

 **Impacto Científico**

Revista arbitrada venezolana
del Núcleo LUZ-Costa Oriental del Lago

ISSN: 1836-5042 ~ Depósito legal pp 200602ZU2811

Vol. 5 Número Extraordinario, 2010, pp. 49 - 66

Cooperativas prestadoras de servicio a la industria petrolera. Una visión frente a factores claves de éxito

**Yajaira Alvarado¹, Marle Martínez¹, Ana Teresa Prieto²,
Richard Fernández³ y Gladys Hernández¹**

¹Programa de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia,
Núcleo Costa Oriental del Lago

E-mail: yaalv@hotmail.com - marlemartinez@yahoo.es
gladishernandez@hotmail.com

²Coordinación de Postgrado e Investigación de la Universidad del Zulia,
Núcleo Costa Oriental del Lago

E-mail: anatere63_3@hotmail.com

³Programa de Ingeniería de la Universidad del Zulia,
Núcleo Costa Oriental del Lago.

E-mail: fernandezrl3@yahoo.es

Resumen

La investigación tiene como objetivo analizar las cooperativas asentadas en el estado Zulia que laboran para Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA) Región Occidente frente a los factores claves de éxito gerencial. A tal efecto, se contextualizó la investigación dentro de una metodología con tendencia epistemológica positivista, de tipo descriptiva, con diseño no experimental, transeccional, de campo en el cual participaron 23 cooperativas de servicios inscritas en el Registro Auxiliar de Contratistas (RAC). Para la recolección de los datos, se aplicó un cuestionario, constituido por 16 ítems con escala tipo Likert. El estudio permitió resaltar la necesidad por parte de los socios cooperativistas de la importancia de poseer y promover entre todos sus miembros la disposición de enfrentarse a los retos, al mismo tiempo de convertirse en empleadores de procesos estratégicos que les permitan planificar, dirigir, organizar, controlar las cooperativas, lo-

grando así ser competitivas manteniendo las características propias de su naturaleza, es decir, ser un negocio que gestionan sus propios miembros, que sigue el impulso de sus usuarios y cuya propiedad se comparte democráticamente.

Palabras clave: Cooperativas, principios cooperativos, procesos estratégicos, factores claves de éxito.

Service Cooperatives for the oil industry. A vision in the light of key success factors

Abstract

The objective of this study is to analyze cooperatives in the State of Zulia that work for PETRÓLEOS DE VENEZUELA, S.A. (PDVSA), Western Region, in the light of key factors for management success. The research was contextualized in a positivist epistemological tendency, using methodology of the descriptive type with a non-experimental, trans-sectional field design in which 23 service cooperatives, enrolled in the Auxiliary Registry of Contractors (RAC), participated. For collecting data, a questionnaire was applied consisting of 16 items with a Likert-type scale. The study emphasized the need that cooperatives have to possess and promote among all their members the willingness to face challenges while they become users of strategic processes that allow them to plan, direct, organize and control the cooperatives, thereby becoming competitive and maintaining their own characteristics; that is, a company managed by its own members that follows the lead of its users and whose property is shared democratically.

Key words: Cooperative, cooperative principles, strategic processes, key success factors.

Introducción

En el marco de acción del gobierno venezolano, se ha venido fomentado las cooperativas, a través de nuevas leyes y decretos que las promulgan y protegen, tal como es la Ley Especial de Asociación Cooperativas. En el caso de las empresas estatales como PDVSA, materializa el apoyo de esta iniciativa contratando las cooperativas con la finalidad de satisfacer los servicios requeridos.

En atención a esto, el presente estudio, es el resultado de una investigación enfocada en este tipo de organizaciones, que privilegia el trabajo en equipos auto dirigidos, según se estipula en los estatutos nacionales, y que actualmente se ha fomentado de modo considerable en la región zuliana, exigiendo cooperativas cuyos socios posean un conjunto de habilidades administrativas, técnicas y humanas.

Dentro de este marco de requerimientos y retos continuos, este tipo de organización necesita de individuos con una visión integral de las funciones cooperativistas, a fin de coordinar y administrar el recurso intelectual y financiero de la manera más eficaz. Sin olvidar las características propias de su naturaleza, es decir, ser un negocio que gestionan sus propios miembros, que sigue el impulso de sus usuarios y cuya propiedad se comparte democráticamente. Para las cooperativas, el éxito no es el logro de una alta rentabilidad, sino la mejora de la calidad de vida y de la situación económica de sus miembros y de la comunidad geográfica en la que ejercen su actividad.

De tal manera, que los resultados constituyen un aporte importante para orientar a los cooperativistas hacia la creación de ventajas competitivas en ellas, convirtiéndolas en organizaciones exitosas, mejorando así la calidad de vida del municipio donde se desarrollan.

Asimismo, es un valioso aporte a otras investigaciones puesto que se realiza un análisis exhaustivo sobre los problemas gerenciales presentes en las cooperativas mediante la aplicación de teorías y conceptos básicos de factores claves de éxito para luego proponer medidas orientadas a mejorar el desarrollo gerencial.

Surge en este contexto la motivación del presente artículo el cual pretende identificar los factores claves de éxito de las cooperativas del estado Zulia que laboran para PDVSA occidente. El cual es medido a través, de tres dimensiones. La primera relacionada con el rumbo estratégico donde se identifica el establecimiento de misión, visión y principios y valores. La segunda dimensión relacionada con el área estratégica, en ella se midió la agilidad de los servicios, la gerencia de procesos y la calidad humana en la atención. Y finalmente la tercera dimensión corresponde al plan estratégico de mejoramiento.

Para alcanzar dicho objetivo se plantea en las próximas líneas algunas teorías y la metodología utilizada que sustentan las consideraciones finales producto de los resultados obtenidos.

Cooperativa, cooperativismo y sus principios

Cooperativa

La cooperativa es una asociación autónoma de personas quienes se unen voluntariamente para hacer frente a las necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada Alianza Cooperativa Internacional (ACI, 1995). Estas asociaciones de carácter empresarial postulan una serie de principios y valores que constituyen su particular cultura. En este sentido, las cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Estos valores éticos han sido y son guías de comportamiento en las sociedades cooperativas bajo los cuales fundamentan su gestión responsable.

Visto así, la cooperativa es una asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para canalizar trabajos que busquen solucionar sus necesidades económicas, sociales y culturales y se rigen en forma democrática.

Las cooperativas son organizaciones diferentes a las tradicionales, pues en éstas el capital es el factor primordial en el manejo del poder. En las cooperativas, el poder de decisión no se define en función del capital invertido, sino que todos los socios tienen el mismo derecho a partir de la regla un socio= un voto (Caracciolo, 2008).

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, equidad y solidaridad de sus integrantes.

Cooperativismo

Por su parte el cooperativismo es una doctrina económica social basada en la conformación de asociaciones económicas cooperativistas

en las que todos los miembros son beneficiarios de su actividad según el trabajo que aportan a la actividad de la cooperativa. Superintendencia Nacional de Cooperativas (SUNACOOOP, 2010).

Dentro de este marco de ideas, el trabajo que aporta cada socio de una cooperativa se convierte en beneficio para él mismo y, para todo el grupo de trabajo conformado por todos los miembros de la cooperativa.

De igual manera, el cooperativismo promueve la libre asociación de individuos y familias con intereses comunes. Su intención, es poder construir una asociación en la que todos tienen igualdad de derechos y en las que el beneficio obtenido se reparte entre sus asociados según el trabajo que aporta cada uno de los miembros.

Asimismo, a nivel económico su objetivo es la reducción del precio de venta, de compra, mejorar la calidad de vida de los participantes. Como organización social, el cooperativismo promueve la gestión democrática y la eliminación del beneficio capitalista. Esto, además de defender el trabajo como factor generador de la riqueza.

De lo anteriormente planteado, se desprende que el sistema cooperativista tiende a convertirse en centros de formación, fortaleciendo los valores humanos, sociales, y colectivos.

Principios del cooperativismo

Las cooperativas ponen en práctica sus valores a partir de los principios básicos del cooperativismo. Principios en los que se asienta el trabajo de las cooperativas como líneas maestras de su funcionamiento. Estos principios, están contenidos en el artículo 2 de la Ley General de Asociaciones Cooperativas (1999), expuestos a continuación:

Primer Principio: **Adhesión Abierta y voluntaria.** Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la condición de socios.

Segundo Principio: **Control Democrático de los socios.** Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus socios, quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa, responden ante los socios. En las cooperativas de base,

los socios tienen igual derecho de voto (un socio, un voto), mientras que en las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.

Tercer Principio: **Participación Económica de los socios:** Los socios contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si es que hay, sobre el capital suscrito. Como condición de socio.

Cuarto Principio: **Autonomía e independencia.** Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua controladas por sus socios. Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus socios y mantienen la autonomía de la cooperativa.

Quinto Principio: **Educación, Entrenamiento e Información.** Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus socios, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas. Las cooperativas informan al público en general, particularmente a los jóvenes y creadores de opinión acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.

Sexto Principio: **Cooperación entre cooperativas.** Las cooperativas sirven a sus socios más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

Séptimo Principio: **Compromiso con la comunidad.** La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus socios.

De ahí que el cumplimiento de los principios cooperativos permite cubrir las necesidades e inquietudes de sus socios y demás grupos de interés, integrando su comunidad local (otras cooperativas, desempleados, proveedores, clientes y sociedad en general). Las cooperativas por naturaleza desarrollan su actividad de forma responsable, contribuyendo al desarrollo de la comunidad o localidad donde están ubicadas y todo ello sin renunciar a su viabilidad económica (Carrasco, 2007).

De lo anteriormente planteado, se destaca la importancia de administrar las cooperativas considerando para ello la relevancia de identi-

car los factores claves de éxitos, a fin de establecer lineamientos gerenciales que permitan desarrollar las ventajas competitivas que puedan hacer de las cooperativas una organización competitiva en el mercado donde se desarrolle.

Factores de éxito gerencial

Para identificar los factores claves de éxito se debe mirar hacia el interior del negocio y de la organización, saber cuáles son los procesos o características que distinguen su producto o servicio, cuáles son las que deben dominar totalmente para crear una ventaja competitiva. Esta identificación suele ser fácil en la mayoría de los casos donde el producto o servicio es innovador, pero no lo es tanto, cuando se entra en un mercado muy competido en el cual la similitud de los productos, procesos y servicios es alta. La cuestión inmediata a enfrentar es cómo aprovechar las fortalezas de la empresa en su conjunto. Se debe considerar, pues, cualquier aspecto general que pueda afectar a la empresa y analizarlo. Puede que luego no tengo importancia, pero esa poca importancia debe ser una conclusión final y no una intuición previa (Velasco, 2007).

De ahí que los factores claves de éxito son aquellos que, en última instancia, le permiten a toda organización sobrevivir y prosperar en un mercado competitivo. No obstante, en el caso de las cooperativas para lograr este objetivo, deben cumplir dos condiciones: a) suministrar a los consumidores lo que necesitan, o lo que desean adquirir y b) sobrevivir a la competencia.

Sobre este particular, cabe destacar que existen diversos puntos de vista en relación a cómo identificar los factores claves de éxito. Por ello, este aparte intenta analizar algunas posiciones de autores que han profundizado en los diferentes aspectos gerenciales.

En tal sentido, Peters (2004) plantea que las compañías excelentes sobresalen ante todo en cuestiones básicas. Estas compañías se esfuerzan por conservar la simplicidad de un mundo complejo. Si hay una característica típica de las compañías excelentes es su habilidad para manejar la ambigüedad y la paradoja de la dimensión heroica y la expresión individual.

Mediante sus estudios detectaron ocho atributos de las empresas excelentes que son los siguientes: 1. Predisposición para la acción (actuar ante todo), 2. Acercamiento al cliente (aprender del cliente, ofrecerle

calidad, servicio y confiabilidad), 3. Autonomía y espíritu empresarial, 4. Productividad por el personal (lo empleados como la fuente principal de calidad y de las ganancias de productividad), 5. Movilización alrededor de un valor clave, 6. Hacer lo que se sabe hacer, 7. Estructura simple y poco personal, 8. Flexibilidad y rigor simultáneo.

En las empresas estudiadas por los autores, no todos los ocho atributos se encontraban presentes o manifiestos en el mismo grado en todas las compañías excelentes estudiadas. Pero en todos los casos uno se manifestaba claramente. Hoy muchas de las empresas carecen de los ocho atributos, están ocultos o disfrazados.

Por otro lado, en base a la teoría de la contingencia, Burns (2004) analizó una serie de organizaciones y concluyó que, la adaptación con éxito de una organización a su entorno depende de la habilidad de la alta dirección de interpretar las condiciones de enfrentar la alta gerencia de manera apropiada y adoptar cursos de acción relevantes. En ambos estudios se demostró que en los procesos de organización, se pueden tomar numerosas opciones y sugirieron que la organización efectiva depende de conseguir un equilibrio o compatibilidad entre estrategia, estructura, tecnología, compromisos, necesidades de la persona y entorno externo.

Según este autor, el entorno es la contingencia más importante al destacar que el medio ambiente impone exigencias y que solo se pueden alcanzar niveles elevados de rentabilidad si las mismas son alcanzadas. Para Thompson y Strickland (2001), la variable tecnológica es la contingencia más importante de todas.

Para otros investigadores, como Krieger (2001) el factor contingente más relevante de todos es el tamaño de la organización y no la tecnología. Las diferentes posiciones indican las diferentes opciones relativas al tipo de factor contingente preponderante. En efecto, las organizaciones funcionan en un contexto de contingencias múltiple.

Por ello, entre los factores que se deben tener en cuenta al estudiar una organización y al fijar sus estrategias son: contexto o medio ambiente, tamaño de la organización, tecnología, objetivos y estrategia de los elementos de la orbita y la competencia.

Por otro lado, Velasco (2007) afirma que las claves del éxito empresarial en general consisten en los elementos que le permiten al empresario alcanzar los objetivos que se ha trazado y distinguen a la empresa de

la competencia haciéndola única. Los factores claves de éxito deben traducirse en ventajas competitivas fundamentales que le permitan al proyecto alcanzar los objetivos propuestos.

Según Navarrete (2002) la gerencia de procesos en las organizaciones de principios del siglo XXI es uno de los factores claves de éxito. No obstante, no es novedoso ni el concepto administrativo ni su práctica. Así se ha reconocido en todo el mundo y aparece sistemáticamente como uno de los criterios esenciales para reconocer públicamente a las empresas como desempeño excelente en la estructura de todos los premios nacionales de calidad, establecidos para tales efectos.

Este autor plantea la necesidad de comprender tres conceptos claves: rumbo estratégico, área estratégica y política estratégica de cada organización. El rumbo estratégico es el punto de partida de cualquier organización. Está compuesto por la misión, visión y los principios y valores de la organización.

Para Navarrete (2002) la misión es la declaración formal de la alta gerencia de una organización, donde se establece para qué existe la misma, cuál es su propósito fundamental, su razón de ser, indicando en detalle quienes son sus clientes, productos ofrecidos mercados, filosofía administrativa que promueve, tecnología que usa, la imagen que tiene de si misma. En síntesis ella, representa una declaración duradera de objetivos que distinguen a una organización de otras similares.

El mismo autor define la visión como el estado futuro deseado para la organización en el largo plazo. Define claramente hacia dónde se quiere llegar como organización, cual es el reto y los asuntos de interés estratégico para orientar y fijar el alcance de la organización a largo plazo. La importancia de esta, radica en ser fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa. La visión permite extraer fuerzas durante los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección de compromiso en el negocio.

Una creada e integrada la visión en la actividad diaria de la empresa, aparece el propósito estratégico. Éste se refiere a buscar aspectos más concretos de la visión, materializándola.

Igualmente, los principios y valores, son aquellos en los cuales se deben basar la gestión de todos los colaboradores de una organización.

No es suficiente una misión y visión sin la definición de principios y valores pues se corre el peligro de establecer un mapa del camino inmoral y poco ético. Según la definición aportada por el autor, los principios son leyes naturales, verdades profundas y objetivas, inquebrantables, externas a las personas que permiten establecer si una acción fue correcta o incorrecta. Los valores son de carácter subjetivo, pertenecen al interior de las personas. Con ello, se pretende aplicar nuevas prácticas e integrar hábitos a la conducta de la gente (Navarrete, 2002).

De la misma manera, acota el autor, que las áreas estratégicas son aspectos fundamentales sobre los cuales la organización debe concretar sus recursos a fin de alcanzar su visión de futuro y cumplir con su misión. Estas áreas establecen los campos de acción para enfocar los esfuerzos de toda la organización y en los que la administración debe mostrar resultados concretos.

En virtud de lo anterior, las áreas estratégicas pueden ser factores claves de éxito, competencias críticas por desarrollar o necesidades de mejoramiento en los que se debe enfocar para alcanzar el logro de la visión de futuro y poder fundamentar y sostener una ventaja competitiva a largo plazo.

En este orden de ideas, Navarrete (2002) afirma que un factor clave de éxito es un atributo que la organización debe poseer como actividades con el objetivo de ser ejecutados muy bien para sobrevivir y prosperar. Como ejemplo de ello se tienen: agilidad en el servicio, gerencia de procesos, desarrollo telemático, calidad humana en la atención, desarrollo humano de sus colaboradores e inteligencia de mercados entre otros.

Las competencias críticas son capacidades o habilidades claves que su organización debe desarrollar o adoptar a mediano plazo, en los próximos tres o cinco años. Estas competencias se encuentran usualmente en procesos de todo tipo: calidad total, informática, logística, servicios de apoyo, diseño del portafolio de productos y servicios, genérica de recursos financieros, capacitación y entrenamiento.

Por último, la política estratégica, comprende el objetivo que se desea alcanzar y los medios que se van a utilizar para lograrlo. El conjunto de políticas estratégicas es lo que se denomina plan estratégico de mejoramiento (Navarrete, 2002).

Metodología

En el análisis del marco que determina el estudio, el mismo se ubica dentro del paradigma positivista, el cual, según Cerda (2001) constituye la corriente científica que mas ha influido en la investigación contemporánea asumiendo una posición crítica frente a cualquier tipo de tendencia que busca conocimientos por medio de especulaciones físicas o metafísicas. Para los positivistas, la comprobación experimental constituye la amplia fuente de generación de conocimiento científico, afirmación ésta que sustenta la creación de una metodología o lógica de la ciencia que parte del uso de la comprobación de relaciones de causalidad a través de la aplicación de procedimientos matemáticos estadísticos, como único camino para conocer la realidad.

Asimismo, según el nivel de profundidad con el cual se aborda la investigación, la misma según Hernández y col. (2006) es de tipo descriptiva, con un diseño de campo, ya que recoge la información directa de los centros de investigación. Al respecto, Méndez (2002) plantea que las investigaciones descriptivas radican en describir algunas características fundamentales de un conjunto homogéneo de fenómenos utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento.

La población estuvo constituida por los directivos de las 23 cooperativas prestadoras de servicio a la industria petrolera inscritas en el RAC de PDVSA. En consideración al reducido tamaño de la población y la accesibilidad a la aplicación de los instrumentos a la totalidad de la misma, en el estudio se aplicó el censo poblacional, por ser una población finita y de fácil acceso; en este sentido, Tamayo y Tamayo (2000), definen censo poblacional como la muestra en la cual entran todos los miembros de la población.

Para la recolección de la información se elaboró un cuestionario constituido por 16 ítems con escala de tipo Likert, cuya validez de contenido se realizó por el juicio de expertos y para la confiabilidad se manejó el coeficiente de Alpha Cronbach, siendo este 0,94. Para analizar el procesamiento de los resultados se utilizó el método de estadística descriptiva, específicamente a través del uso de las técnicas de tendencia central y de variabilidad, mediante la utilización del software Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS) V.16. Con respecto a la técnica de variabilidad

se empleó la desviación estándar, con el objeto de mostrar el grado de dispersión que se pueda detectar en las distintas respuestas en relación con la escala de medición utilizada y su respectivo rango.

Análisis de los resultados

Los factores claves de éxito deben traducirse en ventajas competitivas fundamentales que le permitan a cualquier organización alcanzar los objetivos propuestos. Dentro de este contexto, esta investigación tuvo como finalidad identificar los factores claves de éxito de las cooperativas del estado Zulia que laboran para PDVSA Occidente.

Es importante acotar que la investigadora consideró para la operacionalización de la variable el fundamento teórico de Navarrete (2002) y para el procesamiento de los resultados obtenidos se utilizó el método de estadística descriptiva, específicamente a través del uso de las técnicas de tendencia central y de variabilidad. Los resultados se muestran en la Tabla 1.

Tabla 1. Variable: Factores claves del éxito

Dimensión	Promedio	Desviación Estándar
Rumbo Estratégico	2,40	1,00
Área Estratégica	2,24	2,18
Política Estratégica	1,97	0,80
Total	2,20	1,33

Fuente: Los autores (2010).

Para la variable factores claves de éxito, medida a través de rumbo estratégico, área estratégica y política estratégica, se observó un promedio de 2,20 con una desviación de 1,33, por cuanto los encuestados casi nunca los consideran como criterios esenciales que permiten reconocer públicamente a las empresas en su excelente desempeño, esto objetiva lo planteado por Velasco (2007) quien afirma que la clave del éxito del empresario en general consiste en los elementos que le permiten a éste alcanzar los objetivos que se ha trazado y distinguen a la empresa de la competencia haciéndola única.

Estos resultados indican que las cooperativas deben mirar hacia adentro de la asociación, saber cuáles son las competencias críticas por desarrollar o necesidades de mejoramiento en los que se debe enfocar para alcanzar el logro de la visión de futuro y poder fundamentar y sostener una ventaja competitiva a largo plazo.

Con relación a la dimensión rumbo estratégico, los resultados son mostrados en la Tabla 2; resultando un promedio de 2,40 ubicándola en la categoría casi nunca, con una desviación de 1,00 con una baja dispersión en las respuestas, ya que los encuestados declararon que casi nunca se establece en forma clara la misión de las organizaciones como punto de partida de las organizaciones analizadas, así mismo, algunas veces no está muy clara la visión de las cooperativas de tal manera que les permita plantearse estrategias gerenciales orientadas hacia el alcance de los objetivos propuestos. Por otra parte, casi nunca se observa en los socios cooperativistas la promulgación de los valores de cooperación, igualdad, justicia, respeto y trabajo conjunto.

Tabla 2. Dimensión: Rumbo Estratégico

Indicadores	Promedio	Desviación
Establecimiento de Misión	2,23	0,94
Establecimiento de Visión	2,69	1,18
Establecimiento de Principios y Valores	2,28	0,87
Total	2,40	1,00

Fuente: Los autores (2010).

Estos resultados, objetan lo planteado por Navarrete (2002), quien considera que el rumbo estratégico es el punto de partida de cualquier organización y que el mismo está compuesto por la misión, visión y los principios y valores de la organización. Siendo la misión la declaración formal de la alta gerencia, la visión el estado futuro deseado para ella en el largo plazo y los principios y valores son los que la alta gerencia considera que debe basarse la gestión de todos los colaboradores. Acota el autor que no es suficiente una misión y una visión sin tener definidos los principios y valores.

En cuanto a la dimensión área estratégica, se alcanzó un promedio de 2,24 ubicándola en la categoría casi nunca, y una desviación de 2,18 indicando una moderada dispersión de las respuestas, esto se evidencia por parte de los encuestados al responder que casi nunca se muestra la agilidad en los servicios prestados. Del mismo modo, casi nunca en la gerencia de procesos los socios cooperativistas identifican los mejores escenarios para propiciar un claro camino a largo plazo y, casi nunca se considera la calidad humana en la atención, como aspecto importante dentro del proceso, de tal manera que existen fallas en la planificación en materia de relaciones humanas. Por otra parte, casi nunca se da un desarrollo telemático que permita a los socios cooperativistas percibir en el uso del internet la importancia de considerarlo una gran herramienta comunicacional para desarrollar sus planes estratégicos. Los resultados son presentados en la Tabla 3.

Tabla 3. Dimensión: Área Estratégica

Indicadores	Promedio	Desviación
Agilidad en los Servicios	2,41	1,09
Gerencia de Procesos	2,13	0,87
Calidad Humana en la Atención	1,87	0,81
Desarrollo Telemático	2,56	1,28
Total	2,24	2,18

Fuente: Los autores (2010).

Al considerar los resultados arrojados respecto a la dimensión áreas estratégicas, se evidenció que los socios cooperativistas casi nunca practican las competencias que permitan alcanzar las metas planteadas, lo que objeta los basamentos teóricos formulados por Navarrete (2002), quien concibe las áreas estratégicas como potenciales factores claves de éxito, entendidas como competencias críticas para desarrollar necesidades de mejoramiento con el propósito de alcanzar el logro de la visión de futuro, fundamentar y sostener una ventaja competitiva a largo plazo.

Del mismo modo, Navarrete (2002), afirma que las áreas estratégicas, deben estar vinculadas con la agilidad en los servicios, gerencia de

proceso, calidad humano en la atención y desarrollo telemático; señalando que todas estas competencias son capacidades o habilidades claves a desarrollar o adoptar a mediano plazo por parte de las organizaciones. Estas competencias se encuentran usualmente en procesos de todo tipo: calidad total, informática, logística, servicios de apoyo, diseño del portafolio de productos y servicios, genérica de recursos financieros, capacitación y entrenamiento.

Considerando la dimensión política estratégica, cuyo resultado es mostrado en la Tabla 4. Se obtuvo un promedio de 1,97 ubicándola en la categoría casi nunca con una desviación de 0.80 lo que le da una muy baja dispersión en las respuestas, ya que los encuestados declararon que casi nunca elaboran el plan estratégico de mejoramiento que permita a los socios cooperativistas evaluar el mercado en el cual la cooperativa debe competir.

Tabla 4. Dimensión: Política Estratégica

Indicadores	Promedio	Desviación
Plan Estrategia de Mejoramiento	1,97	0,80
Total	1,97	0,80

Fuente: Los autores (2010).

Se evidencia a través de estos resultados, una contradicción con lo planteado por Navarrete (2002) y Velasco (2007); quienes indican que el plan estratégico debe representar a la política estratégica de la toda empresa y, ella comprende el objetivo que se desea alcanzar y los medios que se van a utilizar para lograrlo. Por ello, el conjunto de políticas estratégicas es lo que se denomina plan estratégico de mejoramiento.

Este análisis evidencia que la supervivencia de las organizaciones dentro de un mercado está determinada en gran parte por los factores claves de éxito, los mismos permitirán al empresario alcanzar los objetivos trazados, logrando la diferenciación de la organización haciéndola única.

En función de estos planteamientos es necesario comprender tres conceptos claves: rumbo estratégico, área estratégica y política estratégica de cada organización. El rumbo estratégico es el punto de partida de

cualquier organización. Está compuesto por la misión, visión y los principios y valores de la organización. Por lo que toda cooperativa debe desarrollar e identificarse con su misión y visión, en ella debe estar implícita su filosofía de gestión.

En relación a las áreas estratégicas son aspectos fundamentales sobre los que las cooperativas deben concretar sus recursos para alcanzar su visión de futuro y cumplir con su misión. Estas áreas establecen los campos de acción a fin de enfocar los esfuerzos de la organización y comprometiendo a la administración con el propósito de mostrar resultados concretos.

Finalmente, para lograr la política estratégica que comprende el objetivo que se desea alcanzar y los medios a utilizar para lograrlo, diseñando para ello un plan estratégico de mejoramiento.

Con esta exposición se significa la necesidad por parte de los socios cooperativistas de la importancia de poseer y promover entre todos sus miembros la disposición de enfrentarse a los retos, al mismo tiempo de convertirse en empleadores de procesos estratégicos con la firme intención de: planificar, dirigir, organizar y controlar efectiva y eficazmente las cooperativas.

Conclusiones

Una vez procesados y analizados los resultados obtenidos se puede concluir que:

Se evidencia que los factores claves de éxito mencionados por los autores estudiados, no se presentan con una cierta frecuencia en las cooperativas objeto de estudio, debido a su racionalidad, objetivos, prioridades, valores, y la dinámica particular de los entornos político-económico donde se desenvuelven, logran otros atributos y caracterizaciones, sin dejar de lado cierto grado de desempeño y éxito en su ámbito local.

Por lo tanto, estos resultados permitieron identificar algunos factores claves de éxito presentes con muy baja frecuencia y que son necesarios para generar ventajas competitivas en las cooperativas, permitiéndole transformarse en asociaciones exitosas, perfeccionando así la calidad de vida de sus miembros y del territorio donde se desarrollan. Se destaca una debilidad considerable en los siguientes aspectos:

Formación gerencial, siendo una herramienta clave para las cooperativas al afrontar con éxito las cada vez mayores presiones competitivas a las son sometidas, resultado de una mayor capacidad de adaptación e innovación por parte de las mismas.

Innovación tecnológica, es necesario incorporar las tecnologías de información y comunicación en los procesos si quieren a fin se alcanzar niveles aceptables de eficacia y ofrecer los productos que demanda el mercado a fin de mantener su presencia en el mismo.

Adoptar proyectos y programas para el beneficio social de todos asociados y sus grupos familiares. Frente a la realidad actual de las cooperativas y teniendo en cuenta su entorno de tipo económico, social, político, cultural, legal y el análisis de la situación interna en aspectos administrativos, financieros, tecnológicos y operativos, con el fin de proponer y proveer soluciones eficaces a las necesidades del grupo social y de su entorno.

De lo anteriormente planteado, se hace evidente la necesidad de incorporar continuamente dentro de la gestión empresarial, la capacitación y entrenamiento de los socios de las cooperativas; de igual manera fomentar el vínculo entre las cooperativas y las instituciones educativas; apoyando en la mejora y desarrollo de los diferentes aspectos de funcionamiento organizacional (desarrollo del talento humano, implementación de planes y estrategias diversas de mejoramiento).

En este orden de ideas, es imperioso cambiar la individualidad de los socios, promoviendo para ello los valores y principios cooperativistas; no limitar el sexto principio referido a la cooperación entre cooperativas, integrando a las cooperativas con empresas no cooperativas. Finalmente, para mejorar la competitividad, las empresas en general, y las cooperativas en particular, deben adecuar sus estrategias y su estructura organizativa al entorno dinámico de la economía actual.

Referencias bibliográficas

- Alianza Cooperativa Internacional. Declaración de Identidad Cooperativa (1995). **Principios cooperativos**. Manchester.
- Burns, J. (2004). **Transforming leadership**. New York. Harpr & Row.
- Caracciolo, N. (2008). **Responsabilidad social y valores en las cooperativas de servicio del sector eléctrico del estado Zulia**. Cayapa. 15 (8), 92-113.
- Carrasco, M. (2007). Corporate social responsibility, values and cooperation. *International Advances in Economic Research*. 13 (4), 454-460.
- Cerda, H. (2001). **Cómo elaborar proyectos. Diseño, ejecución y evaluación de proyectos sociales y educativos**. Bogotá, Cooperativa Editorial Magisterio.
- Hernández, S. Fernández, C. y Baptista, L. (2006). **Metodología de la investigación**. México. Editorial Mc Graw Hill.
- Krieger, M. (2001). Sociología de las organizaciones. San Pablo. Prentice Hall.
- Ley General de Asociaciones Cooperativas (1999). Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 2.456, Extraordinaria.
- Méndez, C. (2002). **Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación**. Colombia. Mc Graw Hill.
- Navarrete, H. (2002). **Gerencia de procesos**. Bogotá. Alfaomega.
- Peters, T. (2004). **En busca de la excelencia**. Madrid. Plaza Edición.
- SUNACOOP (2010). Superintendencia Nacional de Cooperativas. **Sistema de información social de Cooperativas**. Disponible en: www.sunacoop.gob.ve (Consulta: 2010, marzo 16).
- Tamayo y Tamayo, M. (2002). **El proceso de investigación científica. Incluye evaluación y administración de los proyectos de investigación**. 4ta Edición. México. Limusa Noriega Editores.
- Thompson, A. y Strickland, A. (2001). **Dirección y Administración Estratégica**. E.U.A. Addison-Wesley Iberoamericana, S.A. Wilmington, Delaware.
- Velasco, F. (2007). **Aprender a elaborar un plan de negocio**. Barcelona. Editorial Paidós.