



Año 25 No. 89

Enero - Marzo 2020

# Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons  
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.  
[http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es\\_ES](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES)



# Saberes administrativos en Cooperativas Venezolanas: Un estudio exploratorio

González Marín, Migdlys del Carmen<sup>1</sup>

## Resumen

El presente artículo expone los resultados de un estudio exploratorio realizado por la autora en relación a los saberes administrativos que manejan las cooperativas venezolanas, y durante el cual se revisaron y analizaron investigaciones publicadas entre 2005 y 2016 a fin de: a) Identificar los saberes administrativos estudiados en ese periodo y, b) conocer la apreciación de los investigadores en cuanto al nivel de dominio de esos saberes en ese tipo de empresas. Los resultados reflejan que los saberes administrativos más estudiados fueron la toma de decisiones, cultura organizacional, organización en el trabajo, liderazgo y capacitación, filosofía de gestión, principios cooperativos, estructura organizativa, planificación, presupuesto, dirección, administración financiera, evaluación del desempeño y gestión de recursos humanos; mientras que los menos estudiados fueron los referidos al manejo del cambio, resolución de problemas, comunicación, trabajo en equipo, motivación e incentivos para el equipo de trabajo, coordinación, control de calidad, comercialización, mercadeo, división del trabajo, realización de tareas, seguimiento y control de las tareas y alianzas estratégicas. En general se reporta bajo nivel o ausencia de saberes administrativos en este tipo de empresas.

**Palabras Clave:** saber administrativo; conocimiento, cooperativas, Venezuela

---

Recibido: 23-01-19

Aceptado: 23-03-19

<sup>1</sup> Economista. Magister en Administración de Empresas. Doctoranda en Ciencias Administrativas y Gerenciales de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, Venezuela. Correo electrónico: [gonzalezmigdlys@gmail.com](mailto:gonzalezmigdlys@gmail.com)

# *Administrative Knowledge in Venezuelan Cooperatives: An Exploratory Study*

## **Abstract**

This article presents the results of an exploratory study carried out by the author in relation to the administrative knowledge handled by Venezuelan cooperatives, and during which research published between 2005 and 2016 was reviewed and analyzed in order to: a) Identify the administrative knowledge studied in that period and, b) know the appreciation of the researchers regarding the level of mastery of this knowledge in this type of companies. The results reflect that the most studied administrative knowledge was decision making, organizational culture, work organization, leadership and training, management philosophy, cooperative principles, organizational structure, planning, budgeting, management, financial administration, performance evaluation and human resources management; while the least studied were those related to change management, problem solving, communication, team work, motivation and incentives for the work team, coordination, quality control, marketing, marketing, division of labor, task completion, monitoring and control of tasks and strategic alliances. In general, a low level or absence of administrative knowledge is reported in this type of companies.

**Keywords:** administrative knowledge; knowledge, cooperatives, Venezuela.

## **1. Introducción**

Desde tiempos remotos las sociedades han venido desarrollando prácticas en la administración de los recursos necesarios para su sobrevivencia y bienestar, basadas en un conocimiento rudimentario, pragmático y concreto (Podestá-Correa y Jurado-Jurado, 2005). Pese a que esas prácticas existen desde que los hombres primitivos se unieron y se organizaron para poder sobrevivir frente a las condiciones adversas a las que les enfrentaba la naturaleza, no tuvieron un discurso construido, un corpus teórico propio sino hasta la consolidación del sistema manufacturero durante la Revolución Industrial, cuando fueron sometidas a un proceso de

sistematización y racionalización que trascendió a las funciones escritas por industriales y directivos. Esto significó el inicio de la formalización de la práctica y el pensamiento administrativo y por tanto una ruptura epistemológica con saberes empíricos que dio paso al saber administrativo.

Al hablar de saber, se puede entender de dos formas: una, "(...) como conocimiento en general que (...) designa toda técnica que se considere adecuada para dar información en torno a un objeto, o un conjunto de tales técnicas o, también, el conjunto más o menos organizado de sus resultados" (Abbagnano, 1974: 1027), o como "(...) ciencia, es decir, como conocimiento de algún modo garantizado en su verdad" (Op.Cit.:1027). En esta

investigación se conceptualizó el saber administrativo como un cuerpo de conocimientos sistematizado, formal y abstracto, que supera cualquier nivel de experiencia rutinaria, cualquier nivel de conocimiento empírico y pragmático, producto de la experiencia adquirida a partir de las técnicas rutinarias utilizadas para alcanzar resultados o un objetivo determinado; construido a partir de elaboraciones abstractas de conceptos y categorías que están en el orden del discurso (Bonilla-Castro y Rodríguez-Sehk, 2005). Al hacer referencia al saber administrativo se hace alusión a las teorías a partir de las cuales la administración se ha pensado y construido como un campo de saber (Podestá-Correa y Jurado-Jurado, 2005), cuya importancia para el éxito de las organizaciones es indiscutible.

En virtud de lo anterior, el tema abordado en este artículo está referido a los saberes administrativos que guían la gestión de las empresas cooperativas, considerando que éstas son organizaciones en constante cambio y dinamismo producto de los efectos y exigencias del mundo globalizado y que, la manera en que los afronten, dependerá de una gestión organizacional dependiente a su vez de los saberes administrativos que guíen sus prácticas, de la creatividad y visión de quienes la dirigen y de los factores económicos, socio-psicológicos y político-culturales que configuren el contexto donde se desempeñan.

El estudio fue de tipo exploratorio y consistió en la revisión y análisis de investigaciones publicadas entre 2005 y 2016 relacionadas con cooperativas venezolanas con el objetivo de identificar los saberes administrativos estudiados en esas organizaciones durante ese período y conocer la apreciación de

los investigadores respecto a si estos saberes han sido guía para su práctica administrativa. Las investigaciones analizadas estudiaron cooperativas de diferentes regiones de Venezuela: Carabobo (municipio Libertador y municipio San Diego), Zulia, Nueva Esparta, Trujillo (municipio Valera), Falcón, Lara, Yaracuy, Portuguesa y los cuatro municipios del Área Metropolitana de Caracas. También cooperativas de diferentes tipos.

## **2. Saberes Administrativos: perspectiva teórica.**

La etapa más temprana del desarrollo del saber administrativo se remonta a 1760 durante la Revolución Industrial, cuando los procesos productivos en las fábricas estaban caracterizados por una acelerada expansión y diversificación, que generó en propietarios y administradores la necesidad de optimizar sus factores de producción a fin de alcanzar un mayor rendimiento económico.

El incremento de procesos de mecanización, así como la necesidad de ejercer un estricto control sobre los empleados en las fábricas, conllevó a la instauración de una nueva forma de trabajo, estableciendo nuevas combinaciones de trabajo entre los asalariados, tales como, trabajar uno al lado del otro cuando antes lo hacían de manera separada y espontánea. Esto, aunado a la necesidad de que cumplieran con los ritmos regulares de las maquinas, obligó a pensar en los problemas de la administración y control de una forma inédita, a fin de contribuir más eficientemente al logro del objetivo final (Ashworth, 1978: en Podestá-Correa y Jurado-Jurado, 2005).

La concentración de los obreros

en un mismo espacio, la división técnica del trabajo entre actividades productivas y de dirección y la concepción de eficiencia y productividad en las tareas productivas que caracterizaron ese momento histórico, fueron condiciones para que emergiera la administración como una práctica moderna de organización del trabajo productivo; un saber experto que involucraba la ciencia y la técnica moderna institucionalizada en el sistema científico del siglo XIX, en donde la organización del trabajo en las fábricas también emergió como problema administrativo, como resultado de la incorporación de dos factores que configuraron la moderna producción fabril: la tecnología y el capital; surgiendo una escala creciente de producción y una mayor capacidad en las industrias, creando diversos problemas administrativos en el manejo de las inversiones de gran tamaño y de los inventarios, en la reducción de costos y la disposición de máquinas, llevando a los empresarios a ser más racionales y a realizar una planeación a largo plazo de sus inversiones.

De igual manera, aparecieron en el escenario, otros problemas vinculados con el cambio en la estructura organizacional derivado de la incorporación de la tecnología al proceso productivo y a la organización de los distintos niveles de dirección y delegación de autoridad. Todo esto condujo a que los empresarios establecieran la planeación en sus actividades diarias organizacionales.

En este contexto complejo de las fábricas, la incorporación de la tecnología aportó mayor eficiencia e innovación en las prácticas administrativas, lo que incidió en que muchas de esas prácticas y procedimientos se sistematizaran, organizaran y recogieran

en elaboraciones teóricas que apuntaban a un saber científico sobre la administración. Así, emergieron nuevos saberes administrativos asociados a los procesos productivos y de trabajo, por lo que, la organización disciplinaria de los dispositivos de poder implicó la organización del saber administrativo como disciplina, es decir como un campo del saber sistemático y especializado.

En resumen, se recopiló el saber empírico que durante décadas se produjo en las fábricas para teorizarlos y así establecer unos principios generales de la organización del trabajo que pudieran aplicarse en estos escenarios, independientemente de sus características particulares, de los trabajadores y de los procesos productivos específicos.

Las propuestas escritas que se derivaron comenzaron a configurar saberes en el campo de la administración, que se concretaron a comienzos del siglo XX, en el desarrollo de la escuela de la administración científica de Frederick W. Taylor (1856-1912) y Henry Fayol (1841-1952), conocido como el padre de la teoría moderna de la administración, cuyos planteamientos se complementan, dando lugar a la teoría del proceso administrativo (Sánchez, 2015).

Las teorías de Fayol y Taylor constituyeron la base de una posterior administración aplicable a todas las organizaciones, con las correspondientes modificaciones que cada momento histórico requirió; asimismo, hacia las décadas de 1930 y 1940, los avances en psicología, sociología y antropología permitieron a la administración pensar nuevas problemáticas organizacionales relacionadas no sólo con la productividad del trabajo, sino también con las relaciones humanas y el mundo laboral como fenómeno social y humano.

Al respecto, resulta conveniente destacar que la administración no es un campo de saber puro, sino que es una construcción de saberes, a través del enfoque interdisciplinario de diversas disciplinas económicas, religioso culturales y socio psicológicas que integran una visión holística sobre el objeto de estudio que son las organizaciones, a fin de implementar estrategias y acciones empresariales dirigidas a alcanzar los resultados esperados:

### **a) Fundamentos económicos:**

Estudiar la teoría administrativa aislada del contexto económico, sería un grave error. Si se analiza el contexto en el siglo XIX, con la aparición de la Revolución Industrial se evocan los inventos técnicos que permitieron pasar de la fase artesanal a la fase de la industria moderna. Las rústicas herramientas manuales paulatinamente fueron sustituidas por las máquinas, gracias a los perfeccionamientos tecnológicos y a la utilización del carbón como fuente de energía, siendo la segunda mitad del siglo XX la época del nacimiento de la empresa moderna, al surgir organizaciones burocráticas y sociedades anónimas que fueron capaces de adoptar nuevas formas para el fomento de la productividad (planificación, procesos de producción, sistemas de contabilidad y ventas, entre otros), las cuales eran administradas por gerentes asalariados; apareciendo en el escenario, formas de organización y combinación óptima de los recursos productivos, división del trabajo en cada uno de los asalariados, es decir, que con la aparición de la Revolución Industrial surgieron nuevas formas de gestionar y organizar los factores

de producción, rompiendo con los esquemas tradicionales y medievales de la época, dando paso a un nuevo saber administrativo en el contexto de la empresa capitalista moderna (Berumen, 2006).

De acuerdo a lo anterior, Podestá-Correa y Jurado-Jurado(2005) destacan que con la aparición de un contexto económico más moderno y exigente, las prácticas administrativas se orientan hacia la organización de una sociedad más compleja, tales como, la organización de las instituciones sociales, el manejo de capitales, los aspectos monetarios, el gobierno, los aspectos políticos y culturales, entre otros; superando así, la etapa en la que las prácticas administrativas se limitaban al manejo de recursos primitivos de supervivencia que resultaban de actividades extractivas de la naturaleza, tales como, agricultura, ganadería y minería; todo esto con la finalidad de planear la necesidad de sistematizar, ordenar las enseñanzas derivadas de tales prácticas, y así establecer el camino hacia un saber más sistematizado y ordenado, constituyendo un marco para su aplicación en los procesos administrativos.

Es por ello que, al sistematizar los saberes en las organizaciones, surge la necesidad de estandarizar los procesos mecánicos. Al respecto, Herrscher (2009) señala que los estudios organizacionales se originaron principalmente en la ingeniería tanto mecánica como industrial, en el cual, sobre los fines del siglo XIX y XX, los intentos por estandarizar las partes, los procesos mecánicos y profesionalizar la disciplina de la ingeniería, desembocaron en estudios sobre los aspectos organizacionales y administrativos, a partir de esta situación

se fue conformando toda una concepción que influyó durante décadas en la administración de las organizaciones.

Desde esta perspectiva, apareció en el contexto de la administración la primera corriente sistemática de estudios sobre la organización del trabajo en las empresas, orientados hacia un conjunto de factores que afectan la productividad en el trabajo y por lo tanto las ganancias de las fábricas (Sánchez, 2015). Entre esos factores, se encuentran:

- La división del trabajo y la especialización como base para el aumento de la eficiencia y las ganancias empresariales
- Los estudios de los procesos de trabajo para aumentar su eficiencia
- El pago por productividad al personal
- La división entre diseño, planificación y ejecución de los procesos de trabajo y la capacitación del personal

El pensamiento administrativo de la época se basaba en que si la división del trabajo y especialización afectaba los niveles de producción, de ganancias empresariales y de salarios del personal, estudiar detalladamente los procesos de trabajo permitiría identificar factores generadores de ineficiencias (derroche de tiempo y materiales, inadecuado uso de equipos) para el diseño de nuevos procesos, con el objetivo de reducirlos. Ello permitiría una mejor división del trabajo y niveles de especialización y un mayor nivel de producción a menor costo, que bajaría los precios de los productos y aumentaría las ganancias de la empresa y los salarios del personal.

En este orden de ideas, Adam Smith (1723-1790), padre de la economía y del liberalismo económico, destacó que la división del trabajo aumenta la productividad al incrementar la habilidad

y destreza de cada trabajador, al ahorrar el tiempo que por lo general se pierde al cambiar de actividades y al crear inventos y maquinarias que ahorran trabajo (Sánchez, 2015). Fayol por su parte, se preocupó por identificar otras funciones importantes para las organizaciones, tales como, la comercial, la financiera y la administrativa; estableciendo con respecto a la administrativa, las acciones que todo administrador debería tener en cuenta para un buen desempeño; tales como, planificar, organizar, dirigir y controlar. Es así como se reconoce la aplicación de las teorías del enfoque clásico en el contexto organizacional.

## **b) Fundamentos socio-psicológicos:**

La implementación del enfoque clásico en las organizaciones generó cambios tan relevantes, que indujo a que profesionales de otras disciplinas se ocuparan de aspectos que tenían que ver con ajustes del factor humano a los diseños establecidos para el trabajo, apareciendo la Escuela de las Relaciones Humanas que se interesó en las condiciones que propician que el trabajador coopere con el plan de trabajo organizado por el empleador.

Los problemas detectados a mediados del siglo XX, en una empresa de la industria eléctrica en los Estados Unidos dieron origen a los primeros estudios desde la óptica psicológica y sociológica aplicada a los problemas productivos, la cuestión se centraba en que a pesar de que se estaban aplicando criterios aceptados hasta ese momento (los principios de la administración científica), la productividad de la empresa no mejoraba (Torres-Hernández, 2014). Esta situación los llevó a solicitarle ayuda al psicólogo Elton Mayo (1880-1949),

cuyos aportes se refieren atrabajo en equipo, comportamiento organizacional, liderazgo y comunicación. Su visión destaca que la Administración debía ver al trabajador como una persona con deseos, motivaciones, instintos y objetivos personales que necesitan ser satisfechos.

El pensamiento y trabajo de Mayo emergieron el aspecto psicológico de los obreros aportando a la administración una mejor supervisión, en donde, los resultados una vez dados a conocer propiciaron que los administradores vieran que la nueva escuela solucionaría buena parte de los problemas de eficiencia, aportando una visión más dinámica y humana a las empresas, destacando que a las organizaciones ya no se les podía ver desde la óptica mecanicista o productivista, motivo por el cual en la actualidad se sigue estudiando y ampliando estos postulados, constituyendo una parte sustantiva del campo de estudio de la teoría general de la administración.

### **c) c) Fundamentos religioso-culturales:**

Para entender las bases religioso-culturales del saber administrativo, es conveniente rememorar que a partir de la Revolución Industrial, se instauró una nueva ideología en la fábrica, que tuvo incidencia en el desarrollo de la concepción del *homo economicus*, en las representaciones y prácticas sociales, en donde el discurso capitalista destituyó la economía moral, que regulaba de forma solidaria la interacción entre clases sociales; instaurándose un nuevo sistema de mercado, estableciéndose una nueva relación entre el hombre y el trabajo, siendo sustentado el sistema de mercado en valores y formas de

vida, surgiendo un nuevo campo ético y moral en el mundo de la economía y los negocios, independizándose de la ética católica tradicional que condena la ganancia, en donde, la moral católica no daba lugar a la ganancia ni a la usura, siendo condenada como prácticas que permitían la acumulación de riquezas y por medio de éstas el apego del hombre al mundo terrenal (Jurado, 2017).

Durante los siglos XVIII y XIX, se consolidó una ideología empresarial que marcó pauta en el desarrollo de la sociedad industrial, definiendo las reglas de juego para la interdependencia de las clases sociales, instaurándose la necesidad de racionalizar los procesos productivos y de trabajo fabril presumiendo la emergencia de nuevos saberes administrativos, y, en este sentido, la administración moderna obtuvo unas complejas tradiciones éticas, religiosas y culturales que fueron sustento para el capitalismo, donde se asienta el moderno escenario de acción del hombre de negocios.

Durante los últimos años, el hombre ha pasado por una serie de reflexiones y transformaciones sociales y culturales en torno a su contexto y a su propia historia; lo cual, ha incidido en la evolución de las ideas, ya que no existen saberes que no sean producto de determinadas prácticas sociales. En tal sentido, hay que destacar que las prácticas sociales son producto de la evolución de las ideas del hombre, en donde, sus luchas sociales, las actividades políticas, los movimientos de participación social, sus actividades científicas, el arte y la academia, tienen una gran influencia sobre el desarrollo del conocimiento humano a través de la interacción con sus semejantes. A través de las prácticas sociales el hombre adapta sus ideas a las leyes del

mundo exterior y desarrolla y afianza sus conocimientos conectándose con la realidad inmediata, lo que fortalece sus saberes.

### **3. Las cooperativas en Venezuela.**

La ACI definió en 1996 la cooperativa como *“una asociación de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática”* (p.17). El origen de estas organizaciones se enmarca en la historia de los trabajadores de Rochdale de la Inglaterra del siglo XVIII, quienes frente a sus precarias condiciones de trabajo, reaccionaron por salarios más justos para superar sus condiciones de vida (Holyoake, 1989; Monzón-Campos, 2003). A partir de los eventos que caracterizaron esta lucha, se creó en 1844 la cooperativa de Rochdale, cuyos principios han sido tomados como valores orientadores del movimiento cooperativo mundial (Monzón-Campos, 2003).

Este tipo de organización, al igual que las sociedades laborales, las mutualidades de previsión social, los centros especiales de empleo, las fundaciones y las asociaciones, forman parte de lo que se denomina economía social, definida por la Confederación Empresarial Española de Economía Social [CEPES](2001; en Márquez-Domínguez, 2014) como aquella que comprende cualquier forma empresarial que integre a todas las novedades organizativas y sus correspondientes figuras jurídicas, surgidas como respuesta a las diversas necesidades

que plantea la cohesión social y se basan en los principios que establece la Organización Internacional de las Cooperativas en las Industrias y los Servicios CICOPA (2005-2019), entre los que se encuentra el refuerzo de las capacidades y empoderamiento originado a partir del aprendizaje individual y colectivo mediante el manejo y control de su propia organización, el cual según Martínez (2015) es uno de los más importantes en tanto que su ausencia puede tener un efecto retardatario en el desarrollo de las organizaciones cooperativas en el entorno económico.

En este orden de ideas, vale señalar que los saberes administrativos de las cooperativas deberían contemplar una reflexión y una práctica colectiva, que permitan la definición de reglas de derecho y gestión y de procedimientos y técnicas aceptados universalmente como válidos; que impliquen la transformación del sujeto con base en una práctica de libertad y que esté ligada al significado histórico de ciertos discursos y prácticas. Aun cuando las bases epistémicas y conceptuales del saber administrativo sean iguales para todo tipo de empresas, ya que todo empresario –incluyendo al cooperativista– se enfrenta a una misma problemática organizacional, que es la de lograr mantenerse en un ambiente altamente competitivo, implementando estrategias que le permitan ser más eficiente en un entorno globalizado, complejo y competitivo, haciendo uso de herramientas gerenciales eficientes en funciones de planificación, dirección, operación y control.

Las cooperativas como otras empresas se enfrentan a constantes desafíos que afectan sus formas de gerencia y su desarrollo empresarial, y por tanto les permiten acumular saberes

y prácticas que pueden o no fortalecer su entorno interno. Con cada iniciativa se abre una nueva posibilidad de gestión en la administración, que si bien es cierto conserva elementos tradicionales de la noción de administración y de las formas de cómo ésta se desarrolla, también representa una de las características inherentes a esta disciplina que es que ninguna organización se gestiona igual a otra porque la capacidad de gestión y la forma cobran vida.

En Venezuela, con la promulgación de la nueva Constitución en 1999 se le otorga por primera vez a las cooperativas rango constitucional, adquiriendo una nueva dimensión política como instrumento o modalidad organizativa para democratizar la economía, incentivar y promover la descentralización hacia las comunidades, promover la economía social y como sujetos protagonistas del desarrollo económico y social.

A partir del 2001 con la Ley Especial de Asociaciones Cooperativas Venezuela se convirtió “(...) en el país con mayor número de cooperativas de Latinoamérica (...)” (Parga, 2010; en Medina y Arteaga, 2012:6); siendo su acumulado para el 2008 de 264.845 cooperativas (Op.Cit.), y para el 2010 de 306.792 (Martínez, 2014), lo cual superó la capacidad de las instituciones del Estado que al no estar preparadas para orientar y canalizar esa avalancha de asociaciones cooperativas, generó en éstas improvisaciones y fracasos que las han hecho objeto de severas críticas (Giraldo-Prato, 2005). En palabras de Pérez (2017) no hubo correspondencia entre la creación de eficientes estructuras y mecanismos estatales de apoyo y el crecimiento de las cooperativas; sin embargo cabe acotar que tampoco éstas hicieron uso correcto de la asistencia técnica y financiera gubernamental

recibida.

De las cooperativas registradas hasta el 2010, se estima que cerca del 77% se encuentran inactivas (Cooperativas de las Américas, 2001-2019) -aunque hasta el presente no se cuenta con un boletín actualizado del número de cooperativas funcionando en el país, ya que el ente oficial no ha emitido las estadísticas correspondientes-. Esta merma permite inferir que si bien es cierto que el gobierno nacional ha impulsado el desarrollo de estas organizaciones a través de la implementación y promoción de políticas públicas, en la actualidad presentan debilidades que han impedido su crecimiento y desarrollo.

### **3. Saberes administrativos en las cooperativas venezolanas: algunos hallazgos.**

Una vez analizadas las investigaciones publicadas entre 2005 y 2016 en relación a las cooperativas venezolanas, observamos que Pérez (2017) señala entre otras características que:

- La educación cooperativa es precaria, adolece de estrategias y métodos competentes para acometer las necesidades de las comunidades, presenta debilidades en los programas utilizados y el personal que los aplica es inexperto, lo cual ha traído dificultades para consolidar la doctrina cooperativista en el movimiento cooperativista y reforzar al interior de cada cooperativa los valores y principios del cooperativismo
- Existen conflictos internos dentro de las cooperativas que debilitan la práctica democrática porque hay escasa experiencia profesional y

administrativa de los trabajadores, ya que la mayoría de los integrantes son mujeres sin ninguna experiencia laboral, ni siquiera en el sector informal.

Marín (1992; en Martínez, 2014), refiere problemas internos como "(...) *poca preparación o capacidad empresarial para llevar a cabo adecuadamente una actividad económica (...)* (p.88); muy poco conocimiento sobre los principios filosóficos del movimiento cooperativo y poca disposición de los socios con edad avanzada, a darle cabida a la juventud que está un poco más preparada y más dispuesta a aceptar las recomendaciones técnicas.

Tanto Pérez (2017) como Marín (2014) dan indicios de debilidades presentes en las cooperativas venezolanas, relacionadas con los saberes administrativos, cuando afirman que adolecen de estrategias y métodos para acometer las necesidades de las comunidades o cuando afirman que no hay experticia en el personal, o que no hay preparación o capacidad empresarial, o que hay muy poco conocimiento sobre los principios filosóficos del movimiento cooperativo, o que muchos de sus miembros no tienen experiencia laboral, ni siquiera en el sector informal.

Martínez (2014) por su parte, de forma tácita, destaca la ausencia de categorías relevantes en la construcción de saberes, al asociar el fracaso de algunas cooperativas, a fallas en el conocimiento profundo de la naturaleza e identidad de estas organizaciones, a su filosofía a su estructura organizativa, a la gestión organizacional, a la participación y a los principios y valores cooperativos, entre otros factores importante. De acuerdo con el autor, algunas cooperativas inician actividades sin tener en cuenta, la

filosofía organizacional que los impulsa como miembros, a fin de alcanzar objetivos en común; ya que carecen de conocimientos organizacionales, financieros y administrativos que les dificulta la gestión y participación en el mercado empresarial de una manera competitiva.

También se encontraron elementos de análisis importantes en investigadores como Bastidas (1996; en García, 2008), Portillo (2003; en García 2008); Giraldo-Prato (2005); Piñeiro (2008); Machado (2008); García (2008); Fernández y Narváez (2010); González (2011); Torres-Barrios y Permía (2011); Freitez (2012); Medina y Arteaga (2012); Martínez-Linares, Cañas, Gómez-Limón, y Casanova (2014); Alvarado (2015) y Rodríguez (2016), quienes asocian el éxito o fracaso de las cooperativas a los saberes administrativos.

Bastidas (1996; en García, 2008), refiere como el principal problema del movimiento cooperativo venezolano la falta de formación cooperativista y el envejecimiento de la dirección tradicional del movimiento cooperativo. Por su parte Portillo (2003; en García 2008) señala que en general, los cooperativistas que participaron en su investigación, manifestaron haberse incorporado al cooperativismo impulsados por la idea de unir recursos económicos para mejorar individualmente, o para ayudar solidariamente a quienes con más urgencia lo necesitaban; pero este enfoque fue cambiando en la medida que se fueron capacitando en lo que es el cooperativismo y sus valores.

Giraldo-Prato (2005) quien propone un modelo de gestión para las cooperativas basado en un diagnóstico de cooperativas del estado Carabobo, considera que uno de los factores que ha afectado la gestión en estas

organizaciones es su poco conocimiento sobre procesos administrativos pues ello ocasiona que no se fijen metas realistas relacionadas a un mejor aprovechamiento de los recursos y que no se planifiquen los procesos de trabajo, afectando la participación y la toma de decisiones acertada en el manejo de los recursos financieros para el logro de la eficiencia económica de estas organizaciones.

En concordancia con lo anterior, Piñeiro (2008) reporta que un número considerable de cooperativistas venezolanos presentan deficientes capacidades administrativas y técnicas, así como, problemas de motivación; y grandes dificultades para competir con sus contrapartes capitalistas por insumos y clientes. Además, afirma que las debilidades presentes en las cooperativas están asociadas a algunos elementos relevantes como, motivación, organización, coordinación y carencias de profesionalización en la gestión cooperativa, presentando dificultades internas en su funcionamiento, así como también, escasa educación y preparación profesional de sus miembros cooperativistas.

De acuerdo con Machado (2008) en las cooperativas de los estados Lara, Portuguesa, Yaracuy y de los cuatro municipios del Área Metropolitana de Caracas, presentan entre sus problemas más significativos, la falta de conocimiento tanto de las actividades que desarrollan como de los procedimientos administrativos y financieros, así como también, los problemas relacionados con su funcionamiento interno, tales como la desorganización, desacuerdos, diferencias entre los asociados; fallas en los principios cooperativos y por otro lado, los relacionados con la toma de decisiones; en donde, las cooperativas deben cuidar los

procedimientos asamblearios generales para la toma de decisiones importantes, tomando en cuenta que podría darse elementos autoritarios en ejercicios de liderazgos de ese tipo que distorsione negativamente a la naturaleza de las cooperativas. Destaca en los hallazgos de la investigación realizada por este autor, aspectos del saber administrativo como son la toma de decisiones, organización, planificación y destrezas productivas, administrativas y financieras.

García (2008), en su reflexión sobre las estrategias gerenciales de las cooperativas en el desarrollo local desde la dimensión ética, concluye que se pueden aminorar las debilidades de las organizaciones cooperativas y transformarlas en fortalezas, actuando en el plano de la propia organización, a través de acciones de formación y capacitación que tengan como objeto actuar sobre la gestión, las relaciones laborales e interpersonales, resaltando los valores y los principios éticos del cooperativismo. Destaca que actualmente, *"(...)se cuenta con herramientas teórico - prácticas que permiten posicionar convenientemente esos elementos en la gerencia de las entidades cooperativas, cuya ventaja competitiva resulta, aunque parezca paradójico, de su esencia, naturaleza e índole cooperativa(...)"*(p.195), y que una cooperativa basada en *"(...)valores éticos requiere un encadenamiento coherente entre lo estratégico y la práctica cotidiana, como único camino para mantener y preservar los principios cooperativistas y la integración de estas organizaciones con el entorno circundante en la búsqueda del desarrollo local(...)"*(p.195) .

Considerando lo anterior, se destaca que los principios cooperativistas y el plan de capacitación del recurso humano deben constituirse en el eje central para el desarrollo de las cooperativas, a fin

de alcanzar los objetivos institucionales dentro del proceso administrativo, tales como, planificación, dirección, control y seguimiento, garantizando una eficiente gestión organizacional en un ambiente complejo como el actual sistema económico venezolano.

Fernández y Narváez (2010), al tratar de identificar las necesidades y áreas claves en las cuales requieren formación los cooperativistas que realizan actividades de prestación de servicios en la Península de Paraguaná del estado Falcón, encontraron que los directivos de las cooperativas estudiadas coinciden en un 100%, en que sus asociados están dispuestos a iniciar un programa de formación, reconociendo que existen debilidades que deben superar para lograr el crecimiento y desarrollo de estas organizaciones, por otra parte, en cuanto a la formación en Administración, consideran necesario incluir aspectos relacionados a la Organización (71%), Administración del Talento Humano (71%), Control de gestión (57%) y Productividad y Calidad (57%).

Las autoras concluyen que en estas organizaciones se deben asumir de manera continua procesos educativos “(...) *con el fin de generar la necesaria transformación de las organizaciones cooperativas hacia una gestión participativa, solidaria, democrática, rentable y sostenible en el largo plazo que trascienda los paradigmas de la organización tradicional (...)*” (p.1). Resaltando la relevancia de considerar lo antes descrito para el fortalecimiento y desarrollo de este grupo de organizaciones, a fin de posicionar convenientemente las prácticas gerenciales en un entorno competitivo, destacando la construcción de saberes dentro del plan de formación y capacitación del capital humano como ventaja competitiva para la evolución de la cooperativa en el sector económico en

general.

En las asociaciones cooperativas de transporte en el estado Carabobo (municipio San Diego), donde González (2011) explora saberes relacionados con los principios de administración financiera concluye que una de las principales debilidades que tienen las asociaciones cooperativas del territorio estudiado es la falta de educación formal y universitaria de los asociados. En los procesos administrativos desplegados por estas organizaciones reina el empirismo, sustentado en la no profesionalización de sus asociados y a su poca disposición a recibir e asesoría experta en la rama administrativa.

Por su parte, Torres-Barrios y Pernía (2011), en su trabajo con cooperativas manufactureras en el estado Trujillo (municipio Valera) refieren que la fortaleza mayor del sector, es la experiencia de sus socios y la debilidad mayor, es la falta de capacitación en lo administrativo y gerencial dado el poco esfuerzo dedicado a la planificación y programación de sus actividades desde el punto de vista estratégico. Asimismo refiere que las debilidades relacionadas con el capital humano para los sistemas productivos de las cooperativas textiles, están dadas por la ausencia de una visión compartida y de un plan de formación y capacitación de sus asociados en materia administrativa y gerencial, afectando el ámbito organizacional y por consiguiente el desarrollo, crecimiento y toma de decisiones de las cooperativas en el contexto.

Freitez (2012) reporta que el estado Lara, de acuerdo con el ritmo de crecimiento de la organización y de la acción cooperativa al compararse con los desarrollos de otras organizaciones, denota un esfuerzo sistemático, que si bien no se expresa en rápidos y

masivos resultados refleja una tendencia ascendente y progresiva en el aumento de las organizaciones, sus afiliados y los volúmenes de sus actividades; siendo determinante la formación y capacitación de sus asociados cooperativistas, iniciativa que se adoptó e incorporó en una amplia medida por los distintos grupos cooperativos que se formaron; sin embargo destaca que en las prácticas administrativas prevalece la experiencia basada en el empirismo dejando a un lado los aspectos relacionados a la disciplina profesional; en consecuencia los asociados crean un vínculo de satisfacción limitado a sus escasos conocimientos. ,

Para este autor para que las cooperativas sean exitosas, deben basarse en saberes y prácticas administrativas, como el cumplimiento de las normas y los principios cooperativistas, destacando la misión solidaria, los modelos de gestión y su filosofía organizacional, que son determinantes del desarrollo y continuidad de la cooperativa en el mercado..

Al igual que González (2011) y Torres-Barrios y Pernía (2012), Medina y Arteaga (2012) realizaron un estudio en el municipio Libertador del estado Carabobo; argumentando que en este territorio las cooperativas presentan bajo nivel competitivo, dado que, no tienen capacidad para lograr consensos y marchar de forma integrada en la búsqueda de los objetivos formulados, observándose falta de preparación y capacitación y resistencia a los cambios tecnológicos en sus miembros. Asimismo, las entrevistas exploratorias que realizaron revelan falta de capacitación, en cuanto a conducción de empresas, ya que en muchos casos, los socios no cuentan con conocimientos

sobre planificación, dirección, control, administración, procesos productivos, mercadeo y principios de calidad, saberes administrativos básicos para la dirección de una empresa en esta economía tan cambiante y dinámica.

Las autoras resaltan en la investigación que hay aspectos que los cooperativistas deben tener presente en su gestión empresarial; destacando saberes relacionados con la administración, comercialización, dirección, control, costos, planificación y toma de decisiones, entre otros, siendo relevante que estos aspectos sean conocidos por los miembros de este tipo de asociaciones ya que en las dimensiones actuales de la economía global se requiere conocer el mercado integral haciendo uso, entre otras cosas, de las nuevas tecnologías de comunicación e información, a fin de conocer las necesidades y exigencias del mercado y tomar decisiones que contribuyan al fortalecimiento y desarrollo del negocio.

En este mismo orden de ideas, Martínez-Linares, Cañas, Gómez-Limón y Casanova (2014), en su investigación sobre el cooperativismo agrícola en el estado Zulia encontraron, entre otros hallazgos, carencia de atributos y fallas en la aplicación de una canasta de buenas prácticas y en el cumplimiento de los principios y valores cooperativos. También observaron debilidades en la organización y gestión, en las finanzas, y en la aplicación de los incentivos ofrecidos por las instituciones del Estado que las promovieron.

Además, señalan los autores que la característica más resaltante es que el 61% de los cooperativistas tienen bajos niveles educativos, lo cual afecta en la rotación de las directivas e impacta en el avance organizativo, gestión

y desarrollo de la cooperativa. En el informe señalan que las cooperativas no tienen constituidas o no funcionan todas las instancias organizativas establecidas en la Ley Especial de Asociaciones Cooperativas (2001), destacando que la falta de estas estructuras de organización y funcionamiento está determinada en parte por el poco interés de los asociados en participar en la directiva, asimismo, señalan debilidades en la toma de decisiones y la gestión empresarial.

Respecto a las prácticas relacionadas con la planificación y el presupuesto, los resultados muestran que el 73% de las cooperativas realizan planes y el 27% no lo hacen; por lo que la falta de recursos presupuestarios es un factor que limita el desarrollo de cualquier actividad planificada. De acuerdo a lo descrito, de la investigación de Martínez-Linares et al (2014) se desprenden algunas categorías importantes relacionadas con los saberes administrativos en las cooperativas: estructura organizacional, planificación, toma de decisiones y dirección.

Alvarado (2015), en su estudio del Organismo de Integración Cooperativa Cecosesola en el estado Carabobo, exploró saberes relacionados con la toma de decisiones, ingresos y egresos de los trabajadores, supervisión y con los valores y principios cooperativos, entre otros. Destaca el autor que uno de sus grandes logros fue eliminar el factor jerárquico, aplanando la toma de decisiones -mayoritariamente bajo consenso-; también destaca el las normas y procedimiento de supervisión y evaluación de desempeño, concluyendo que,

(...) era colectiva, no había supervisor, tus propios compañeros de equipo vigilaban las actividades del otro,

porque la idea no era cumplir individualmente con una función específica, sino que el grupo fuera eficaz en alcanzar los objetivos en el área que en ese momento estaba bajo su responsabilidad (p.109).

En cuanto a los saberes y practicas relacionadas con la administración financiera de Asociaciones Cooperativas Bancos Comunales del estado Nueva Esparta, Rodríguez (2016) dejó en evidencia que la información financiera es manejada por integrantes de la directiva del Banco Comunal quienes no envían información al Contador Público; que no existen normas y procedimientos para realizar las actividades administrativas y que la actualización de la información financiera es realizada al final de la ejecución del presupuesto, generando limitaciones por no tener la información financiera en el momento oportuno para la toma de decisiones.

La autora también evidencia ausencia de saberes relacionados con la comunicación efectiva, toma de decisiones, dirección y control en el manejo de la cooperativa, destaca que existen muchas debilidades en los trámites financieros de las cooperativas, puesto que muchos de los miembros no tienen la capacitación académica necesaria para administrar los recursos financieros.

## **Conclusiones**

Los saberes administrativos más explorados entre 2005 y 2016 en las cooperativas venezolanas están referidos a la toma de decisiones, cultura organizacional, organización en el trabajo, liderazgo y capacitación, filosofía de gestión, principios cooperativos, estructura organizativa, planificación, presupuesto, dirección, administración

financiera, evaluación del desempeño y gestión de recursos humanos. Los saberes administrativos menos explorados en ese mismo período están referidos al manejo del cambio, resolución de problemas, comunicación, trabajo en equipo, motivación e incentivos para el equipo de trabajo, coordinación, control de calidad, comercialización, mercadeo, división del trabajo, realización de tareas, seguimiento y control de las tareas y alianzas estratégicas.

Es posible que haya un bajo nivel o ausencia de saberes administrativos en las cooperativas, al observar que los investigadores asocian el fracaso de algunas cooperativas, a fallas en el conocimiento profundo de la naturaleza e identidad de estas organizaciones, a su filosofía a su estructura organizativa, a la gestión organizacional, a la participación y a los principios y valores cooperativos, entre otros saberes importantes para el funcionamiento y desarrollo de una organización. También al observar su coincidencia respecto a que:

- En la práctica administrativa de estas empresas ha prevalecido la experiencia basada en el empirismo.
- La mayoría de las cooperativas no tienen capacidad para lograr consensos y marchar de forma integrada en la búsqueda de los objetivos formulados, observándose falta de preparación, capacitación y resistencia a los cambios tecnológicos en sus miembros.
- Hay falta de capacitación, en cuanto a conducción de empresas, ya que en muchos casos, los socios no cuentan con conocimientos sobre planificación, dirección, control, administración, procesos productivos, mercadeo y principios de calidad, saberes administrativos básicos para la dirección de una

empresa en esta economía tan cambiante y dinámica.

Las cooperativas venezolanas como toda organización, se enfrentan a constantes desafíos que afectan sus formas de gerencia y su desarrollo empresarial, que les permiten acumular saberes y prácticas que pueden o no fortalecer su entorno interno. Con cada iniciativa se abre una nueva posibilidad de gestión en la administración, que si bien es cierto conserva elementos tradicionales de la noción de administración y de las formas de cómo ésta se desarrolla, también representa una de las características inherentes a esta disciplina que es que ninguna organización se gestiona igual a otra porque la capacidad de gestión y la forma cobran vida; es así como, los conceptos teóricos fundamentales de la administración en una organización dependerán de la iniciativa, creatividad, capacidad, ingenio, visión, intuición de los sujetos que en ella participan, en tanto se encuentra conformada por una esencia humana y un cuerpo material, que mantienen una relación inseparable con el entorno

## Referencias

- Abbagnano, Nicola (1974), **Diccionario de filosofía**. México, Fondo de Cultura Económica. 2da. Ed.
- Alianza Cooperativa Internacional (1996), **Declaración de la Alianza Cooperativa Internacional sobre la identidad cooperativa. Los principios cooperativos**. Vitoria-Gasteiz: Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi.
- Alvarado, D. (2015), **Los valores éticos cooperativos desde la praxis en el organismo de integración cooperativa CECOSOLA** (tesis

- doctoral), Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Berumen, S. (2006), **Introducción a la economía internacional**. Madrid, Esic Editorial.
- Bonilla-Castro, Elssy y Rodríguez-Sehji, Penelope. (2005). **Más allá del dilema de los métodos. La investigación en ciencias sociales**. Colombia, Ediciones Uniandes, Grupo Editorial Norma, 3ra. ed.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), Gaceta Oficial 6.860. Año CXXVII. Mes 111 del 30 de diciembre de 1999.
- Cooperativas de las Américas (2001-2019), **Hechos y cifras**. San José, Costa Rica: Cooperativas de las Américas. Región de la Alianza Cooperativa Internacional.
- Fernández, G. y Narváez, M. (2010), Formación del talento humano: factor clave para el desarrollo de organizaciones cooperativas. **Multiciencias**, 10(1), 45-52.
- Fernández, G.; Narváez, M. y Senior, A. (2010), Organizaciones cooperativas en el contexto del desarrollo local: una aproximación para su estudio. **Revista Venezolana de Gerencia**, 15(49), 87-102.
- Freitez, N. (10 de julio 2017), **Emprendimiento y cooperativismo en Venezuela**. Caracas: Revista SIC.
- García, B. (2008), Estrategias gerenciales de la empresa cooperativa en el desarrollo local desde la dimensión ética. **Multiciencias**, 8(2), 190-196.
- Giraldo-Prato, M. (2005), Modelo de autogestión para el cooperativismo. **Cayapa, Revista Venezolana de Economía Social**, 5(10): 64-79.
- González, M. (2011), **Propuesta de estrategias para administrar asociaciones cooperativas de transporte basado en los principios de administración financiera. Caso: cooperativas de la jurisdicción del municipio San Diego del estado Carabobo** (Trabajo de Grado). Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Herrscher, E. (2009), **Administración: Aprender y Actuar: Management Sistémico para Pymes**. Buenos Aires, Argentina, Granica S.A.
- Holyoake, G. (1989), **Historia de los Pioneros de Rochdale**. Reproducción de la versión traducida por Bernardo Delom. Buenos Aires, Argentina, Intercoop.
- Jurado, J. (2017), **Historia de la Administración. Escribir las Prácticas**. Medellín, Colombia, Instituto Tecnológico Metropolitano.
- República Bolivariana de Venezuela (2001), Ley Especial de Asociaciones Cooperativas. Decreto N° 1.440. Gaceta Oficial de la N° 37.285 de fecha 18 de septiembre de 2001.
- Machado, J. (2008), **Estudio sobre Cooperativas en Cuatro Estados de Venezuela**. Observatorio de participación y convivencia social de Venezuela. Publicación 3.
- Márquez-Domínguez, J. (2014), **Cooperativas de consumo en Andalucía. Análisis histórico, identidad geográfica y estrategias actuales**. Collectanea 97. Málaga, España, Universidad de Huelva Publicaciones; Federación Andaluza de Empresas Cooperativas de Consumidores y Usuarios; Instituto de Desarrollo Local, Grupo de Investigación Universidad de Huelva y Juan A. Márquez-Domínguez.
- Martínez, A. (2015), **Las cooperativas**

- y su acción sobre la sociedad.** REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos, 117:34-49.
- Martínez-Linares, E. (2014), **Análisis de los principios cooperativos en el éxito y fracaso de las cooperativas agrarias en el estado Zulia** (tesis doctoral). Universidad de Córdoba, España.
- Martínez-Linares, E.; Cañas, J.; Gómez-Limón, J. y Casanova, A. (2014), Caracterización del cooperativismo agrícola en el estado Zulia: Caso subregión Sur del Lago de Maracaibo. Cayapa, **Revista Venezolana de Economía Social**, 14 (28): 45-63.
- Medina, M. y Arteaga, W. (2012), Cultura Organizativa en las Cooperativas de Consumo en el Municipio Libertador del Estado Carabobo. Venezuela. **Strategos**, 4(8): 5-16.
- Medina, M.; Ibáñez, N. y Castillo, R. (2012), Estrategias para consolidar la cultura organizativa, para la competitividad: Cooperativas de consumo, municipio Libertador del estado Carabobo. **Negotium**, 8(23): 163-201.
- Monzón-Campos, J. (2003), El cooperativismo en la historia de la Literatura económica. CIRIEC-España. **Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa**. 44: 9-32.
- Organización Internacional de las Cooperativas en las Industrias y los Servicios CICOPA (2005-2019). **Identidad Cooperativa**. Bruselas, Bélgica, CICOPA.
- Osta, K.; Mendoza, Ermelin E. da y Giraldo, M. (2005), La actividad cooperativa en Venezuela. **Revista Venezolana de Gerencia**, 10(31), 424-439.
- Pérez, Ángel (2017), Aproximación a la economía social y solidaria: Cooperativismo venezolano. **Economía**, 43: 175-210.
- Piñeiro, C. (2008), Principales Desafíos de las Cooperativas en Venezuela. Cayapa, **Revista Venezolana de Economía Social**, 8(15): 37-60.
- Podestá-Correa, P. y Jurado-Jurado, J. (2005), Fundamentos del saber administrativo. **Revista del Centro de Investigación. Universidad de la Salle**, 6 (23): 27-42.
- Rodríguez de Díaz, E. (2016), Sistema integral de información financiera para optimizar la gestión pública de las asociaciones cooperativas bancos comunales en el estado Nueva Esparta. **3C Empresa**, 5 (2): 83-98.
- Sánchez, M. (2015), **Administración**. México, Grupo Editorial Patria. 2da. ed.
- Torres-Hernández, Zacarias (2014). **Teoría General de la Administración**. México, Grupo Editorial Patria. 2da. ed.
- Torres-Barrios, A. y Pernía, L. (2011), Análisis estratégico de las cooperativas manufactureras en Valera desde la perspectiva del capital intelectual. **Cayapa. Revista Venezolana de Economía Social**, 11 (22), 79-101.

- Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.  
[http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es\\_ES](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES)