movimiento cooperativo, es una nueva era de gerencia organizacional, donde existen cooperativas que marcan la pauta con su éxito sostenible y evidenciable, que sirve de modelo a seguir.

Es pertinente discernir entre los modelos organizacionales clásicos, como por ejemplo, el mencionado en la obra de Rodríguez (2003), donde los investigadores Kast y Kahn describen un modelo organizacional, de insumo-producto basado en la teoría de Ludwig Von Bertalanffy, considerando la organización como un sistema abierto, rechazando automáticamente los enfoques de los sistemas cerrados.

En otro estudio, los mismos investigadores, plantean un modelo organizacional donde se concibe la organización como un sistema abierto que intercambia información, energía y materiales con el medio, considerando que la organización es un subsistema de un ambiente que le provee recursos y los regresa al medio como productos procesados o transformados.

Concluyen los referidos investigadores, que los límites de la organización no están claramente definidos a causa del intercambio constante de información, esto se atribuye a que las organizaciones están conformadas por seres humanos influidos por el medio extra organizacional. Así mismo, la complejidad y la heterogenidad del medio ambiente determinan la complejidad y la diferenciación de la estructura interna de la organización. Según lo expuesto por estos autores, los componentes presentes en el modelo organizacional son: 1. culturales, 2. tecnológicos, 3. educativos, 4. políticos, 5. legales, 6. recursos naturales, 7. demográficos, 8. sociológicos, y, 9. económicos.

En el caso de las asociaciones cooperativas, las influyen múltiples factores; así que el éxito depende de una gestión idónea y de la capacidad para adaptarse a las condiciones predominantes en el ámbito donde se desarrollan. Algunos también consideran que los principios y las estructuras de las cooperativas limitan su capacidad para responder rápidamente a las modificaciones de los mercados.

En este orden de ideas, en la recomendación número 193 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2002) fuente: <http://www.aciamericas.coop/>. hace hincapié en la necesidad de promover el potencial de las cooperativas, a fin de que éstas puedan contribuir al desarrollo sostenible y propiciar la generación de empleos.

La actividad cooperativista involucra el resurgir de un modelo de organización productiva que centra la concepción de desarrollo en la gente. Visto de esta manera, es indispensable comprender que el desarrollo no comienza con las mercancías, sino con la gente, su educación, organización, disciplina y creatividad. Se está planteando un reto, un cambio de paradigma,

un gran desafío de sujetos, que se unen en forma colectiva, para decidir y actuar sobre su presente y futuro, lo que es más importante el futuro de sus familias incluyendo la comunidad, es un modelo socio-económico donde las comunidades desarrollan sus propias propuestas.

Es decir, el liderazgo nace de la comunidad y las decisiones parten desde adentro de la comunidad misma. Lo que se plantea es un nuevo modelo de desarrollo orientado al crecimiento productivo con inclusión social. Este modelo exige de cada ciudadano el asumir la transformación cultural, pasando por un cambio de conciencia individual que lleve a ser copartícipe y responsable de la calidad de vida, asumiendo compromisos, porque la transformación del sistema necesita de una visión y una acción integral.

Mediante un estudio realizado por Piñero (2008), se evidencia que las cooperativas, están presentando fuertes debilidades en su manera de organizarse a pesar de los lineamientos legales que las rigen. En el mismo estudio, se evidenció insuficiencia en cuanto a las aptitudes y capacidades de los asociados para administrar las cooperativas, principalmente en la cultura cooperativista sus valores y principios cooperativistas, que afecta la manera de organizarse para operar, planear y decidir, en la perspectiva del uso de la información carecen de conocimientos para el proceso de tomar decisiones.

Del mismo modo, en la mencionada investigación se constata que las organizaciones de la economía social en Venezuela en relación a los componentes gerenciales, específicamente en las asociaciones cooperativas del municipio Trujillo Estado Trujillo, durante el periodo diciembre 2008 al 2010, se evidencia que ocho de cada diez cooperativas registradas ante la Superintendencia de Cooperativas (SUNACOOOP) no logran establecer

actividades productivas, y las que si lo hacen, no culminan el primer periodo económico con actividades productivas.

Aparte de estas observaciones, se evidenció en investigación realizada en la Universidad de los Andes Núcleo Universitario Rafael Rangel, Piñero (2008) que las cooperativas presentan un desconocimiento de los canales regulares a seguir para solicitar ayuda o información en sus propias cooperativas o en las redes cooperativas, discordancia en relación la asignación, cumplimiento y responsabilidad de las tareas, el desconocimiento de las tareas a ejercer, insostenibilidad respecto al proceso de toma de decisiones, desnivel en relación a las responsabilidades, compromiso y pertinencia con el proceso social en que se desarrollan.

Por otra parte, en la Universidad Metropolitana de Caracas se concluyó, mediante el trabajo especial grado de Días, (2006), que existen claros síntomas de escasa formación en algunas cooperativas acerca de los valores y principios del cooperativismo, destacando el problema de heterogeneidad cultural, al igual que las carencias y debilidades en materia administrativa y gerencial. Incluso tuvo como hallazgo que el registro de cooperativas, si bien mostró un desmesurado crecimiento, no corresponde con el número de cooperativas que realmente están funcionando, incluso existe un grave problema en cuanto a las aptitudes y capacidades de los asociados para administrar o gerenciar cooperativas, derivado de un bajo nivel cultural educacional, en general una latente falla en el factor humano quien es el eje de las organizaciones.

Según Melcher (2008), se evidenció que en los caso de la empresa de elaboración de salsa de tomates (Heinz), la central azucarera en oriente, la elaboradora de equipos sanitarios en Maracay (estado Aragua) y la fábrica

textil en Tinaco (estado Cojedes) cuando quedaron cerradas, un grupo de trabajadores las ocuparon e intentaron continuar la producción por su cuenta, formaron cooperativas y ninguna de estas cooperativas ha llegado a ser exitosa, a pesar del apoyo generoso que se les brindó el gobierno. Debido al “interés capitalista” de los mismos trabajadores, la incapacidad, la falta de conocimiento gerencial y laboral de los mismos trabajadores cooperativistas.

En el mismo estudio se obtuvo como hallazgo, que en los llamados Saraos (Sistema de Asociaciones Rurales Auto-Organizadas) que estuvieron relacionados con proyectos de planificación regional en “Eje Orinoco-Apure”, la idea de comunidades que cultivaban y elaboraban productos locales con estructura cooperativista no tuvo mucha resonancia, y de hecho estos proyectos a la fecha están abandonados, sus dificultades de realización, emergieron en una población que no tenía experiencia positiva de tales modelos, lo que dejó en manifiesto la incapacidad de los demás asociados de imponer los intereses del grupo sobre los individuales y ejercer un control democrático.

En esta misma investigación mediante una visita a un proyecto de cooperativas agrarias Fundo Zamorano “Alejandro de Humboldt” en Maturín, en la franja norte del delta del Orinoco, se evidenciaron problemas en la formación cooperativista y casi nadie tenía experiencia campesina o agropecuaria, las decisiones estaban divididas entre la cooperativa y los consejeros técnicos de la institución Fondo de Desarrollo Agrario Socialista (FONDAS) que decidía y asignaba los créditos para los proyectos productivos, carecían de un procedimiento de venta para ninguno de los productos de la cooperativa. No existía un análisis del mercado y de la posible competencia de los otros productores en la zona

Posiblemente estas debilidades y fallas, se deba a una escasa formación de valores y principios del cooperativo, destacando el problema de heterogeneidad cultural, al igual que las carencias y debilidades en materia administrativa y gerencial. La insuficiencia en el conocimiento de cultura cooperativista, se atañe a una latente falla en el factor humano.

La mínima participación de asociados/as en las cooperativas, es el resultado de un deficiente conocimiento que tienen los/as asociados/as de cómo debe funcionar una cooperativa, las posibles causas son: la falta de pago, conflictos entre los/as asociados/as y el no cumplimiento de los valores y principios cooperativos, todo esto conlleva a que reduzca el número de miembros activos, lo que dificulta su buen funcionamiento como organizaciones sustentables.

www.bdigital.ula.ve

Del mismo modo, la asistencia de los asociados, la disciplina, la responsabilidad, puntualidad, son elementos que deben estar presentes en todos los cooperativistas de no ser tomados en cuenta estos elementos la cooperativa no tendrá suficiente producción; lo que implica, que continuarán las fallas en las cooperativas que presentan una debilidad catastrófica, debido a que, al no tener la producción planificada, no se cancelarán a tiempo los pagos de los servicios y/o los créditos, entre otras obligaciones lo cual llevará a la desaparición de la cooperativa.

En resumen, las diversas debilidades organizacionales de las cooperativas a nivel nacional, se reúnen en los elementos más básicos de los modelos organizacionales, al momento de ejercer las funciones administrativas, debido a que no conocen la estructura de las organizaciones de la economía social, lo cual trae como consecuencia el desconocimiento de las directrices que guían la toma acertada de decisiones,

lo que permite que se haga presente el individualismo y se pierda la cultura organizacional de este tipo de organizaciones.

Las fallas enunciadas son síntomas que podrían agravarse en perjuicio directo a la productividad social y económicas de las asociaciones cooperativas, teniendo en cuenta que el movimiento cooperativista venezolano ha experimentado un significativo impulso económico, posiblemente debido a su reconocimiento constitucional y en la Ley Especial de Asociaciones Cooperativas(2006), pero los resultados no están siendo cabalmente aprovechados en función del desarrollo económico sostenible del país, y el retorno del apoyo económico que se destino a este sector productivo.

De continuar esta situación, se verá perjudicada la economía social del país; la insustentabilidad administrativa de estas organizaciones llevará a estas unidades de producción social a la desaparición de unos de los principales motores productivos de la nación.

Se resume que la base fundamental de un modelo organizacional que busque satisfacer las necesidades de la sociedad, fomentando el desarrollo empresarial que tiene como eje la participación, y accesibilidad a la información, que permita a sus administradores tomar decisiones acertadas bajo un criterio ético y social, donde la cultura organizacional juegue un papel fundamental para la sustentabilidad y por último, definir claramente la estructura organizativa que se adapte al flujo particular de la información en estas organizaciones participativas lo que hace mas horizontal su estructura.

Ahora bien, queda claro que todo este malestar organizacional anteriormente descrito, ocasiona en tiempo presente y futuro consecuencias

que repercuten en el ámbito nacional, por ende las asociaciones cooperativas necesitan un modelo organizacional que refuerce el tema administrativo, donde se desarrolle el cumplimiento de metas, el logro de objetivos, las relaciones entre asociados, fortaleza en la creencias de su estructura organizativa, educación para la pertinencia con los valores cooperativos.

Por lo tanto, es importante describir para las asociaciones cooperativas los componentes básicos para un modelo organizacional a fin de lograr un buen desempeño de sus actividades, como las administrativas que incluya materia en el cumplimiento de metas, el logro de objetivos, además de las relaciones entre asociados, fortaleza en la creencias de su estructura organizativa, con un adecuado manejo de la información para el proceso de tomar decisiones donde la participación de todos sea considerada,

Del mismo modo, resaltando la definición de la estructura organizativa en relación la distribución de las tareas en función de los beneficios colectivos, acercándose a cada unidad o instancia de funcionamiento de la organización y manteniendo abiertos los canales de comunicación entre todos los asociados a ella, involucrando el hecho social el ambiente externo e interno de la organización como subsistemas interrelacionados mediante una transformación en la cultura organizacional, estas variables se pueden agrupar en tres categorías según las teorías administrativas en a) cultura organizativa, b) estructura organizacional y c) la toma de decisiones.

Una cooperativa organizada es un motor de empleo colectivo, un benefactor continuo para la sociedad, además un apoyo económico, social y cultural para las comunidades donde se desarrollan. Por ello se propone, estudiar tres (3) principales componentes organizacionales en un modelo gerencial mediante el enfoque de la experiencia y conocimiento de la red de ferias cooperativas de consumo del estado Lara, para con ello describir los principales lineamientos, de estructura organizativa, formulando la gestión de la toma de decisiones y describir los parámetros de la cultura organizacional a seguir, transformándolo en un aporte académico y comunitario.

Formulación del problema

¿Cómo son los componentes básicos del modelo organizacional aplicado en la red de ferias cooperativas de consumo del estado Lara?

Sistematización

1. ¿Cómo es la gestión en la toma de decisiones en función a la gestión aplicada en la red de ferias cooperativas de consumo del estado Lara?
2. ¿Cómo se caracterizan los parámetros de la cultura organizacional en relación a la experiencia aplicada en la red de ferias cooperativas de consumo del estado Lara?
3. ¿Cómo se describen los lineamientos en la estructura organizacional en relación a la experiencia aplicada en la red de ferias cooperativas de consumo del estado Lara?

Objetivo General

Analizar los componentes básicos del modelo organizacional aplicado en la red de ferias cooperativas de consumo del estado Lara.

Objetivo Especifico

1. Describir la gestión en la toma de decisiones en función a la gestión aplicada la red de ferias cooperativas de consumo del estado Lara.
2. Caracterizar los parámetros de la cultura organizacional en relación a la experiencia aplicada en la red de ferias cooperativas de consumo del estado Lara.
3. Describir los lineamientos en la estructura organizacional en relación a la experiencia aplicada en la red de ferias cooperativas de consumo del estado Lara.

Justificación de la investigación

A lo largo del planteamiento de esta investigación, se evidencia la importancia preponderante de darle respuesta metodológica a la problemática planteada, buscando así orientar a los asociados de estas organizaciones, en pro de que se hagan más sustentables en el tiempo y resistentes a los cambios a los cuales son sometidas; una solución desarrollada en una propuesta que sirva de guía, la cual oriente en la gestión gerencial partiendo de los tres componentes básicos determinados, citando a David (2004) estos componentes son “la cultura organizacional, las estructuras organizativas y la toma de decisiones”.

De este modo, la investigación se enfoca en desarrollar un análisis en los componentes básicos organizacionales, bajo el enfoque de la teoría general de la administración, la teoría del comportamiento organizacional y al tema de los modelos organizacionales, basado en los autores como: Stoner (1996), Robbins (1998), Chiavenatto (2008), entre otros. Esta investigación por si sola generará nuevos conocimientos aplicables en la realidad.

En este orden de ideas, la investigación sigue un estudio descriptivo y de campo, en relación al cumplimiento del objetivo general. Para tal fin, se recolectará información mediante un instrumento diseñado para responder a los objetivos planteados, brindando así una referencia, la cual aportará valiosa información que puede ser base para otras investigaciones de igual área de estudio.

www.bdigital.ula.ve

Se aspira que los beneficios y aportes de esta investigación amplíen la eficiencia de la gestión organizacional de las cooperativas en el ámbito de los pilares básicos identificados como es la toma de decisiones, la estructura y cultura organizativa, para con ello afrontar las debilidades detectadas en estas áreas, debilidades que al no ser atendidas conlleva a desaparición de este tipo de asociación, con ello la desaparición de puestos de trabajos, de producción comunitaria.

Aunado a esto, la presente investigación apremia en clarificar y detallar los motivos que originan la mencionada situación, para con ello incrementar la sustentabilidad en el tiempo de las asociaciones cooperativas y aun más ambicioso proponer un modelo basado en los componentes gerenciales: “cultura organizacional, estructuras organizativas y toma de decisiones”, según David (2004) para asociaciones distinta a las cooperativas, incrementando la productividad del país.

Delimitación de la investigación

- Contexto: esta investigación tuvo como objeto analizar los componentes básicos del modelo gerencial (como lo son la toma de decisiones, la cultura organizacional y la estructura organizativa) aplicados en la red de ferias cooperativas de consumo del estado Lara.

- Línea de Investigación: corresponde a la línea de investigación titulada: Dinámica organizacional e innovación de la Universidad de Los Andes, Núcleo Universitario “Rafael Rangel” Coordinación de Estudios de Postgrado, Coordinación de la Maestría en Administración.

- Temporal: la misma se realizó entre el período comprendido desde Noviembre 2014/ Noviembre 2015.

- Espacial: en concordancia con la delimitación espacial, realizó dicha investigación la red de ferias cooperativas de consumo del estado Lara

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Los antecedentes de una investigación constituyen el marco documental que revela los estudios que se han realizado anteriormente sobre el tema, proporcionando un panorama sobre los aspectos que han sido investigados, así como los aciertos y errores cometidos en los trabajos que preceden al estudio que se está desarrollando

En particular, en este capítulo, se presenta la información documental mediante la profundización de teorías que sustentaron la investigación. Es a partir de las teorías existentes, basado en el objeto de estudio, que se puede generar nuevos conocimientos.

Antecedentes de la investigación

Los antecedentes de la investigación están constituidos por trabajos de investigación previos, cuyos tratamientos teóricos, metodológicos y prácticos contribuyen a orientar progresivamente el tema investigado; las investigaciones previas y experiencias similares son de gran ayuda para el investigador, debido a que estos pueden mejorar los procedimientos a utilizar y prever las dificultades que pueden presentarse durante la investigación, aún más, los datos previos obtenidos sirven como complemento o comprobación de los datos de la misma. A continuación se exponen las investigaciones que sirvieron de antecedentes para este estudio.

En primer lugar, Robelledo, (2001) desarrolló una investigación como partes de los requisitos para optar al título de Magister en Ciencias, en la facultad de Ingeniería de la Universidad Tecnológica de Panamá la cual se titula **Análisis del factor de la cultura organizacional como una opción para mejorar la efectividad y la eficiencia del desempeño de las organizaciones**. La investigación fue realizada en la ciudad capital de Panamá. Planteándose objetivos como el diagnóstico y propuesta de acciones para mejorar el desempeño organizacional en culturas heterogéneas, considerando como elemento base el cambio cultural.

Los antecedentes, y el vislumbre del problema, se relacionan y conciernen a las organizaciones panameñas, incluyendo la mayor empresa la cual es el canal de Panamá. Se plantea dentro de un ambiente económico el desarrollo de muchas amenazas y defectos. Consiste pues, en la imposibilidad, en términos generales, de las empresas en lograr los óptimos niveles de productividad a fin de hacer frente a las exigencias de competitividad de mercado; tanto nacional como regional e internacional.

Como supuestos de la investigación el autor plantea las creencias de que resultados convincentes de la tarea podrían abstenerse mediante consulta a técnicos expertos, investigaciones bibliográficas sobre el tema, consultas con empresas que hubiesen vivido la experiencia del cambio organizacional, y por último el hecho de que, una vez identificado, el factor del cambio cultural organizacional podría contribuir a favorecer nuevos rumbos productivos en las empresas, particularmente ante un ambiente externo amenazador y cambiante.

La hipótesis, que se deducía era sobre el manejo del factor de cambio de la cultura organizacional, experiencia que podía ser transferida, adecuada y ampliada al entorno extra-organizacional, gerencial y económico, todo ello con miras a lograr un crecimiento o desarrollo y una posición competitiva relacionada al mercado laboral.

Como segundo antecedente, se cita a Guédez (2002), donde abordó un estudio titulado **El Clima organizacional de la Empresa Margel, C.A** en la universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado – Extensión Postgrado, en el marco de una metodología del tipo descriptiva documental, con diseño de campo. Mediante instrumento de recolección de datos validado por tres expertos, la autora centra la investigación en base a las dimensiones toma de decisión, liderazgo y motivación, determinándose así las implicaciones en el ámbito organizacional y gerencial, basándose fundamentalmente en la necesidad de mejoramiento continuo, para que de esa manera puedan responder a la misión y visión que se han establecido y orientar el comportamiento de los individuos hacia ese fin, para alcanzar la máxima calidad y productividad.

Posterior al proceso de recolección de información se realizan recomendaciones para que la empresa diseñe, aplique y evalúe estrategias de cambio dentro de su contexto organizacional y de esta manera mejorar la productividad y excelencia del individuo en el proceso de producción y desarrollo gerencial.

El tercer antecedente para la investigación, se considera a Morales (2004), en su investigación titulada **Características administrativas del modelo organizacional del instituto Universitario Experimental de Tecnología Andrés Eloy Blanco de Barquisimeto**, en la universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado decanato de administración y contaduría Extensión Postgrado, centrando su estudio en el objetivo general descrito como estudiar las características administrativas que rigen la organización del referido instituto, enmarcada en una metodología del tipo descriptiva documental, con diseño no experimental, descrita como investigación de campo, utilizando dos instrumentos de recolección de datos aplicados al cuerpo gerencial del Instituto Universitario Experimental de Tecnología “Andrés Eloy Blanco”.

El primero aplicado a siete Jefes de Área, un Jefe de Clasificación Docente, cinco Jefes de División, veinte y dos jefes de Departamento, cuatro Jefes de Oficina, seis Gerentes de Asuntos Financieros, un Relacionista Público, un Jefe de Servicios, un Subdirector Académico, un Subdirector Administrativo y un Jefe de Tecnología Educativa. Y el segundo instrumento aplicado al personal directivo todo este personal sumó un total de cuarenta y ocho Jefes de Divisiones y Departamentos y tres Directivos.

La autora centra su investigación en estructura organizativa, comportamiento organizacional, objetivos organizacionales, procesos administrativos, comportamiento organizacional estrategias gerenciales, procesos tecnológicos relacionados con el objeto de estudio. Concluyendo que El modelo organizacional del Instituto Universitario Experimental de Tecnología “Andrés Eloy Blanco” hace énfasis en las tareas asignadas a los cargos, en la planificación, en los recursos utilizados para medir los resultados y el desempeño gerencial. En cuanto a los componentes de la

organización formal, las unidades que conforman la estructura organizativa del Instituto en estudio poseen relaciones jerárquicas, están representadas en el organigrama en el cual se visualizan las relaciones de autoridad y responsabilidad de cada una, y que además se encuentran regidas en reglamentos y resoluciones, por lo que las relaciones cargo – labor están regladas, así como las funciones que cada persona debe ejercer en su cargo mostrando estricto apego a estos reglamentos y resoluciones.

Por otra parte cabe señalar que el modelo actual del Instituto Universitario Experimental de Tecnología “Andrés Eloy Blanco” está teniendo dificultades para responder rápidamente a los cambios que se imponen, pues es rígido y no permite realizar cambios que flexibilicen a la organización, tal como es reseñado por las respuestas del personal coordinador y estratégico, al señalar que casi siempre con tendencia a veces la forma de organización responde a las necesidades institucionales.

Una vez revisado y analizado los antecedentes que preceden a la investigación que se quiere abordar, se determinó que los mismos guardan una estrecha relación con la presente investigación, por cuanto, realizan una evaluación organizacional considerando las variables: estructura organizativa, toma de decisiones, cultura organizacional variables relacionadas con el objeto de estudio.

Bases teóricas

Con el propósito de fundamentar conceptualmente la investigación que se está desarrollando, fueron recopilados y analizados diferentes criterios de autores que abordan los temas relacionados con la misma, algunos de los cuales fueron presentados en este punto de forma ordenada e

interrelacionada de acuerdo con los objetivos definidos para el estudio. En todos los casos se comentó los conceptos expuestos así como las opiniones del autor en referencia a la investigación que se expone en la presente investigación

Modelo Organizacional

Es pertinente describir en este punto, que la administración de una organización se basa en el modelo organizacional aplicado, en la obra de Rodríguez (2003), se cita que los investigadores Kast y Kahn para describir un modelo organizacional, inicia definiendo a la organización que parte de los conceptos insumo, el resultado o el producto, y el funcionamiento de ella, de aquí, mediante esto proponen un modelo insumo producto basado en la teoría de Ludwig Von Bertalanffy, además consideran la organización como un sistema abierto, rechazando automáticamente los enfoques de los sistemas cerrados.

Este modelo organizacional de Kast y Kahn (1987) se caracteriza por nueve componentes: 1. importación de la energía, 2. procesamiento, 3. el producto, 4. funcionamiento cíclico, 5. entropía, 6. información, retroalimentación, codificación de los insumos, 7. homeóstasis dinámica, 8. diferenciación y 9. equifinalidad, otra característica particular de este modelo, es que los sistemas sociales son artificiales, pues son creados por el hombre, y sus bases se encuentran en: actitudes, percepciones, creencias, motivación, hábitos y expectativas.

En otro estudio, los mismos investigadores Kast y Rosenzweig (1987) en su modelo organizacional, también conciben a la organización como un sistema abierto que intercambia información, energía y materiales con el

medio, el cual influye en la forma que el sistema organizacional efectúa sus actividades. Además, consideran que la organización es un subsistema de un ambiente que es el que le provee recursos y los regresa al medio como productos procesados o transformados.

Por otra parte Chiavenatto (2008), refiere que al evaluar el modelo organizacional de una organización debe considerarse tres valores fundamentales: (1) la definición explícita de lo que se entiende por integridad organizacional, es decir la coherencia entre lo que se piensa, se dice y se hace; (2) la definición de los lineamientos que regirán las relaciones interpersonales, centrados en el respeto que merece cada individuo como ser humano y como trabajador de la empresa; (3) el establecimiento de un clima de confianza como marco para el buen desarrollo de las relaciones internas y los vínculos con el entorno.

Estos valores deben formar la base de la pirámide organizacional sobre ellos se construirá el resto de la estructura; al hablar de organizaciones, información incluso personas, es indispensable mencionar a los administradores, aquellos que son los que hacen posible el éxito de las organizaciones, además orientan a sus subordinados a trabajar en equipo orientados a lograr una meta común, que es el encargado de la dirección organizacional, quien asumen las responsabilidades, riesgos de planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar.

Así mismo Stoner (1996) contemplan que la administración y las organizaciones son productos de su momento, de su contexto histórico y social, por lo tanto la evolución de la Teoría Administrativa se entiende en términos de cómo han resuelto las personas las cuestiones de sus relaciones en momentos concretos de la historia.

De este modo, el pleno ejercicio del administrador y sus demás funciones, tiene importantes consecuencias en la certeza de que un administrador será un líder eficaz, al combinar los recursos humanos, materiales en sinergia con los objetivos y metas propuesta en la organización, la clave para lograrla es mantener un adecuado flujo de información entre subordinados y administrador, que esto le permita al mismo tener una entropía que retroalimenta la información para la base de toma de decisiones.

Toma de decisiones

De acuerdo con Pérez (2000), la toma de decisiones ha sido estudiada desde varias desde varias perspectivas, por lo cual existen conceptos que la definen como un proceso que permite alcanzar una decisión lógica, sin embargo otros consideran que en la práctica prevalece más la intuición a la hora de decidir.

De acuerdo a Robbins (1.998) “la toma de decisiones no es prerrogativa exclusiva de los gerentes. Otros empleados sin esa categoría también toman decisiones que afectan a su trabajo y a la empresa”. A su vez, Chiavenatto (2008), sostiene que las decisiones son “producidas por la interacción de la información entrante entre el gerente y un conjunto de parámetros como la experiencia, la formación, los prejuicios, la autoridad, las aptitudes, el carácter. Siendo muy individuales en caso y por ende distinto en cada persona.

La toma de decisiones ha sido explicada de varias maneras, David (1998), afirma que la toma de decisiones es un proceso fundamental en las organizaciones, añadiendo que se da a consecuencia de la información que reciben los sujetos decisorios por medio de la estructura organizacional.

Por su parte Ackoff (1997), la define como “un proceso metodológico para determinar el curso de acción que mejor satisfaga los objetivos fijados, con riesgos aceptables”. A su vez, Stoner (1996), la explican “como el proceso de identificación y selección de la acción adecuada para la solución de un problema en específico”.

De igual manera, Robbins (1998), la describen no sólo como la selección entre alternativas, lo que a su juicio es muy simple, sino que califica como “un proceso que consta de ocho pasos que incluyen la identificación de un problema, selección como tal y la evaluación de la eficacia de la decisión. Agrega que puede ser usado para describir las decisiones individuales y grupales”

En este orden de ideas, se define la toma de decisiones como el proceso mediante el cual se resuelve una situación presente que es distinta a la esperada normalmente. Para Rodríguez (2003), tomar una decisión consiste en la elección de un curso de acción entre dos o más alternativas, evaluando el riesgo que implicase, además, se dice que la toma de decisiones se origina por un problema pero en muchos casos este problema puede representar una oportunidad disfrazada. De este modo, las decisiones se clasifican según Koontz (1995) en estructuradas, son aquellas en las que se tiene un marco de referencia, y las no estructuradas, son aquellas que no tienen referencia, por lo tanto, no han sido sujetas a programación.

De acuerdo con los conceptos anteriores, se pueden determinar dos posiciones relacionadas con el proceso de la toma de decisiones en la vida organizacional; la primera enmarcada en sacar el provecho máximo de un resultado a evaluar, en forma racional, un conjunto de opciones escogiendo la alterativa más favorable. La segunda con la influencia de la conducta

individual de quien decide, este será el enfoque considerado en esta investigación.

De este modo, la toma de decisiones bajo condiciones queda definida como la búsqueda de un resultado que alcance la satisfacción de un objetivo en una unidad laboral, a través de la selección de la opción que corresponda con la cualidades técnicas más apropiadas, pero que a su vez esté en concordancia con las creencias y valores de la cultura organizacional a fin de ser aceptadas con el menor rechazo posible. El concepto anterior permite relacionar el agente decisor quien tiene sus propios hábitos, creencias, costumbres, aceptación o no de responsabilidades, quien al mismo tiempo se inserta en el entorno laboral y social previamente definido con la estructura de la organización.

www.bdigital.ula.ve

Este punto es crucial para el logro de los objetivos planteados, una mala decisión puede afectar significativamente la estabilidad de una organización. Adicionalmente, se debe tener en cuenta los medios para tramitar o difundir dicha decisión y como fue interpretado. Señala Robbins (1998), "las decisiones de grupo exigen transmitir mensajes entre sus miembros, y la eficacia de este proceso comunicativo repercutirá profundamente en la calidad de las decisiones colectivas.

Por otro lado, el proceso de toma de decisiones en grupo, es una excelente opción para analizar de manera más amplia y profunda una determinada situación, y a su vez se tiene la ventaja que ha sido evaluada y aceptada por varias personas facilitando así su práctica. Es importante señalar que el proceso de toma de decisiones centralizadas, se concentra en la minoría del personal, las soluciones las soluciones se presentan de forma tardía.

El mismo autor, expone que en las organizaciones caracterizadas por la descentralización “más personas intervienen en las decisiones y los empleados tienden menos a sentirse enajenados de los encargados de tomar las decisiones que afectan su vida”. Planteado esto es razonable pensar que adicionalmente a la rapidez del proceso, hay una mayor motivación e integración del personal, se da cabida a diversidad de ideas y propuestas que permitan obtener resultados más asertivos y ventajosos.

Agente decisorio

Así mismo, Chiavenato (2008), afirma que el escenario de la decisión está compuesto por seis elementos que son: Agente decisorio, persona que selecciona la opción entre varias alternativas de acción. Objetivos, que son las metas que el agente decisorio pretende alcanzar con sus acciones, preferencias, criterios, entre otras variables que podrá en ejecución al momento de decidir. La estrategia, la cual corresponde al curso de acción escogido para alcanzar mejor los objetivos, la cual está influida por los recursos disponibles; la situación dados por los aspectos del entorno que rodean el agente decisorio, muchos de los cuales están fuera de su control. Conocimiento o comprensión y afectan su escogencia, y por último el resultado que es la consecuencia de una estrategia.

Tipos de decisiones

De acuerdo a Robbins (1998), describe dos categorías: las decisiones programadas o de rutina que “se dan cuando la situación/ problema está bien estructurado pudiéndose manejar mediante un planteamiento repetitivo”. Y las no programadas “donde la información es ambigua o incompleta y deben desarrollarse soluciones únicas” Mientras que, Koontz (1995) destaca que le

“decisión que se escoge entre varias alternativas es una selección consciente”, por lo tanto ellos la dividen en proactiva y reactiva. En la primera, “se piensa de ante mano en un cambio externo o en otras situaciones, mientras que la segunda se adopta como respuesta a cambios exteriores”.

Definen los autores señalados en el párrafo anterior, otra clasificación: “toma intuitiva de decisiones, que se dan bajo un proceso de estimación o conjetura y toma sistemática de decisiones, que responden a un proceso organizado, riguroso, basado en datos, para elegir entre alternativas”. Por lo tanto, puede deducirse de esta taxonomía que en los tipos de decisiones bajo certidumbre, programadas o de rutina, reactiva e intuitiva el proceso puede ser una acción refleja cotidiana, ya que se emite una respuesta inmediata ante una situación / estímulo determinado y específico.

Mientras que las de riesgo o incertidumbre, no programadas, proactivas y sistemáticas está implícita en la actividad de selección la racionalidad, ya que para alcanzar los objetivos debe escogerse la estrategia con la cual se obtengan los mejores resultados.

En este sentido el proceso de toma de decisiones, involucra acciones programadas o no para la consecución de los objetivos planteados, estos están planificados al corto, mediano y largo plazo. Lo cual se describe en la descripción de la misión, visión, objetivos y metas. La visión de las organizaciones necesitan un gran objetivo hacia el cual dirigir sus acciones, necesitan determinar lo que quieren en el futuro, la visión viene a ser un reto a futuro. En tal sentido, se debe definir las características que debe tener la organización, en principio la visión es de carácter temporal.

En relación a la visión representa un concepto afin a la identidad del individuo, así como antiguamente el individuo se identifica según su oficio, las organizaciones se definían por su producto, posteriormente nació la necesidad de buscar una razón de ser más estable, para ello definieron necesidades a atender que son más permanentes en el tiempo.

Misión

En tal sentido Ackoff (1997) Señala “Misión, definición global y permanente del área de actividad de la empresa o corporación”. Algunas organizaciones definen su misión en términos de sus productos porque suponen que el producto en cuestión mantendrá su vigencia en un largo período.

Ahora bien, el capital humano es quien se encarga de tomar las decisiones y este está sujeto a las variantes culturales bajo las cuales fue concebida su formación personal u profesional, esto demuestra que las diferencias culturales también influyen en la toma de decisiones, por ejemplo, los árabes no toman las decisiones en la misma forma que los canadienses, por lo tanto, es importante reconocer que el antecedente cultural de quien toma la decisión puede influir de manera significativa en la selección de la alternativa para solucionar el problema.

Cultura Organizacional

Las organizaciones es la expresión de una realidad cultura, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, o por el contrario, como cualquier organismo, encerrarse en el marco de sus límites formales. En ambos casos, esa

realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional.

En opinión Abravanel, (1992) define la cultura organizacional como “aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social”, esa interacción compleja de los grupos sociales de una organización está determinado por los “valores, creencias, actitudes y conductas”. Para Ackoff (1997) define la cultura organizacional como “la forma característica de pensar y hacer las cosas”.

En las organizaciones, siempre ha existido la cultura, y una buena cultura organizacional va a depender de los valores y sentimientos de los grupos de personas que conforman dicha organización, todo va a depender de la convivencia que se desarrolle dentro de sí misma. Se puede inferir que la cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionarle normas adecuadas de cómo debe comportarse y expresarse los empleados.

En opinión de Stoner (1996), la cultura organizacional se define como el conjunto de entendidos importantes, valores, actitudes, creencias, percepciones, pensamientos compartidos por los miembros de la organización que definen los supuestos básicos de una organización, dentro de los cuales se puede categorizar en valores formales, visibles y abiertos, que incluye estructura, políticas procedimientos, recursos financieros, además los valores informales, e invisibles se incluye las metas, tecnología, estructura, políticas procedimientos, recursos financieros, es importante destacar que este sistema de significados y valores compartidos entre los asociados se distingue fácilmente entre una organización y otra.

Por otra parte, el método de argumentación moral que sirve para resolver conflictos de deberes, derechos o principios que alteren las convicciones morales, las cuales son interiorizadas por la educación, costumbres, pero al ser conformadas, obligan a tomar decisiones que privilegian a una convicción sobre otra o que incluso pueden contrariarlas a todas, lo negativo en este método es no exponer la realidad del tener que tomar decisiones, porque le pide más a la ética, le pide la garantía que la opción tomada es buena.

Relacionando los conceptos de organización con la toma de decisiones, se parte de la definición de patrón de relaciones, donde los individuos que trabajan en organizaciones lo hacen en la búsqueda de metas comunes, las cuales surgen de la toma de decisiones, esto requiere de un marco establecido en el cual puedan trabajar unidos para lograrlas.

En el arte de organizar, se debe tomar en cuenta dos (2) principales factores en primera instancia: definir las metas y los planes estratégicos para alcanzarlas, y en segunda instancia tomar en cuenta la capacidad de la organización para poner en práctica dichos planes estratégicos.

Al mismo tiempo, se debe considerar lo que está ocurriendo y lo que probablemente ocurrirá en el futuro, a esto se le denomina entorno organizacional externo e interno. Si bien, las organizaciones están conformadas por seres humanos influidos por el medio extra organizacional, así mismo, la complejidad y la heterogeneidad del medio ambiente determinan la complejidad y la diferenciación de la estructura interna de la organización.

Con base al concepto anteriormente desarrollado, se da a lugar a definir la estructura organizativa, que según los teóricos del área es, un marco que permite dividir y coordinar las actividades de los miembros de la organización, acabe resaltar que, las estrategias, las circunstancias, el entorno externo e interno de las organizaciones varía para cada una de las organizaciones, y existe toda una serie de estructuras posibles acordes a cada uno de estos factores.

Por ello, algunas de las clasificaciones de las estructuras organizativas según Stoner, (1996) son: según la división del trabajo, donde se ubican las lineo-funcionales, matriciales formales o informales; según la base de la toma de decisiones, se encuentran las abiertas y flexibles, autocráticas y rígidas, y según la modalidad de circulación de la información están las horizontales, verticales, jerárquicas y participativas.

En el caso de las organizaciones cooperativas, el modelo administrativo es particular porque el cooperativismo es una doctrina económica social basada en la conformación de asociaciones económicas cooperativistas en la que todos los miembros son beneficiarios de su actividad según sus aportes a la actividad de la cooperativa.

En estas asociaciones el trabajo que aporta cada socio de una cooperativa se convierte en beneficio para el mismo y para todo el grupo de trabajo conformado por todos los miembros de la cooperativa, promueve la libre asociación de individuos y familias con intereses comunes. Su intención es poder construir una empresa en la que todos tienen igualdad de derechos y en la que el beneficio obtenido se reparte entre sus asociados según el trabajo que aporta cada uno de los miembros.

Según la Ley Especial de Asociaciones Cooperativas de Venezuela (2006) en su artículo N° 2 define a las Cooperativas como:

...asociaciones abiertas y flexible, 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 personales, por medio de procesos y empresa de propiedad colectiva, gestionadas y controladas democráticamente.

Así mismo, las cooperativas tienen valores y principios claramente definidos, los siete (7) principios a los que se adhieren las cooperativas son los siguientes: composición voluntaria y abierta; control democrático a cargo de los miembros; participación económica de los miembros; autonomía e independencia; educación, capacitación e información; cooperación entre las cooperativas; y preocupación por la comunidad, Molina (2006). Es importante destacar que los cuatro (4) primeros son principios básicos, sin los cuales una cooperativa perdería su identidad; ellos garantizan las condiciones con arreglo a las cuales los miembros tienen la propiedad de la empresa, ejercen el control y obtienen sus beneficios.

Según la SUNACOOOP (2007), el Cooperativismo es una propuesta que busca el bien común de un grupo de personas que se asocian y se organizan en una empresa para el alcance de un objetivo, se orienta por los siguientes valores:

☞ Ayuda Mutua: el grupo que asume una cooperativa mantiene una interrelación de apoyo, de trabajo individual en función de la eta común.

☞ Responsabilidad: todas las personas que conforman un grupo cooperativo está pendientes de cumplir siempre el trabajo que le corresponde. Nunca se permite que el logro del equipo se pare por haber por puesto alguna tarea.

☞ Democracia: la máxima autoridad dentro de un grupo cooperativo es la reunión en Asamblea de todos sus integrantes. Las decisiones se toman entre todos.

☞ Igualdad: todos los miembros de un grupo cooperativo tiene los mismos derechos y deberes. La asignación de cargos directivos tiene un fin cooperativo pero no existe privilegios especiales.

☞ Equidad: los cooperativistas se comportan siempre de manera justa y equitativa, entendiendo que el reconocimiento del trabajo aportado por cada socio es la base del buen funcionamiento de una empresa cooperativa.

☞ Solidaridad: el cooperativista siempre está dispuesto a dar apoyo a otras personas. Jamás es indiferente a la injusticia ni, al atropello de la dignidad humana.

Igualmente, el cooperativismo ha desarrollado una serie de principios por los cuales deben regirse las asociaciones cooperativas, con el objeto de garantizar el buen funcionamiento de las mismas. Entre estos principios los señala la Superintendencia Nacional de Cooperativas (SUNACOOOP, 2007):

1. Adhesión Voluntaria y Abierta: la asociación cooperativa es ilimitada en cuanto al número de personas y, por ende, en cuanto al capital social, por lo tanto, no puede restringirse en ellas el ingreso de personas que se adhieren voluntariamente a la cooperativa. Se impide así toda posibilidad de valoración o cotización de acciones por encima de su valor nominal. Es importante acotar que las asociaciones cooperativas deben ser voluntarias abiertas a todas las personas dispuestas a aceptar la responsabilidad de ser socio, sin discriminación social, política, religiosa, racial o de sexo.

2. Control Democrático: las acciones cooperativas se rigen mediante las más limpias y depuradas normas democrática: libre manifestación de la voluntad

de cada persona con igual valor a la de los demás; un hombre, un voto con absoluto independencia de capital, dado que este es servidor y nunca amo; y autonomía frente al Estado; con las únicas limitaciones que la moral y la ley impone para proteger los intereses de la comunidad.

3. Participación Económica de los Socios: los socios contribuyen al capital de sus cooperativas y lo gestionan de forma democrática; por lo menos parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa normalmente, los socios reciben una compensación, si la hay, limitada sobre el capital entregado como condición para los socios asignan los excedentes para todos o alguno para los siguientes fines: el desarrollo de su cooperativa posiblemente mediante el establecimiento de reservas, de las cuales una parte por lo menos serían irrepartibles; beneficiando a los socios en proporción a sus operaciones con la cooperativa y el apoyo a otras actividades aprobadas por los socios.

4. Autonomía e Independencia: las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda, gestionadas por sus socios. Si firman acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o si consiguen capital de fuentes externas, en los términos que aseguren el control democrático por parte de sus socios y mantengan su autonomía cooperativa.

5. Educación, Formación e Información: las cooperativas forman educación y formación a los socios, a los representantes elegidos, a los directivos y al os empleados para que puedan para que puedan contribuir de forma eficaz al desarrollo de sus cooperativas. Ellas informan al gran público especialmente a los jóvenes y a los líderes de opinión, de la naturaleza y beneficios de la cooperación.

6. 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.

7. Interés por la Comunidad: las cooperativas trabajan para conseguir el desarrollo sostenible de sus comunidades mediante políticas aprobadas por sus socios.

Estos valores y principios se deben encarnar en los socios cooperativistas; entre muchos otros objetivos buscan que el funcionamiento de las mismas sea efectivo, eficaz y eficiente. Toda esta responsabilidad recae sobre el capital humano de las cooperativas, porque son ellos los que pueden hacer posible el cumplimiento a cabalidad de los citados principios y valores fundamentales.

Estructura Organizativa

Ningún cargo por más autónomo que sea, está exento de restricciones Según Robbins (1998), “casi todos los miembros de las organizaciones... tienen descripciones del puesto pormenorizado lo que ha de hacer. Las organizaciones también imponen políticas, procedimientos y reglas que limitan la libertad del empleado.

Dichas limitantes o restricciones, es lo que se conoce como estructura organizacional. A través de ellas se busca dirigir y controlar el comportamiento del personal. Stoner (1996), menciona que “las organizaciones crean la estructura para facilitar la coordinación de las actividades y controlar las acciones de sus integrantes”. Es por ello, que toda

organización debe implementar un modelo estructural que permita definir roles, funciones, parámetros, entre otros. A fin de alcanzar niveles de comunicación e interacción óptimos entre las diferentes unidades que operan dentro de la misma.

Para Koontz (1995), expone que le estructura de una organización “se considera eficaz, en la medida en que le permite al personal contribuir a los objetivos de la empresa”. Por lo tanto, puede deducirse que una organización es eficiente si está estructurada de tal manera que facilite el logro de los objetivos de la empresa con la optimización de sus recursos, ello incluye los físicos, financieros y humanos.

Políticas

Según Robbins (1998), las políticas son “las actividades que no se requieren como parte formal del papel de la organización, pero que influyen o tratan de influir, en la distribución de ventajas y desventajas en el interior de ella”. Las políticas cumplen la misión de proporcionar equidad en la organización, a fin de conducir a los empleados en concordancia con los intereses de la empresa.

A su vez, Ackoff (1997) alude que las políticas “surgen en función de la racionalidad de la filosofía y de la cultura organizacional. Las políticas son las reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados”. Se puede decir entonces, que constituyen una orientación administrativa para impedir que los empleados desempeñen funciones que no desean y que además pongan en peligro el éxito de las funciones específicas de cada uno de ellos.

Las políticas son guías para la acción y sirven para dar a las cuestiones o problemas que pueden presentarse con frecuencia, y que hacen que los subordinados acudan sin necesidad ante los supervisores para que estos les solucionen cada caso.

Se puede inferir, que las políticas se refieren a la manera como las organizaciones aspiran trabajar con sus miembros para alcanzar, por medio de ellos, los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales.

Normas

Las normas según Chiavenato (2008), “son los patrones aceptables de comportamiento que comparten sus integrantes... que definen el funcionamiento de la organización y afectan las funciones de la misma”. Es importante tener presente, que en las empresas se suscitan continuamente situaciones, a las cuales hay que enfrentarse y definir cómo actuar ante un cúmulo de posibilidades de acción o caminos hacia dónde dirigir los pasos en función de los más conveniente y de las circunstancias dadas.

Adicionalmente, se tiene constantemente el factor cambio acompañado a estas situaciones; es por ello, que la norma viene a representar una herramienta clave para conducir el esfuerzo a un ritmo coordinado y oportuno que permita alcanzar el resultado deseado. Al respecto Viscaya (2003) comenta, “...la norma se monta sobre el nuevo paradigma y se pronuncia para administrar las organizaciones sociales y a sus integrantes”. Es decir, las normas vienen a definir un orden para conducir determinada acción, por lo cual, la efectividad de la misma, dependerá de la manera en como sean acatadas.

Valores

Robbins (1998), conceptualiza los valores como “convicciones básicas que, de un modo específico de conducta o estado final de existencia es preferible, desde el punto de vista personal o social, a un modo contrario o inverso de comportamiento o estado final de existencia”. Allí se puede evidenciar, la influencia de lo que para el individuo es bueno o malo, aceptable o rechazo.

Adicionalmente, los valores constituyen el núcleo de la actuación humana, en cuanto a que son significaciones positivas que se convierten e motivos de elecciones preferenciales por unos modos de actuación frente a otros, en interés de lograr el cumplimiento de los objetivos; lo cual avala que los valores son pautas y guías de la conducta. Los valores guían la actividad humana en todas sus manifestaciones convirtiéndose en elementos indispensables en la regulación de la conducta de los seres humanos.

Los valores en una organización deben ser definidos por el nivel estratégico, según Viscaya (2003) “...allí es donde se decide hacia donde debe ir a la organización, cual es su norte y como debe llegar allí”. Una vez definidos deben ser difundidos y acatados por los miembros de la empresa. La importancia de los valores a nivel organizacional, radica en que a través

Aunado a ello, Según Molina (2006), las cooperativas como cualquier otra empresa debe tener una estructura organizativa, pueden tener instancias u órganos que deseen, que estén contempladas en los estatutos,

sin embargo es recomendable que tenga al menos; la que ejerza las funciones de administración; la que ejerza las funciones de control y evaluación, la de educación y desde luego la de Asamblea o reunión general de socios, que es su instancia principal, la cual se establece en el estatuto de la Ley Especial de Asociaciones Cooperativas (2006) en el artículo N° 24:

...Las formas y estructuras organizativas y de coordinación de las cooperativas se establecerán en el estatuto y serán flexibles y abiertas a los procesos de cambio y adaptad a los valores culturales y a las necesidades de los asociados, propiciando la participación plena y permanentemente de los mismos de manera que las responsabilidades sean compartidas y las acciones se ejecuten colectivamente...

Las cooperativas decidirán su forma organizativa, atendiendo a su propósito económico, social y educativo, propiciando la participación evaluación y control permanente en el mayor acceso de la información.

De acuerdo a esto, la importancia de la estructura influye directamente sobre funcionamiento operativo, productivo y financiero de las cooperativas, también contribuye a la sostenibilidad en el tiempo de cada una de las diversas cooperativas formadas. En este orden de ideas, se describe que las cooperativas tiene la siguiente estructura organizativa, según Molina (2007):

En primer lugar, se encuentra las asambleas o reuniones generales de asociados, que es el órgano deliberante de autoridad suprema para las cooperativas, las asambleas pueden ser: Ordinarias, las cuales son realizadas anualmente dentro de tres meses siguientes al cierre del ejercicio económico, en la cual se discuten problemas fundamentales de la cooperativa como: la agenda de la Asamblea Ordinaria la cuenta, así como el plan anual de la cooperativa, sus respectivos presupuestos, y las asambleas

Extraordinarias en donde se convocan para discutir algunos asuntos urgentes o de especial importancia, o que no estén contemplados en el plan anual, que sean de especial envergadura o significación.

Para la asamblea es de su competencia, llevar a cabo el fiel cumplimiento a lo referente a:

- ▬ Determinar las aportaciones máximas económicas del asociado,
- ▬ Elección, nombramiento y remoción o exclusión reclamos y responsabilidades de los directivos y asociados,
- ▬ Emisión y reintegro de los certificados,
- ▬ Formación de reservas y repartos de excedente;
- ▬ Aprobación de los informes de gestión, y estados financieros
- ▬ Aprobación, modificación y reforma de los estatutos
- ▬ Resolver sobre disolución, fusión, transformación e integración de cooperativas;

En segundo lugar, se encuentra la Instancia o Consejo de Administración, que es el órgano directivo de la cooperativa, éste tiene bajo su responsabilidad figurar como órgano ejecutivo de la cooperativa de representar legalmente la cooperativa antes las autoridades judiciales, administrativas y gremiales, no obstante el responsable de efectuar todos los actos administrativos y de dirección necesarios para el funcionamiento de la misma.

Esta instancia estará formada por el número de miembros establecido en el estatuto; pudiera ser unipersonal, aunque no debería ser menor de tres miembros principales y sus respectivos suplentes, para los cargos de presidente, secretario y tesorero, dichos miembros durarán un máximo de (3)

tres años en sus cargos o cuanto lo estipule en sus estatutos, pudiendo ser reelectos por (1) un solo período. Cada cooperativa tiene los cargos necesarios conforme a sus propósitos, y según sus características y necesidades específicas, las atribuciones de esta instancia serán las siguientes:

- Llevar sistemas adecuados de contabilidad y control interno, así como de cuidar que los registros y documentos necesarios se lleven y conserven bien.
- Solicitar la elaboración de los estados financieros completos, requerir la presentación trimestral del balance de comprobación; y además la preparación de informes mensuales así cuando lo crea conveniente.
- Efectuar anualmente un estudio financiero de la Cooperativa y recomendar a la asamblea en la forma en que deban utilizarse los excedentes.
- Presentar a la asamblea la cuenta; el Balance los informes o memorias, el plan anual de actividades y su respectivo presupuesto, y los proyectos de reformas estatutarias, de conformidad con lo establecido en la Ley Especial de Asociaciones Cooperativas (2006).
- Convocar a la asamblea cuando se presente una actividad o gestión que no esté contemplada en el plan anual de trabajo, y que por cuantía, a juicio de la instancia de administración o de control y evaluación, comprometa la estabilidad económica de la Cooperativa.
- Previa aprobación de la asamblea, adquirir, enajenar y gravar bienes inmuebles, y celebrar toda clase de contratos sobre los mismos.
- Desarrollar las actividades establecidas en la ley estatutos y reglamento interno.
- Convocar, las Asambleas Ordinarias o Extraordinarias en el plazo en que sea señalado cada caso, además de las atribuciones establecidas en el articulado de acta constitutiva emitido por la SUNACCOOP;

En este mismo orden, la siguiente instancia dentro de la estructura organizativa de las cooperativas es la de control y evaluación, instancia encargada del control interno de la cooperativa, fiscaliza su funcionamiento y actividad social, económica y contable; cuida que sea cumplida la Ley, el Reglamento y el Estatuto; asegura que se ejecuten los acuerdos de la Asamblea. Además defiende los derechos de los asociados. Esta instancia puede estar conformada por un solo miembro (Contralor) o debería contar con tres miembros y sus suplentes, con los cargos de Contralor, sub-contralor y secretario, los miembros durarán un máximo de (3) tres años en sus cargos o cuanto lo estipule en sus estatutos, pudiendo ser reelectos por (1) un solo período.

Por otra parte, es imperante definir que la actividad principal que desarrollará la Cooperativa define su clasificación y entre ellas tenemos:

☞ **Prestación de servicios:** es el conjunto de actividades desarrolladas, en apoyo a la actividad social y productiva de la población. Tipo de actividad: construcción civil; mantenimiento de obras, infraestructuras, electrodomésticos, automotriz y limpieza; asistencia técnica y profesional, servicios educativos, servicios médicos, turismo, recreación, comercialización.

☞ **Producción:** desarrollan actividades que producirán bienes intercambiables en el mercado. Tipo de actividad: Agrícola, pecuaria, minera, artesanal y bienes.

☞ **Protección Social:** ejecutan actividades desarrolladas en apoyo a la comunidad, servicios sociales y solidarios. Tipo de actividad: Funerarias, Farmacias, entre otros.

☞ **Transporte:** realizarán actividades de servicio prestado para la satisfacción de necesidades de traslado de la comunidad. Tipo de actividad:

transporte de carga, transporte de pasajeros, transporte fluvial, transporte aéreo, transporte turístico.

☞ **Consumo**: llevan a cabo actividades de compra y venta de productos que permite el abastecimiento interno de la cooperativa y la comunidad. Tipo de actividad: Compra y venta de artículos entre los asociados de la cooperativa.

☞ **Ahorro y crédito**: fomentan la actividad que incentiva el ahorro. Tipo de actividad: ahorro y crédito entre los asociados de la cooperativa.

☞ **Vivienda**: realizan actividades que lleva a cabo el servicio de construcción de viviendas. Tipo de Actividad: construcción de viviendas unifamiliares y multifamiliares. **Consulta** www.mpcomunales.gob.ve/sunacoop/

Bases legales

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) establece un conjunto de artículos que rigen, involucran y fomentan la acción cooperativa en Venezuela, entre los cuales se centran:

Artículo No. 70 “Son medios de participación y protagonismo del pueblo en ejercicio de su soberanía en lo político: la elección de cargos públicos, el referendo, la consulta, la revocación del mandato, las iniciativas legislativas, constitucional y constituyente, el cabildo abierto y la asamblea de ciudadanos y ciudadanas cuyas decisiones serán de carácter vinculante, entre otras y en lo social y económico: las instancias de atención ciudadana, la autogestión, la cogestión, las cooperativas en todas sus formas incluyendo los de carácter financiero, las cajas de ahorro, la empresa comunitaria y demás formas asociativa guiadas por los valores de la mutua cooperación”.

Artículo No 118. “Se reconoce el derecho de los trabajadores y trabajadoras, así como la de la comunidad para desarrollar asociaciones de carácter social y participativo, como las cooperativas, cajas de ahorro, mutuales y otras formas asociativas. Estas asociaciones podrán realizar cualquier tipo de actividades económicas de conformidad con la ley. La ley reconocerá las especificidades de estas organizaciones, en

especial, las relativas al acto cooperativo, al trabajo asociado y su carácter generador de beneficios colectivos.

El estado promoverá y protegerá estas asociaciones destinadas a mejorar la economía popular y alternativa”

Artículo No 184 “La ley creará mecanismos abiertos y flexibles para que los Estados y Municipios descentralicen y transfieran a las comunidades y grupos vecinales organizados los servicios que estos gestionen previa demostración de su capacidad para prestarlos promoviendo:

Las transferencias de servicios en materia de salud, educación, vivienda, deporte, cultura,... 3. La participación en procesos económicos estimulando las expresiones de la economía social, tales como cooperativas, cajas de ahorros, mutuales y otras formas asociativas... 5. La creación de organizaciones cooperativas y empresas comunales y de servicios, como fuentes generadores de empleo y de bienestar social, propendiendo a su permanencia mediante el diseño de políticas en las cuales aquellas tengan participación.

Artículo No. 308 “El Estado protegerá y promoverá la pequeña y mediana industria, las cooperativas, las cajas de ahorro, así como también la empresa familiar, la micro empresa y cualquier otra forma de asociación comunitaria para el trabajo, el ahorro y el consumo, bajo el régimen de propiedad colectiva, con el fin de fortalecer el desarrollo económico del país, sustentándolo en la iniciativa popular. Se asegurará la capacitación, la asistencia técnica y el financiamiento oportuno.

En la Ley Especial de Asociaciones Cooperativas (2006), en su Artículo No. 29 se define que:

De las reuniones generales de asociados o asambleas, y de las diferentes actas de coordinación, evaluación y control, educación y otras que establezcan los asociados, se levantarán actas debidamente firmadas por las personas designadas para tal fin, en

donde se deje constancia de los presentes en la reunión, de los puntos tratados y de las decisiones tomadas. De estas actas se llevará adecuado archivo y registro.

La Superintendencia Nacional de Cooperativas tiene su atribución legal sobre la cooperativa establecida en la Ley Especial de Asociaciones Cooperativas (2006), artículo No. 77: “Corresponde a la Superintendencia Nacional de Cooperativas ejercer las funciones de control y fiscalización sobre las cooperativas y sus organismos de integración. Podrá establecer las oficinas o dependencias que fueren necesarias para el adecuado cumplimiento de sus funciones”.

Además, las sanciones y penalizaciones que podrán ser objeto las cooperativas por incumplimiento de la Ley Especial de Asociaciones Cooperativas(2006) se estipulan en el artículo No. 91 de la misma, indicando que:

“La Superintendencia Nacional de Cooperativas, una vez efectuadas las investigaciones que comprueben fehacientemente que se ha incurrido en algunas de las causales establecidas taxativamente en esta ley, impondrá a las personas naturales o jurídicas, asociados o cooperativas las siguientes sanciones: Multas, suspensión de certificación. En caso de reincidencia se impondrá la multa que corresponda más el cincuenta por ciento (50%) de la aplicada en la oportunidad anterior. De persistir esta situación de reincidencia la SUNACOOOP procederá a suspender toda certificación emitida según las disposiciones de esta ley y a realizar la solicitud de disolución y liquidación según lo establecido en esta ley.”

Por su parte En la ley de Seguro Social Obligatorio (2008), en referencia a los lineamientos legales para las asociaciones cooperativas, se estipula en el Artículo No.4:

“Los miembros de las cooperativas de producción y de servicios y las administraciones obreras estarán sujetas al régimen de la presente ley. El Ejecutivo Nacional dictará las condiciones y requisitos para la aplicación del Seguro Social Obligatorio a las cooperativas y administraciones mencionadas.”

Sistema de variables

Las variables representan los elementos, factores o términos que pueden asumir diferentes valores cada vez que son examinados o que reflejan distintas manifestaciones según sea el contexto en el que se presentan. Sabino (2000). Para este estudio se identificaron las variables de acuerdo con los objetivos establecidos y luego se operacionalizaron considerando las dimensiones que abarcan y sus indicadores. Cuadro No. 1 Operacionalización de las variables

www.bdigital.ula.ve

Cuadro Operacionalización de la variable

Tema	Categoría	Sub-categorías	Indicador	Items
Componentes Organizacional	Toma de Decisiones	Sujetos decisorios Tipos de decisiones Misión objetivos y metas Entorno Problema. oportunidad	1. Instancias: (cargos) 2. Estratégicas, coordinación (admón.), operativas: (Rutinarias, relevante, programadas o no) 3. Existencia y cumplimiento 4. Grado: pronósticos, monitoreo y evaluación 5. Prioridades, donde, ubicación, alternativas, magnitud, criterios de decisión, manejo de Información: exacta, mensurable y confiables	9, 10, 11, 12, 13, 14,
	Cultura organizacional	1. valores formales 2. valores informales 3. principios cooperación social 4. supuestos básicos fundamentales 5. Ambiente	Metas, tecnología, estructura, políticas procedimientos, recursos financieros percepciones, actitudes, sentimientos valores, normas de grupo participación, cooperación, libre adhesión... creencias, ceremonias, rituales, percepciones del entorno externo e interno	1, 2 , 3, 4, 5, 6, 7

c.c Reconocimiento

	Estructura organizacional	Tipos organización según división de trabajo Tipos de estructura en base a las T.D Modalidades de circulación de información	1. Lineo funcionales, Matricial, Formal e informal 2. Abiertas flexibles, Autocráticas, Rígidas 3. Horizontales , Verticales: jerárquicas y participativas	7, 8, 9, 10
--	---------------------------	--	--	----------------------

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se aborda el procedimiento metodológico seguido para responder las preguntas del instrumento de recolección de datos que corresponden con los objetivos de la presente investigación, además se enfatizó en el tipo y diseño de la investigación, población, definición de técnicas e instrumentos aplicados para la recolección de datos.

Tipo de investigación

Se estableció en esta investigación considerada descriptiva, porque se ocupó de la descripción de las características que identifican a los diferentes componentes de las variables que conforman un modelo organizacional aplicado la red de ferias cooperativas de consumo del estado Lara. Para Méndez (2001), el estudio descriptivo tuvo como propósito “la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación”, además, el autor señala que “los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de la información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios”.

Es decir, en este estudio se describió los componentes básicos que requiere un modelo organizacional dentro del contexto de las asociaciones cooperativas, así como también se construyó una base y un punto de partida para estudios de mayor profundidad. De igual forma, está identificó la presencia y ausencia de los aspectos relacionados con la investigación del modelo gerencial aplicado en el objeto de estudio, fundamentado en las teorías administrativas.

Diseño de la investigación

En este estudio se definió el diseño no experimental transeccional, según Márquez (2000), donde “este tipo de diseño conlleva a recabar y tabular información para generar procesos más complejos como la comparación, el contraste, la evaluación, clasificación y análisis”, lo que hace posible la interpretación y descripción de los hechos.

De igual manera, Hernández (2003), define el diseño no experimental transeccional en, “donde se observan los fenómenos en un contexto natural para luego analizarlos sin manipulación de ninguna naturaleza, ni reconstrucciones de situaciones, sólo se observa lo existente”.

Por otra parte, Arias (1998), define al diseño de campo como “estudios científicos que buscan las relaciones y las pruebas de variables que no sean experimentadas y que se lleven a cabo en situaciones diversas de la vida como: comunidades, escuelas, fabricas, organizaciones entre otras.”

Considerando lo señalado por los autores, este estudio se enmarca al diseño no experimental transeccional y de campo, debido que se recabará la información de las fuentes primarias, para describir los componentes básicos del modelo organizacional aplicado en la red de ferias cooperativas de consumo del estado Lara que describió la base de los principales componentes organizacionales.

Población

Una vez que se ha determinado el tipo y diseño de la investigación, es necesario precisar quiénes son las personas que poseen la información que el investigador requiere para completar su estudio.

Partiendo de esta proposición, es necesario definir el concepto de población que para Arias (1998), es “el conjunto de elementos, seres eventos, concordantes entre sí en cuanto a una serie de características, de las cuales se puede obtener alguna información.

Por su parte, Balestrini (2008) la define como “cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características, o una de ellas y para el cual será válida las conclusiones obtenidas en la investigación”. En el caso que nos ocupa referente a la gestión organizacional – gerencial de aplicado la red de ferias cooperativas de consumo del estado Lara, la población objeto de estudio está conformada por con seis (06) líneas de actividad entrelazadas en redes:

1. **Red de producción agrícola** constituidas por doce (12) cooperativas de las cuales cuatro (04) están ubicadas en el estado Lara y ocho (08) en el estado Trujillo.

2. En las **unidades de producción comunitaria** se encuentran siete (07) cooperativas asociadas ubicadas en Lara y dos (02) en Portuguesa para un total de nueve (09) cooperativas asociadas a la red de unidades de producción comunitaria.

3. Por su parte la **red de abastecimiento** se conforma por treinta y una (31) cooperativas afiliadas, distribuidas de la siguiente, manera veinticuatro (24) cooperativas en Lara, cuatro (04) en Trujillo y en Barinas, Portuguesa y Yaracuy una (01) respectivamente.

4. La **red de servicios funerarios**, consta con treinta y cuatro (34) cooperativas, de las cuales treinta (30) están situadas en Lara por su parte Trujillo y Yaracuy cuentan con dos (02) cooperativas afiliadas respectivamente.

5. En la **red de salud**, se encuentran siete (07) cooperativas afiliadas todas ubicadas en Lara

6. Por su parte la **red de equipamiento y hogar** está integrada por 22 cooperativas de las cuales veinte están ubicadas en Lara, y el resto en Trujillo.

De este modo se evidencia, que la red de ferias cooperativas de consumo del estado Lara está constituida por 115 cooperativas.

Muestra

Considerando lo señalado por Balestrini (2008) una muestra es “una parte representativa de una población cuyas características deben producirse en ellas lo más exactamente posible”, por su parte Hernández (2003) señala que la muestra es en esencia “un subgrupo de la población”.

Para efecto de este estudio se toma como referencia lo citado por Hernández (2003), donde indica que “la mayoría de los autores han coincidido en señalar que para los estudios sociales con tomar un aproximado del 30% de la población se tendría una muestra con un nivel elevado de representatividad” por ende la muestra queda de la siguiente manera:

Cuadro Muestra de la investigación

Red de ferias cooperativas de consumo del estado Lara	Cooperativas Asociadas	30 % de cada segmento de la población
Red agrícola	12 Cooperativas	04 Cooperativas
Unidades de Producción comunitaria (UPC)	09 Cooperativas	03 Cooperativas
Red de abastecimiento	31 Cooperativas	09 Cooperativas
Red de servicios Funerarios	34 Cooperativas	10 Cooperativas
Red de salud	07 Cooperativas	02 Cooperativas
Red de equipamiento del hogar	22 Cooperativas	07 Cooperativas
Total	115	35

	Cooperativas	Cooperativas
--	---------------------	---------------------

Técnica e instrumento de recolección de datos

De acuerdo con el diseño de investigación y la accesibilidad la población se consideró conveniente utilizar la técnica del cuestionario, debido a que se hace necesaria la interacción entre el investigador y los informantes claves. De acuerdo, Hernández (2003) define el cuestionario como “un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los cuales son aplicados”. El cuestionario, considerado como un medio de comunicación escrita y básica, entre el encuestador y el encuestado, facilita traducir los objetivos y las variables de la investigación, a través de una serie de preguntas muy particulares, previamente preparadas de forma cuidadosa, susceptibles de analizarse en relación al problema estudiado

Validación del Instrumento

Para la verificación del instrumento se evaluó si mide lo que se pretende medir, se determinó la validez de contenido, lo cual según Méndez (2001) constituye la prueba básica para asegurar que los instrumentos contienen todos los ítems requeridos de acuerdo a los objetivos de la investigación.

El cuestionario ver (Anexo A) fue sometido a la validez del contenido, usando el criterio de expertos; es decir, se seleccionaron tres expertos versados en materia de Metodología, Ciencias Administrativas y

Económicas, quienes juzgaron cada ítem por su adecuación con los objetivos de la investigación, dificultad aparente y claridad.

Luego de efectuar las correcciones sugeridas, y en segunda revisión, el instrumento a utilizar fue validado de acuerdo con los objetivos planteados y las variables en estudio. (Anexos B)

Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos

En la investigación, luego de proceder a la recolección de información mediante los instrumentos aplicados, se procedió al procesamiento de las respuestas obtenidas y se analizaron las categorías de estudios en relación a la toma de dediciones, cultura organizativa y estructura organizacional.

Como lo expone; Hernández (2003) define las técnicas de procesamiento para los datos como "...las diferentes operaciones que se pueden realizar con los datos obtenidos a través de los instrumentos...". Para con ello, proceder al análisis de de los datos siendo presentados en tablas de gráfico por cada una de las interrogantes planteadas en el instrumento, con la finalidad de dar consecución al logro de los objetivos específico y generales propuestos.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS

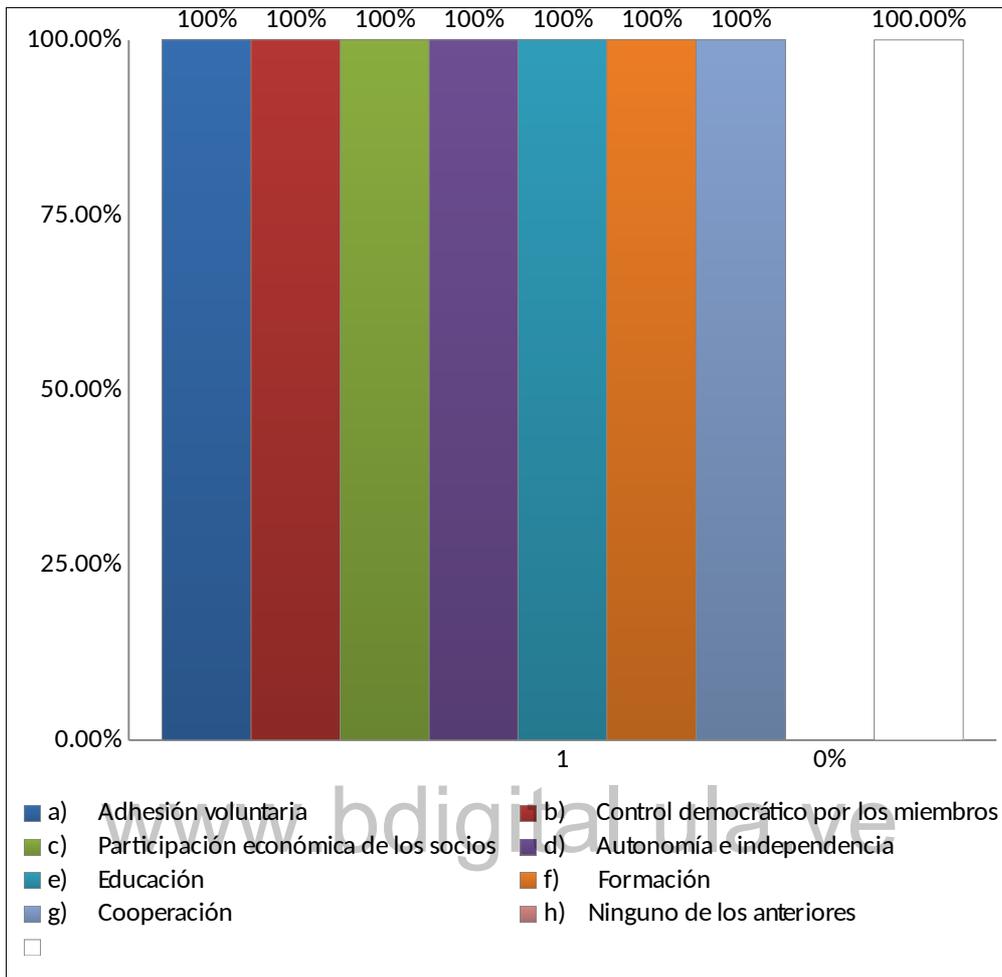
Una vez recopilada la información a través del instrumento diseñado para tal fin, se tabularon en términos relativos los resultados obtenidos y se presentaron en forma detallada de tal forma que permitieran efectuar una precisa descripción y análisis de los datos. Es decir, después de ser aplicado el instrumento, para la recolección de la información, se procedió al análisis de los resultados; este análisis fue

realizado ítem por ítem, plasmando una relación entre las alternativas y realizando la interpretación de los resultados de cada ítem.

A continuación se presentan los resultados obtenidos con la aplicación de la encuesta. Todas las respuestas fueron tabuladas y evaluadas mediante un análisis descriptivo simple, expresado en frecuencias absolutas, frecuencias relativas (%) y frecuencia acumulada. Posteriormente se graficaron para una mejor comprensión y análisis.

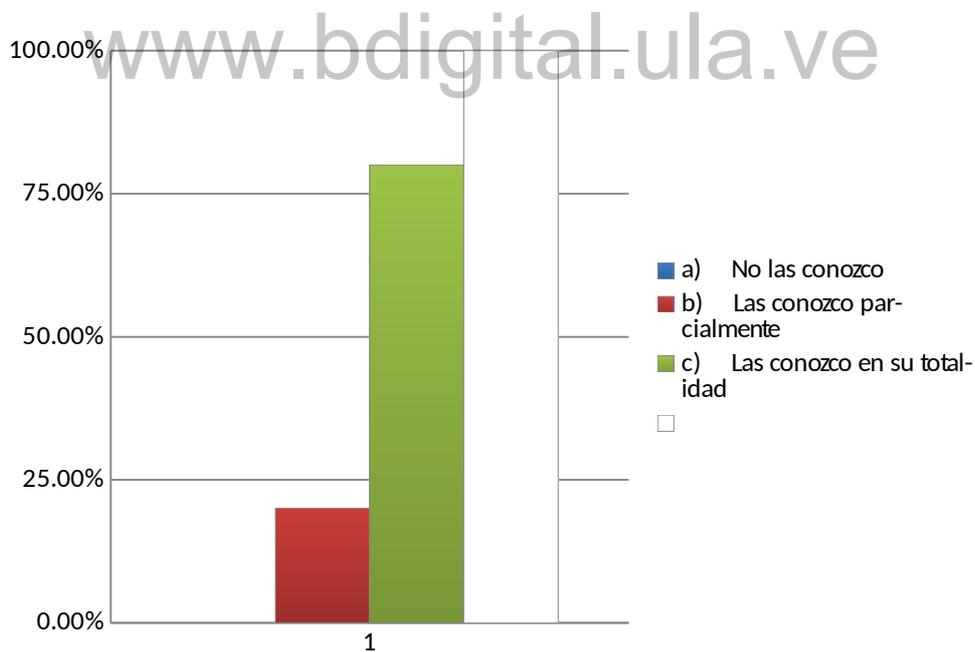
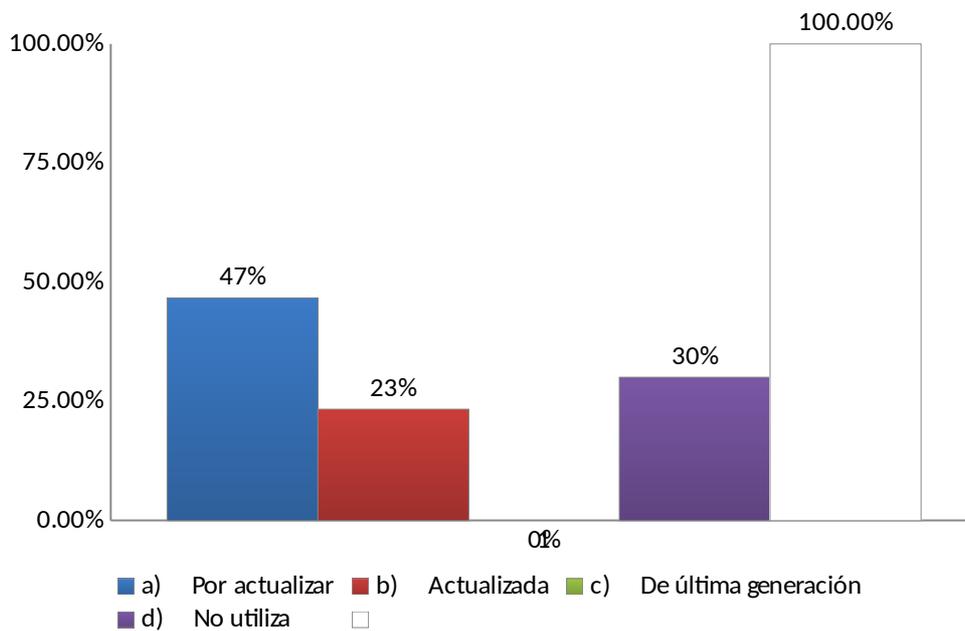
Se puede observar a continuación que las cooperativas objeto de estudio, identifican claramente las políticas internas que caracterizan las asociaciones cooperativas, como lo son adhesión voluntaria, mantener el control democrático de los miembros, fomentar y practicar la participación económica de los socios, manteniendo la autonomía y la independencia, logrando el cumplimiento de estas políticas mediante educación constante de la gestión cooperativa, formando a los asociados en materia cooperativista, logrando con ello la cooperación activa de cada uno.

Gráfica No. 1 Políticas Internas aplicadas



Con respecto a la tecnología utilizada en las tareas diarias de los cooperativistas, representados en la siguiente gráfica, se observa que un cuarenta y siete por ciento (47%) de los cooperativistas opinan que debe ser actualizado los métodos y sistemas tecnológicos que utilizan, desde la perspectiva del veintitrés por ciento (23%) de los cooperativistas las herramientas tecnológicas son actualizadas para el momento del estudio, mientras que un grupo representativo del treinta por ciento (30%) de los sujetos de estudios informaron que no utilizan herramientas tecnológicas.

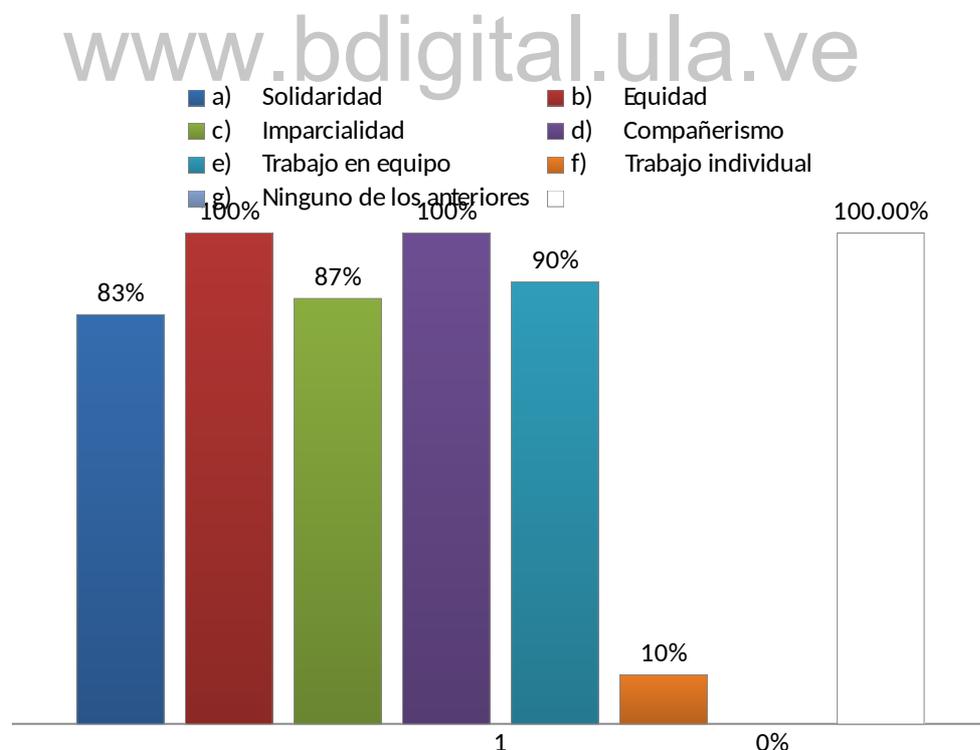
Gráfica No. 2 Tecnología Utilizada



En el gráfico anterior se representan los resultados obtenidos al consultar sobre el conocimiento y manejo de la información relacionada

sobre políticas y procedimientos aplicados en la gestión cooperativa el ochenta por ciento (80%) de los entrevistados informó conocer en su totalidad todo lo relacionado a políticas y procedimientos dentro y fuera de su área de labores, mientras que el veinte por ciento (20%) informó conocerlas parcialmente, acentuando conocer con mayor amplitud las relacionadas a su área de labores.

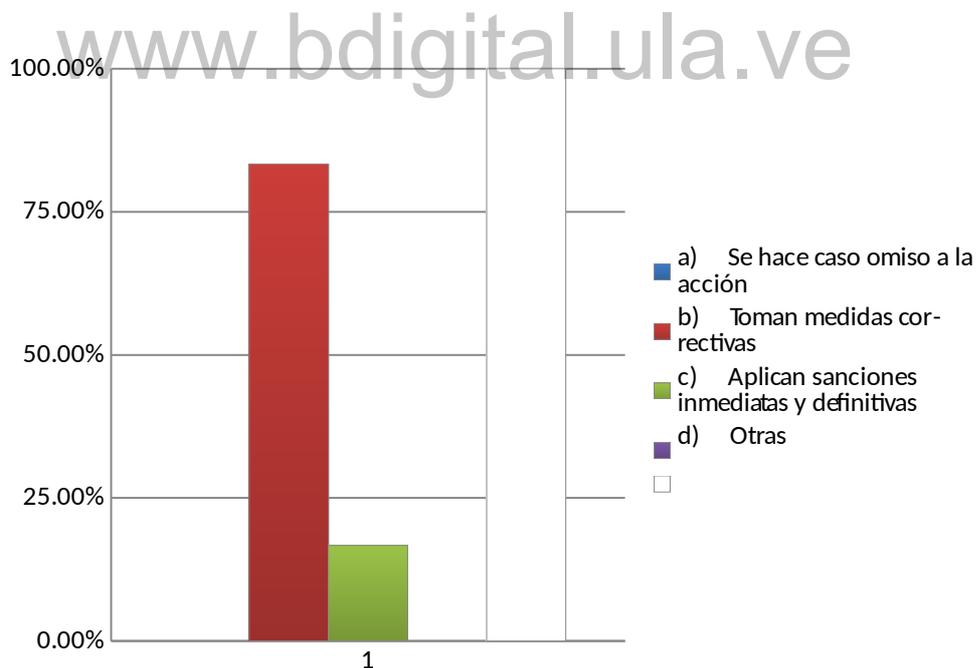
El resultado a la interrogante sobre los valores organizacionales identificados por los asociados, en su totalidad fueron equidad y compañerismo, en un rango entre el 80 % y el 90 % identificaron la solidaridad, la imparcialidad y el trabajo en equipo como valores comunes en el desarrollo de las actividades cotidianas, en menor proporción se represento el trabajo individual.



El conocimiento de las acciones tomadas en caso de acciones que rompan con las políticas, procedimientos y lineamientos, es conocido por

un ochenta y tres por ciento (83%) de la totalidad de la población encuestada, indicaron que se aplica sanciones y medidas correctivas, como se evidencia en el grafico No. 5. Del mismo modo, un trece por ciento de los asociados indican que en caso de existir tales acciones las sanciones aplicadas son inmediatas y definitivas, por su parte ninguno de los asociados indicó que se hace caso omiso de falta.

Dejando por sentado, que la gestión gerencial permite que al presentarse acciones que ameriten sanciones o correctivos, la dinámica les permite accionar fluidamente, sin transgredir las acciones de los compañeros, corrigiendo de manera inmediata la acción. Permitiendo así que el proceso no se interrumpido o se afecte a otro departamento o proceso por la omisión de acciones que ameriten correcciones.

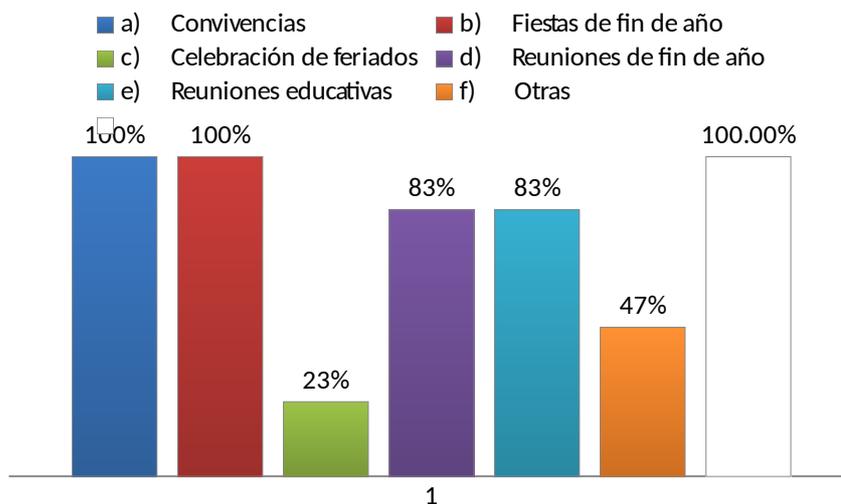


Estudiando los resultados del siguiente gráfico (gráfico No. 6) se observa como las cooperativas asociadas la red de ferias cooperativas de consumo del estado Lara, declararon realizar un cien por ciento (100 %)

actividades recreativas como convivencias y fiestas de fin de año pautadas, acotando además su participación y asistencia; para el caso de reuniones informativas, educativas, y de cierre de actividades al final de año, la proporción de ejecución de las mismas informaron que es de un ochenta y tres por ciento (83 %).

Para el caso de reuniones o celebraciones de días feriados, sólo 7 de los cooperativistas indicaron que se realizan este tipo de celebraciones debido a la naturaleza de su actividad económica, acotando que estos días son los días de mas afluencia de personas a la cooperativa, resaltaron que el primero de mayo es el día feriado que toman para reuniones. En relación a las reuniones pautadas fuera de estas clasificaciones y por la diversidad de motivos que la generan se hace representativa la ejecución de reuniones de índole mixta, llegando a un cuarenta y siete por ciento 47 % de la totalidad.

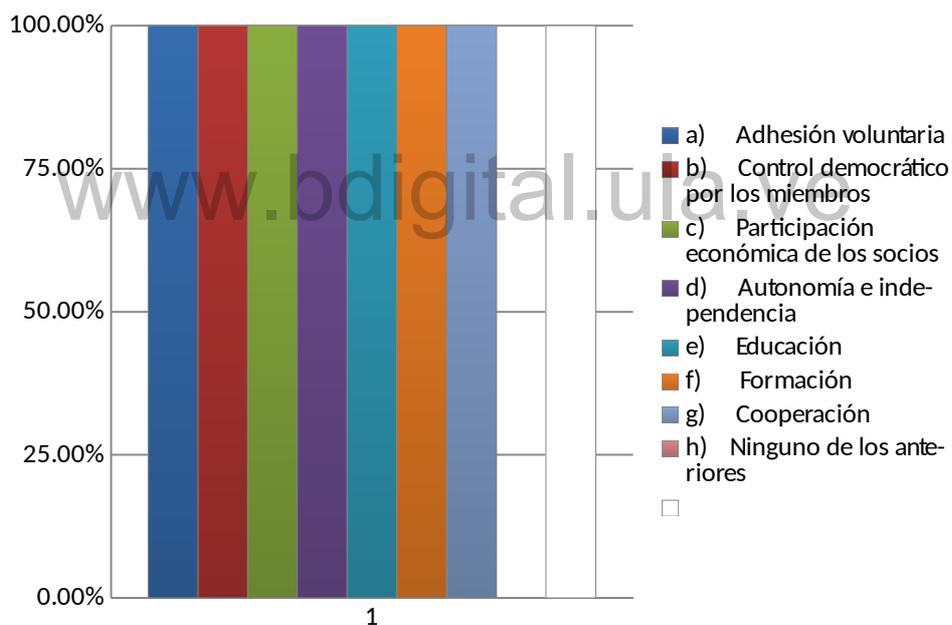
www.bdigital.ula.ve



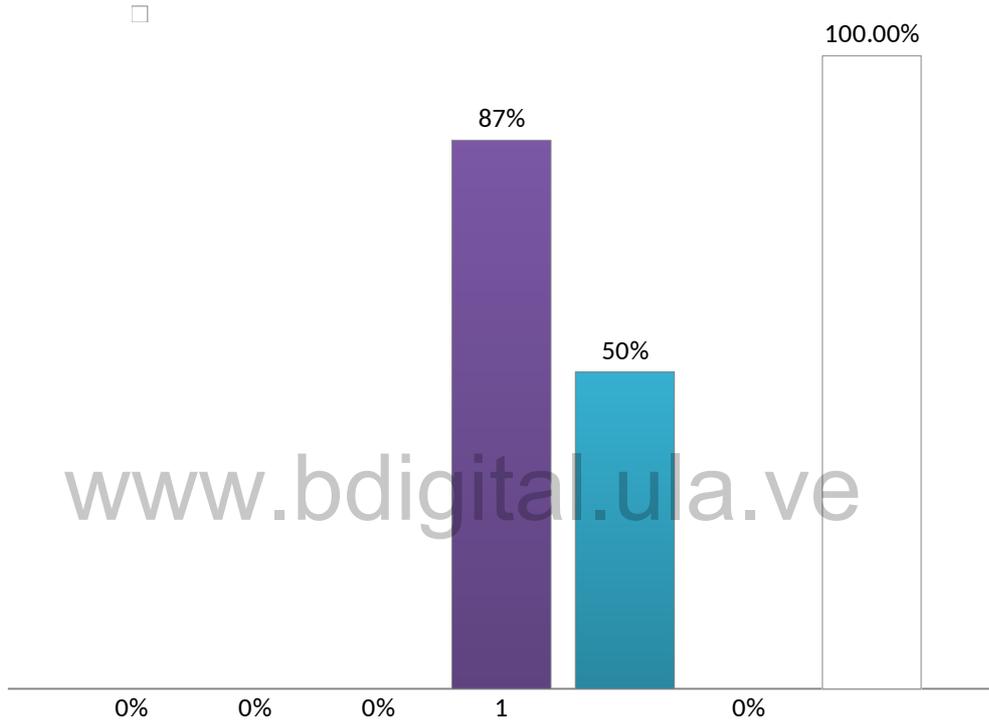
El resultado a la interrogante sobre la aplicación de las políticas internas arrojó una uniformidad de criterios al momento de aplicar las

mismas, dejando como evidencia que se aplica la adhesión voluntaria, el control democrático por parte de los asociados, la participación económica de los socios es igualitaria, existiendo autonomía e independencia en la actividad económica que se desarrolla, se fomenta desarrolla y practica la formación de los cooperativistas; manteniendo los ideales de ética y labores cooperativistas.

Mediante la praxis de estas policías internas arraigadas a los valores cooperativistas se vela porque no se desvíe la actividad primordial para la cual fueron creadas y con ello se garantiza la sustentabilidad y la permanencia en el tiempo de este tipo de asociación.



- a) Estrictamente según las descripciones del cargo
- b) En relación a los conocimientos previos de cada cooperativistas
- c) Según normas, directrices y reglamentos
- d) En relación a las necesidades de cada departamento y se rotan frecuentemente, dando espacio al nuevo ingreso
- e) En función a los turnos, ubicación geográfica de los domicilios de los cooperativistas, y a los productos o servicios a prestar
- f) Ninguna de las anteriores.



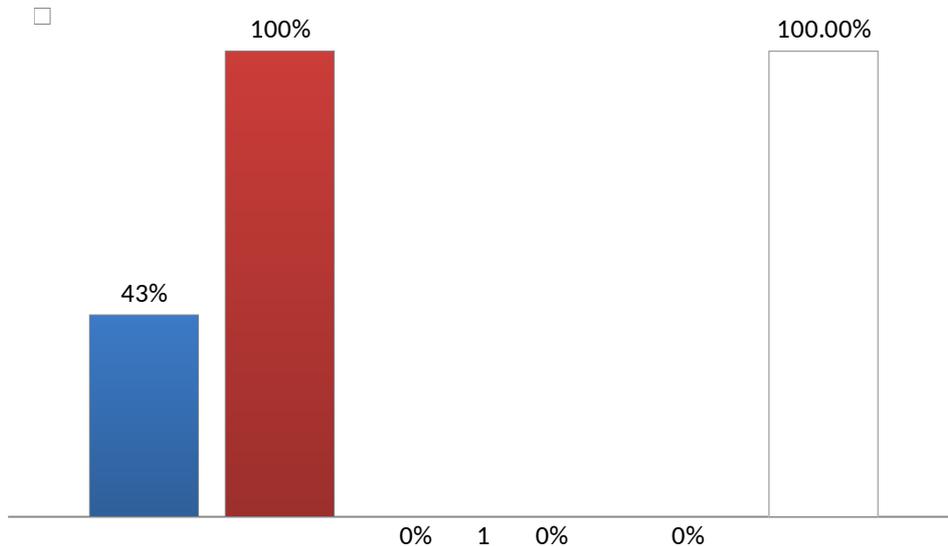
En el gráfico anterior se puede observar, como es la representación del criterio de la distribución de las funciones y tareas en las cooperativas estudiadas, un ochenta y siete por ciento (87%) de las cooperativas emplea como método la rotación continua del personal como estrategia de capacitación y darle más sentido de pertinencia a los asociados involucrándolos en cada uno de su proceso así fortaleciendo la formación, además permitiendo que los asociados puedan apoyar a todos los departamentos cuando así lo requieran siendo esta la estrategia principal de la asignación de tareas. Logrando con esto el fácil ingreso y adaptación de personal de nuevo ingreso.

Por su parte existe un cincuenta por ciento (50%) de las cooperativas que utiliza un mix entre la necesidad de los departamentos y la rotación del personal para asignación de tareas, en conjunto con el criterio de jornada por turnos rotativos analizando la disposición de cada asociado para ejercer sus labores en horarios específicos, incluyendo el recorrido que deben hacer desde sus domicilios hasta sus sitios de trabajo.

Empleando un criterio similar al empleado en la grafica anterior para analizar los resultados, en la interrogante referente al método de toma de decisiones, la totalidad de los asociados en sus cooperativas se permiten considerar alternativas distintas a las decisiones tomadas anteriormente, evidenciando la flexibilidad en el proceso de toma de decisiones.

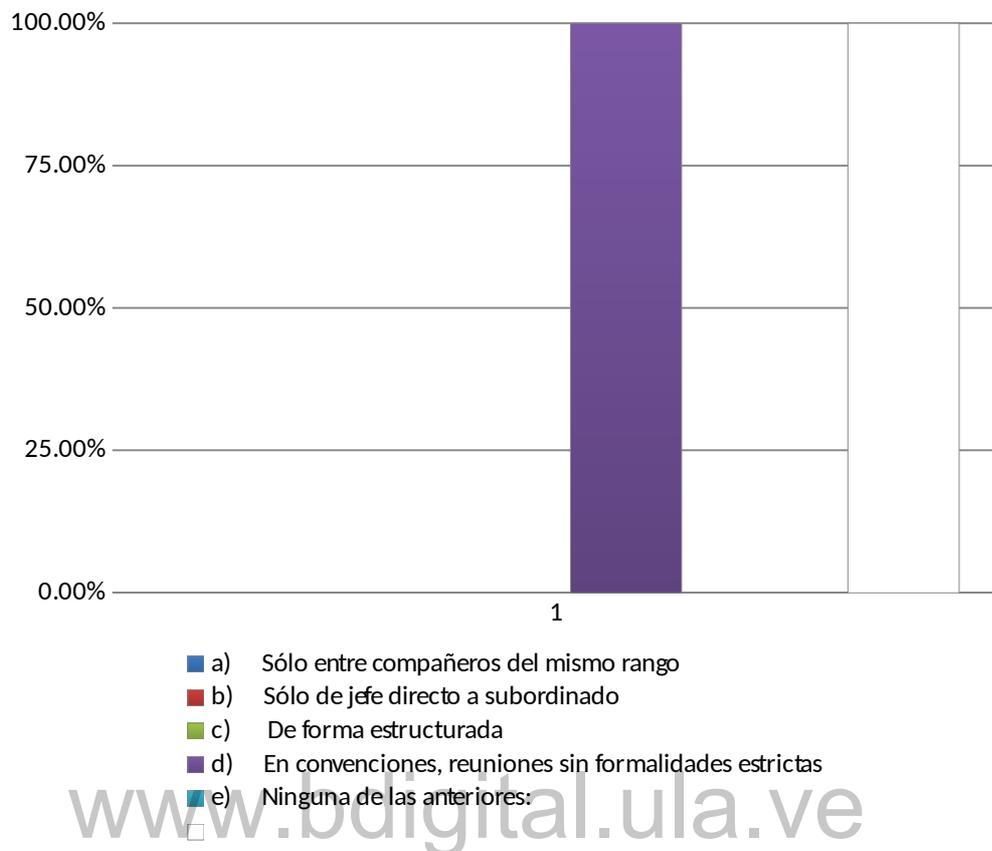
Simultáneamente un cuarenta y tres por ciento (43%) de las cooperativas informaron que antes de tomar una decisión realizan reuniones para debatir la situación y evaluar las alternativas. En contraparte, ningunas de las cooperativas informó que las decisiones estuvieran a cargo de un solo cooperativa, en la misma proporción manifestaron que las decisiones previas no definen las decisiones futuras.

- a) Debaten las decisiones antes de tomarlas
- b) Se permiten evaluar alternativas distintas a las decisiones anteriormente tomadas
- c) Las decisiones las toma un solo cooperativista
- d) Siempre se toman las mismas decisiones sin aceptar sugerencias
- e) Ninguna de las anteriores



Por otro lado, al estudiar el flujo de la información la totalidad de las cooperativas reportó que no tienen formalidades rígidas para canalizar la información, con regularidad la información circula en reuniones, asambleas y convivencias. En contra parte, no se asume como único método el flujo de información entre los pares, de jefe a jefe, de compañeros del mismo rango.

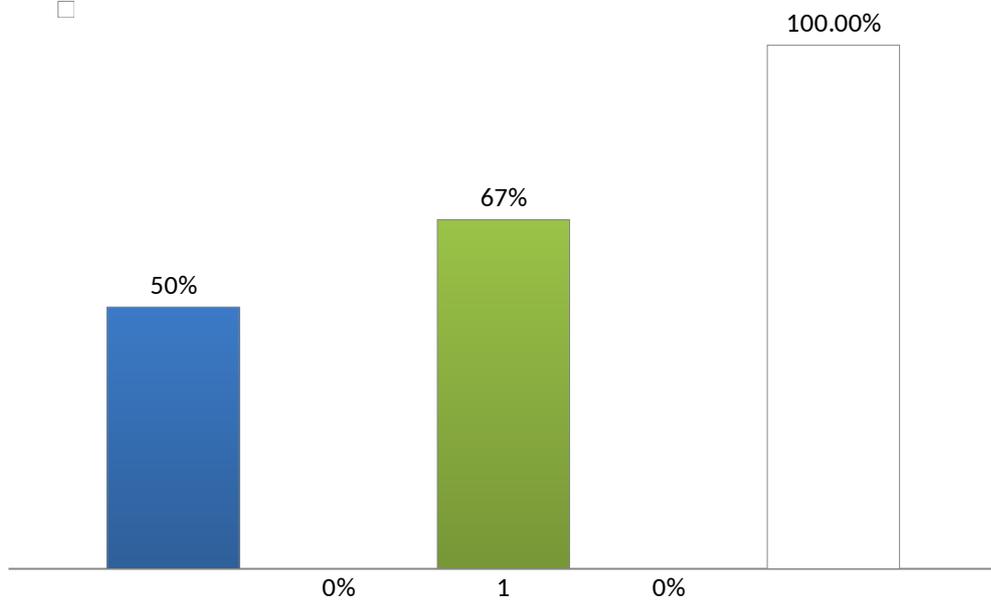
En este análisis se evidencia que no existe una estructura rígida de flujo de información, previamente descrita. Se maneja una comunicación informal dando libertad en las reuniones de una amplia participación, luego discutido todos los puntos se realizan actas de asambleas; dejando por sentado todos los acuerdos, decisiones y proyectos a ejecutar, para con esto pautar las siguientes reuniones.



Todas las cooperativas encuestadas señalaron que las acciones tomadas en situaciones eventuales, como por ejemplo quejas o demoras, en un cincuenta por ciento (50%) esperan a que este tipo de situación se presente para tomar acciones y medidas al respecto. Mientras que un sesenta y tres por ciento (63%) de las cooperativas prevé posibles eventualidades, las cuales se discuten en reuniones para con ello vislumbrar las posibles causas que generen retrasos demoras o quejas.

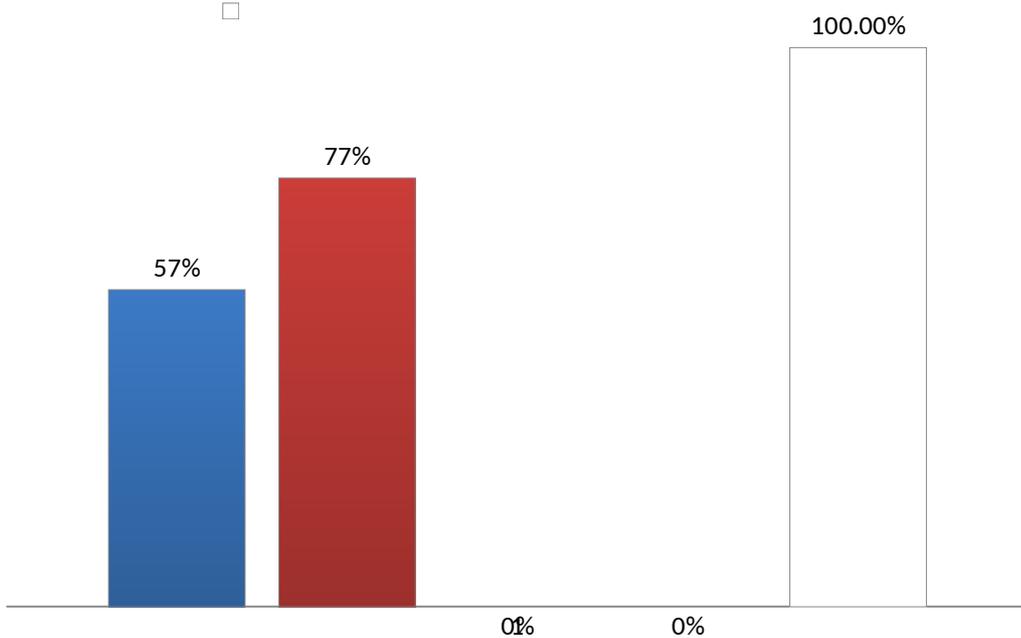
Por otra parte, ninguna de las cooperativas lleva a cabo un plan de contingencia establecido y estructurado al cual se pueda recurrir en momentos de surgir eventualidades o contingencias.

- a) Esperan a que se presenten para resolverlas
- b) Tienen plan de previsión para los imprevistos
- c) Discuten en grupo las posibles situaciones eventualidades presentes y futuras
- d) Otras



www.bdigital.ula.ve

- a) Los objetivo planteados
- b) Problemas que se van presentando
- c) Por imprevisto u Oportunidades que se presenten
- d) Otras:



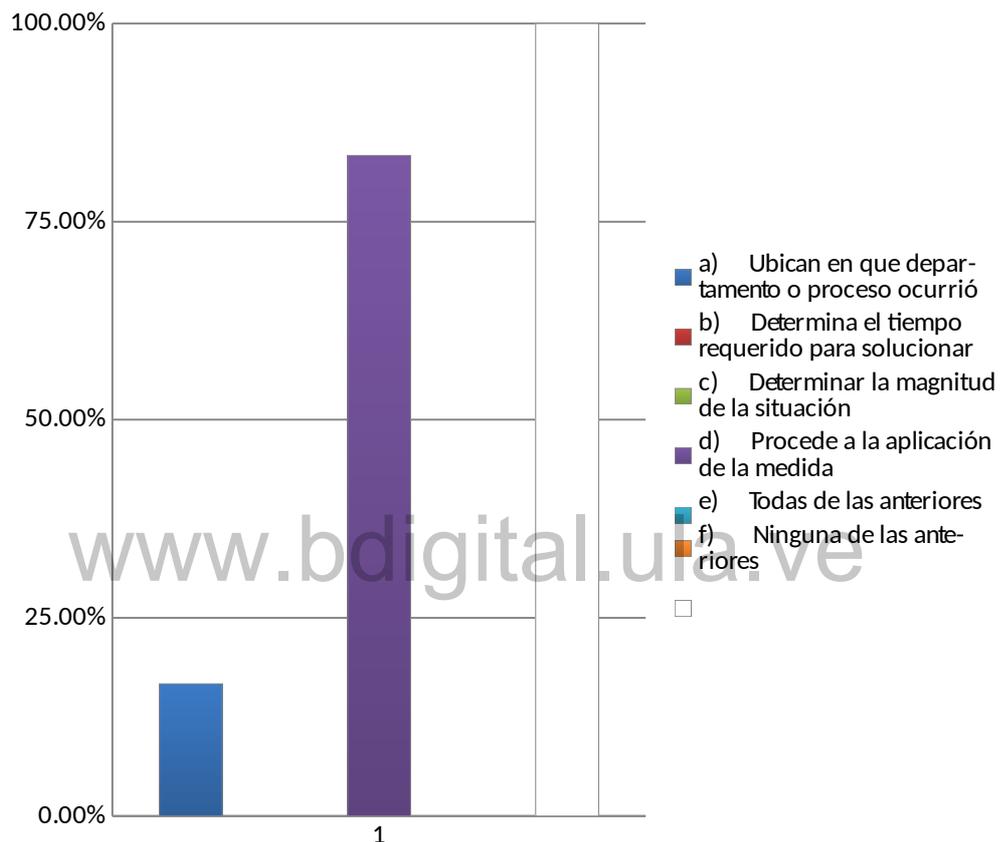
A su vez, el origen del proceso de toma de decisiones aplicado por más de la mitad de las cooperativas se enfoca en los objetivos previamente planteados; combinándolo en un setenta y siete por ciento (77 %) en tomar las decisiones pertinentes a los eventos, situaciones y problemas que se presentaron y deben solucionarse. Por su parte, ninguna de las cooperativas realiza una gestión de toma de decisiones enfocado a prever imprevistos o aprovechar oportunidades que posiblemente se presenten.

Esto debido a la dinámica económica que se está presentando en la región con los productos de la cesta básica, están recurriendo a aplicar una gestión de toma de decisiones más activa y rápida donde posponer una decisión para evaluarla a profundidad significa perder oportunidades que posiblemente no se vuelven a presentar.

Como se puede observar en la gráfica correspondiente al proceso de toma de decisiones en situaciones eventuales o inesperadas, las cooperativas informaron que al presentarse en estas situaciones el cooperativista a cargo del área donde se presenta procede inmediatamente a tomar la decisión pertinente, para el caso de ser una decisión que considere ser discutida o probada los compañeros de área lo asisten y evalúan la alternativa.

Del mismo modo, un tercio de las cooperativas previamente a tomar una decisión referente a una situación eventual, indagan el origen de la misma determinando el área o proceso en la cual se origina, para con esta información proceder a tomar la decisión pertinente. Por su parte ninguna de las cooperativas se detiene en evaluar el tiempo requerido o disponible para luego tomar la decisión. En la misma proporción las cooperativas no se detienen a evaluar la magnitud o trascendencia de la situación para luego tomar acciones.

Lo que confirma, que el método empleado por las cooperativas sujetos de estudio es un método dinámico que se adapta a las particularidades de la fluctuante economía del país que se desarrolla en este periodo.

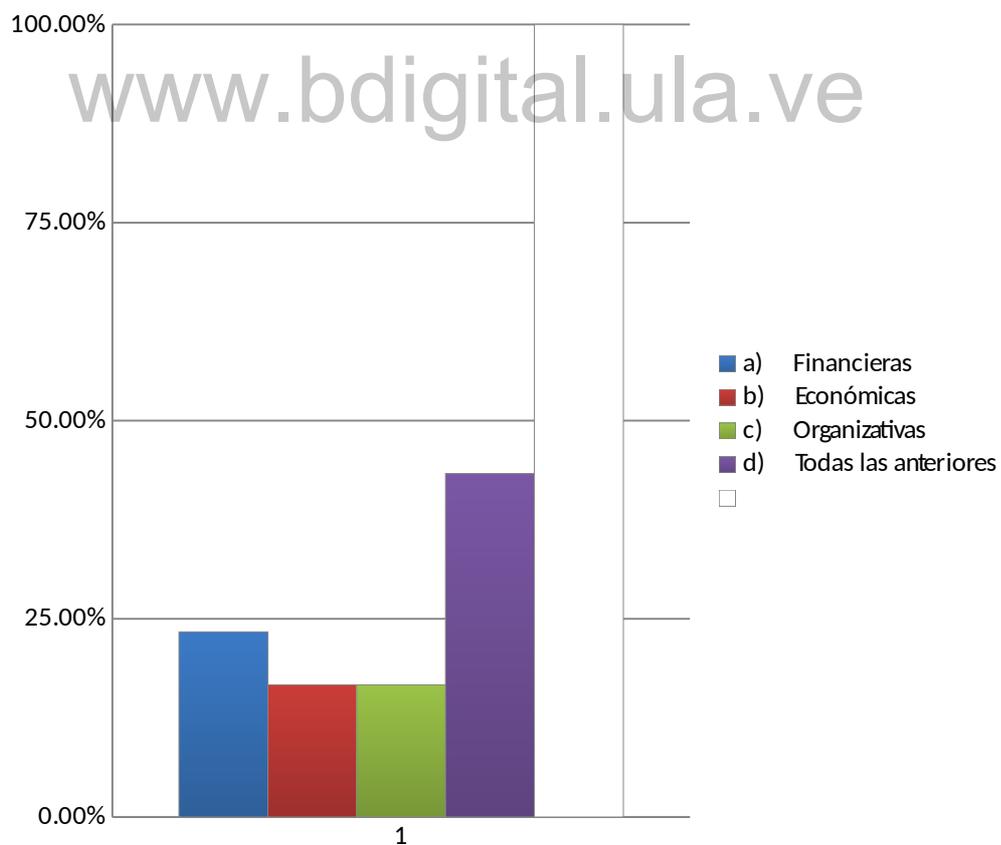


Como se puede observar en la gráfica concerniente al tipo de decisiones en las cuales participan los asociados de las cooperativas estudiadas, un cuarto de ellas solo participan en decisiones financieras que involucran asignación de recursos para inversiones, la adecuada utilización de los mismos, en pro de conseguir una optima combinación entre ambos.

Por su parte, un diecisiete (17%) de las cooperativas solo participan en la toma de decisiones de tipo económica, entendiendo que estas pueden valorarse en términos monetarios. En la misma proporción,

es la participación en decisiones de tipo organizativas, entendiendo que son las decisiones que tienen que ver con la manera en que se organizan los diferentes aspectos de la cooperativa y sus áreas, con el objetivo de ser más eficientes y ordenados.

Del mismo modo, un cuarenta y tres por ciento (43%) de las cooperativas participa en todas las decisiones indistintamente de su naturaleza, dejando en evidencia que la rotación de los asociados en todos los departamentos les permite interactuar e involucrarse en la gestión gerencial empoderándose sustancialmente con todo las actividades y dándole una base para la toma de decisiones.



CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Atendiendo el objetivo de la investigación de analizar los componentes básicos del modelo organizacional aplicado la red de ferias cooperativas de consumo del estado Lara, en conjunto con la revisión bibliográfica se obtuvo resultados que al ser analizados generaron las siguientes conclusiones sobre el problema planteado:

- La red de ferias cooperativas de consumo del estado Lara, en su proceso de toma de decisiones tienen una gestión anclada estratégicamente con la rotación de puestos de trabajo, esto permite que cada uno de los cooperativistas se involucre en cada una de las actividades, permitiendo que los asociados se conviertan en sujetos decisorios activos. Del mismo modo, esto les permite cada uno de los asociados formar un criterio aceptable en la elección de alternativas para la resolución de problemas, y para una gestión de toma de decisiones activa.

- Por ende, esta dinámica permite que los sujetos decisorios en su proceso de toma de decisiones participen en diversidad de decisiones, en su distinta naturaleza, como por ejemplo en las financieras, decidiendo en las futuras inversiones a realizarse, en las organizativas mediante asambleas se define la rotación del personal y cual departamento requiere de más o menos personal, incluso en las económicas, operacionales, entre otras.

- Es importante resaltar que en la red de ferias cooperativas de consumo del estado Lara, en su gestión de toma de decisiones se centra en tomar decisiones en relación a la resolución de conflictos o eventualidades, seguidamente basan su toma de decisiones en la agenda

de objetivos planteados para cada asamblea, abarcando los objetivos de corto y mediano plazo, posteriormente haciéndole seguimiento a los objetivos de largo plazo. Este método conlleva, a que en la red de ferias cooperativas de consumo del estado Lara, las primeras decisiones a discutir de la agenda son referente a eventualidades, conflictos o imprevistos para dar acción a las medidas que sean necesarias para su resolución.

- La posición que adopta la red de ferias cooperativas de consumo del estado Lara, frente a las incertidumbres o factores externos que no pueden controlar, es esperar a que se presenten las oportunidades y estar preparados para. Lo mismo sucede ante los riesgos, se toman medidas para controlar las decisiones que ameriten riesgos altos, acentuando en las condiciones actuales de la economía venezolana.

- En relación a trazar metas y objetivos, los mismos se determinan en las asambleas, los cuales persiguen intereses colectivos; manteniendo la esencia cooperativista que caracteriza la organización. Por su parte, los valores cooperativos, están de manifiesto en cada una de las actividades desarrolladas la red de ferias cooperativas de consumo del estado Lara. Todos estos principios y valores son transmitidos mediante la práctica y reforzando los conocimientos en apoyo con la escuela de capacitación en la sede de cooperativas de Lara.

- Tomando en cuenta que los cooperativistas conocen las políticas y procedimientos aplicados en la red de ferias cooperativas de consumo del estado Lara, la organización y gestión de cada área se hace de manera fluida a pesar que los mismos consideran que hay áreas donde se amerita actualizar los equipos tecnológicos con los cuales se procesan y realizan las tareas.

- Cabe destacar, que la red de ferias cooperativas de consumo del estado Lara sirve de referencia por su compromiso de sus asociados y su

auto-administración, para las demás asociaciones cooperativas que buscan tener una protección y seguridad social para sus asociados manifestando la presencia de los valores cooperativos dentro de estas organizaciones, entre ellos la ayuda mutua, esfuerzo propio, responsabilidad, compromiso, igualdad, equidad, democracia y solidaridad. Ello permite reconocer la existencia de un potencial cooperativo en los trabajadores asociados, que puede expresarse y fortalecer todo lo que se relacione al esfuerzo por obtener mayores beneficios individuales y colectivos.

- En cuanto al mix de elementos gerenciales aplicados en la gestión administrativa de la red de ferias cooperativas de consumo del estado Lara, se fundamentan en los elementos básicos para gerenciar cualquier organización colocando como punta de asta sus valores cooperativos, arraigados a una fuerte cultura organizacional donde se trasciende los límites formales de las estructuras jerárquicas establecidas, con la finalidad de acentuar el sentido de pertinencia en cada asociado dando un plus en la percepción de cada uno haciendo suyo la gestión que les asignen. Reforzando la organización con actividades colectivas de carácter informativo estratégico y recreativo, realizadas mediante una agenda establecida.

- Todo esto crea un candado estratégico gerencial que le dá un acento particular a esta organización que le ha permitido ser solido y sobrellevar las dificultades en las variables externas e internas que atentan contra la sustentabilidad de cualquier organización y más aun de este tipo de organización que su fundamento base es la cooperación voluntaria y el deseo de crecer de cada asociado.

Partiendo de las conclusiones ya presentadas, a las cuales se llegó luego de aplicar el instrumento de investigación, y tomando en consideración los objetivos de la investigación, se plantean a continuación

las siguientes recomendaciones:

- Documentar mediante manuales de procedimientos la descripción de los cargos, responsabilidades, funciones y tareas a aplicar en cada área, en primera instancia desarrollar un manual de cargo, apoyando el crecimiento de cada asociado en la ejecución de sus labores atendiendo a la dinámica rotativa de asignación de cargos, para con esto minimizar el tiempo de adaptación en cada área nueva y fortaleciendo la capacitación para los distintos métodos de aprendizajes que cada asociado como individuo tiene.
- Elaborar un organigrama organizacional de la red de ferias cooperativas de consumo del estado Lara, y un organigrama estructural de la composición de departamentos y áreas interno.
- Realizar un análisis de necesidades de actualización prioritaria de los equipos y procedimientos que requieran la intervención de la tecnología entendiéndolo desde equipos hasta programas.
- Se detecto un interés en los asociados en adquirir conocimientos sobre el proceso gerencial, a objeto de llevar a la práctica las diferentes funciones administrativas con plena eficiencia y dinamismo, coordinando con precisión, pero con flexibilidad, por la característica principal de las cooperativas y así liderar el proceso con la firme idea de establecer esta nueva formas de pensamiento organizacional a los nuevos asociados y así entorno, la participación de todo el recurso humano, lo cual permitirá optimizar las funciones gerenciales.
- Ampliar su programa de capacitación a la comunidad donde la cultura cooperativista sea el tema central para con ello, contar con el apoyo de la comunidad en la organización de jornadas entre otras actividades.

www.bdigital.ula.ve

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abravanel, J. (1992). **Cultura Organizacional**. Colombia Editorial. Legis.

Ackoff, R. (1997). **Planificación de la empresa del futuro**. México Editorial Limusa S.A.

Arias, Fidas (1998). **Metodología de la Investigación**. México. McGraw-Hill

Balestrini, M. (2008). **Cómo se elabora el proyecto de investigación**. Sexta Edición, Editorial Consultores Asociados BL. Caracas Venezuela

Bastidas D. Oscar (2003) **«El Cooperativismo en Venezuela»** Cayapa

CONSTITUCIÓN NACIONAL DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA (1999) (Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela No. 5453 24 de marzo de 2000) Caracas, Venezuela.

Chiavenatto, A. (2008) **Administración en tiempos modernos**. McGraw Hill, Bogotá.

www.bdigital.ula.ve

David, F. (2004) **La gerencia Estratégica**. Segunda Edición. Bogotá: Serie Empresarial

David, F. (1998) **La gerencia Estratégica**. Santa Fé de Bogotá. Colombia. Legis Editores

Días, Anna (2006) **Desarrollo para un modelo gerencial para cooperativas en Venezuela**, Universidad Metropolitana de Caracas.

Fagiolo, Mario. (2011) **Formación de las políticas públicas para la promoción de la economía social en Venezuela**. Revista Venezolana de Economía Social Año 11, N° 21, Enero-Junio. ISSN 1317-5734. ISSN Elect. 2244-8446 Universidad de los Andes (ULA) NURR-Trujillo. CIRIEC-Venezuela.

Guédez, M. (2002). **El Clima organizacional de la Empresa “Margel, C.A.”**, Ubicada en Barquisimeto, Estado Lara. Tesis de grado. UCLA-Postgrado.

Hernández S. (2003), **Metodología de la investigación**. Tercera edición. Editorial Mc Graw-Hill Mexico.

Koontz H. (1995) **Administración** Ed. Mc Graw Hill Caracas

Ley Especial de Asociaciones Cooperativas (2006). (Gaceta Oficial N° 38371 Decreto N° 1440). Caracas, Venezuela

Márquez R. O. (2000). **Proceso de la investigación en las ciencias Sociales**. Editorial Universidad Ezequiel Zamora. Barinas Venezuela

Méndez, C. (2001). **Metodología de la investigación en Ciencias Económicas, Administrativas y Contables**. Santa Fe de Bogota. Mc Graw-Hill

Melcher, D. (2008) **Cooperativismo en Venezuela: Teoría y praxis**. Revista Venezolana de Economía y Ciencias Sociales v.14 n.1 Caracas.

Morales, Zuleima (2004) **Características administrativas del modelo Organizacional del Instituto Universitario Experimental de Tecnología “Andrés Eloy Blanco” de Barquisimeto**. Tesis presentada para optar al grado de Magister Scientiarum Gerencia Empresarial. UCLA-Postgrado

Molina, C. y García, M. (2007). **Cooperativas Principios, Valores, Organización y Manejo**. Editorial Panapo de Venezuela, C.A.

Molina, C. (2006). **Cooperativas. 200 preguntas y respuestas**. Editorial Panapo de Venezuela, C.A.

Piñero (2008) **Funcionamiento contable en las instancias de las cooperativas del municipio Trujillo en relación a las atribuciones establecidas por la SUNACOOB**. Trabajo presentado para optar al grado de LICENCIADA EN Contaduría Pública. Trujillo. Venezuela. Universidad de Los Andes

Pérez, J. (2000) **Control de la gestión empresarial**, España. Editores ESRC

Robbins, S. (1998). **Administración**. (6ª Edición). Editorial

Robledo, J. (2001) **Análisis del factor de la cultura organizacional como una opción para mejorar la efectividad y la eficiencia del desempeño de las organizaciones**. Tesis presentada para optar al grado de Magister ante la universidad Politécnica de Panamá.

Rodríguez, S. (2003) **Fundamentos de la administración**. Editorial

Stoner R. (1996). **Administración**. (6ª Edición). Editorial

Sabino, C. (2000) **El proceso de la investigación**. Mexico. Mc Graw Hill Interamericana C.A.

Sitio web: Superintendencia Nacional de Cooperativas (2007). **Principios y Valores Cooperativistas**. Disponible en www.sunacoop.gob.ve

Sitio web de la Alianza Cooperativa Internacional, www.ica.coop; J. Birchall, documento presentado en la reunión del grupo de expertos

sobre cooperativas, Naciones Unidas, Nueva York, 28 a 30 de abril de 2009.

Sitio web de la Alianza Cooperativa Internacional, www.ica.coop; Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito y Asociación Europea de Bancos Cooperativos; OIT, folleto informativo, *Cooperative and Rural Employment*, 2007

Sitio web: <http://asesoria.obolog.com/historia-cooperativismo-venezuela-sintesis-167105>

Sitio web: www.mppp.gob.ve/wp-content/.../Plan-de-la-Nación-2001-2007

Viscaya, J. (2003). **El estudio del significado de la norma en a administración de organizaciones sociales**. Trabajo de ascenso. Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado". Barquisimeto.

Anexos

www.bdigital.ula.ve

Anexo A
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

www.bdigital.ula.ve

Ciudadano

Representante Legal de la Cooperativa: _____

Ante todo reciba un cordial saludo, el presente cuestionario será utilizado para recabar información pertinente para la elaboración del trabajo especial de grado que se

presentará como requisito parcial para optar al título de Magister en Administración Mención Gerencia, titulado: **Componentes básicos de un Modelo Organizacional en función a gestión Gerencial de la red de ferias cooperativas de consumo del estado Lara**, por lo cual requiero su colaboración en el sentido de permitirme aplicar este cuestionario a un integrante de esta cooperativa.

Es importante resaltar que dicha información será utilizada sólo para fines académicos y será estrictamente confidencial, por lo cual no es necesaria su identificación. Además, es relevante que el cuestionario sea contestado con la mayor sinceridad posible, esto permitirá darle mayor objetividad al estudio.

Agradeciendo de ante mano su colaboración, se despide de Usted.

Iralí Piñero Villegas

C.I. V-15.885.544 cel: 0416.131.63.08

Instrucciones:

- ❖ Seleccione con un círculo la respuesta que Ud. considere, según su opinión. No hay respuestas correctas o equivocadas
- ❖ No deje sin responder ninguna pregunta
- ❖ Ante cualquier duda solicite información al encuestador

1. *Las metas u objetivos propuestas en el área donde se desempeña son :*
 - a) Colectivas
 - b) En relación a las metas organizacionales o generales
 - c) Individuales
 - d) Por departamento
 - e) Todas las anteriores
 - f) Otras: _____ Indique: _____

2. *¿Cómo calificaría la tecnología que utiliza?*
 - a) Por actualizar
 - b) Actualizada
 - c) De última generación
 - d) No utiliza ____ explique, _____

3. *Conoce las políticas y procedimientos de la cooperativa*
 - a) No las conozco
 - b) Las conozco parcialmente
 - c) Las conozco en su totalidad

4. *¿Seleccione cuáles de los siguientes valores puede identificar en las ejecución de sus labores diarias de la cooperativa?*
 - a) Solidaridad
 - b) Equidad
 - c) Imparcialidad
 - d) Compañerismo
 - e) Trabajo en equipo
 - f) Trabajo individual
 - g) Ninguno de los anteriores

5. *Indique que medidas asumen ante un comportamiento posiblemente que rompa con los lineamientos, políticas y procedimientos de tipo desleal o antiético:*
 - a) Se hace caso omiso a la acción
 - b) Toman medidas correctivas
 - c) Aplican sanciones inmediatas y definitivas
 - d) Otras, ____ mencione cuales: _____

6. *Seleccione cuales de las siguientes actividades se realizan en su cooperativa:*
 - a) Convivencias
 - b) Fiestas de fin de año
 - c) Celebración de feriados
 - d) Reuniones de fin de año

- e) Reuniones educativas
- f) Otras, ___ explique: _____

7. *Seleccione cuales de las siguientes políticas internas se aplican en la cooperativa:*

- a) Adhesión voluntaria
- b) Control democrático por los miembros
- c) Participación económica de los socios
- d) Autonomía e independencia
- e) Educación
- f) Formación
- g) Cooperación
- h) Ninguno de los anteriores

8. *Indique como se realiza la distribución y asignación de las funciones en la cooperativa*

- a) Estrictamente según las descripciones del cargo
- b) En relación a los conocimientos previos de cada cooperativistas
- c) Según normas, directrices y reglamentos
- d) En relación a las necesidades de cada departamento y se rotan frecuentemente, dando espacio al nuevo ingreso
- e) En función a los turnos, ubicación geográfica de los domicilios de los cooperativistas, y a los productos o servicios a prestar
- f) Ninguna de las anteriores. Explique: _____

9. *Indique cuál de las siguientes maneras se aplican para la toma de decisiones*

- a) Debaten las decisiones antes de tomarlas
- b) Se permiten evaluar alternativas distintas a las decisiones anteriormente tomadas
- c) Las decisiones las toma un solo cooperativista
- d) Siempre se toman las mismas decisiones sin aceptar sugerencias
- e) Ninguna de las anteriores: _____ Explique: _____

10. *Indique el modo en el cual se comunican las informaciones*

- a) Sólo entre compañeros del mismo rango
- b) Sólo de jefe directo a subordinado
- c) De forma estructurada
- d) En convenciones, reuniones sin formalidades estrictas
- e) Ninguna de las anteriores: _____ Explique: _____

11. *En Relación a las eventualidades (quejas, demoras, nuevos clientes, remodelaciones, desviaciones) que acciones toman*

- a) Esperan a que se presenten para resolverlas

- b) Tienen plan de previsión para los imprevistos
- c) Discuten en grupo las posibles situaciones eventualidades presentes y futuras
- d) Otras, explique: _____

12. *La toma de decisiones son originadas en base a :*

- a) Los objetivo planteados
- b) Problemas que se van presentando
- c) Por imprevisto u Oportunidades que se presenten
- d) Otras: ____ Explique: _____

13. *Al momento de presentarse una situación inesperada cuales son las acciones que toman:*

- a) Ubican en que departamento o proceso ocurrió
- b) Determina el tiempo requerido para solucionar
- c) Determinar la magnitud de la situación
- d) Procede a la aplicación de la medida
- e) Todas de las anteriores
- f) Ninguna de las anteriores: _____ Explique: _____

14. *Indique en cuál de las siguientes decisiones Ud. tiene participación:*

- a) Financieras
- b) Económicas
- c) Organizativas
- d) Todas las anteriores

Edad: ____ Sexo: Femenino: ____ Masculino: ____ Estado Civil: Soltero: ____ Casado: ____ Divorciado: ____ Viudo: ____ Hijos: Si: __ No: ____ Nivel educativo: Primaria: ____ diversificada: ____ Superior: ____ Años de estar asociado a la cooperativa: ____ Los asociados de la cooperativa tienen nexo familiar: Si: ____ No: __ ¿Posee experiencia previas en cooperativas?: si: __ No: __ ¿Qué actividad o cargo ejerce en la cooperativa?: _____

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Anexo B

**Validación del instrumento de medición o cuestionario para
investigación
Componentes básicos de un Modelo Organizacional en función de la
gestión Gerencial de la red de ferias cooperativas de consumo del
estado Lara**

www.bdigital.ula.ve

Solicitud de validación del instrumento

Ante todo un cordial saludo, me dirijo a Ud. muy respetuosamente para solicitar unos minutos de su valioso tiempo, con la finalidad de contar con su aporte al trabajo de grado citado en la portada como validador del instrumento de medición que se aplicará en la muestra de la población a estudiar.

Con este objetivo, a continuación se le presenta, tanto el instrumento de medición, como el mapa de variables y finalmente un formato en el que Ud. como especialista juzgará si el instrumento es válido, según este criterio.

Agradeciendo de antemano su valioso apoyo y colaboración.

Atentamente.

Lcda. Iralí Piñero Villegas

Maestrante del PG en Administración Mención Gerencia.

ULA NURR CIDE

Cuadro de criterios de validación para instrumento

Validación según los criterios de:	ITEMS No. 1	ITEMS No. 2	ITEMS No. 3	ITEMS No. 4	ITEMS No. 5	ITEMS No. 6	ITEMS No. 7	ITEMS No. 8	ITEMS No. 9	ITEMS No. 10	ITEMS No. 11	ITEMS No. 12	ITEMS No. 13	ITEMS No. 14
Correcta redacción de las preguntas y alternativas de respuesta.														
Claridad en el planteamiento de las preguntas y las alternativas de respuesta. (CLARIDA)														
Congruencia entre el contenido de las preguntas y los objetivos planteados en el mapa de variable. (CONGRUENCIA)														
Pertinencia en relación a la problemática a estudiar. (RELEVANCIA)														

www.bdigital.ula.ve

Leyenda	
Si	No
✓	X

Anexo D

www.bdigital.ula.ve Cronograma de actividades

ANEXO 3.

Cronograma de Actividades.

Descripción	2013	2014			2015
Revisión Bibliográfica					
Elaboración Marco Teórico					
Elaboración Marco Metodológico					
Elaboración de Instrumento					
Revisión de Proyecto por Tutor					
Validación del Instrumento					
Aprobación del Proyecto					
Aplicación del Instrumento					
Elaboración de Análisis de Resultados					
Elaboración de Propuesta de Sistema					
Elaboración de Conclusiones					
Revisión de Tesis por Tutor					
Presentación de la Tesis					

www.bdigital.ula.ve
ANEXO E
Recursos Utilizados

Recursos Utilizados.

Descripción	Unidad	Cantidad	Costo Unitario (Bs)	Costo Total (Bs)
Hojas Blancas	Resmas	04	1.050,00	4.200,00
Recarga Cartucho	Cartucho	02	800,00	1.600,00
Anillado	Unidad	06	250,00	1.500,00
			Total	7.300,00

www.bdigital.ula.ve