

Código: PYT-2542-3037-VOL2N1-16-014

[Regresar al Contenido](#)



VALORES CORPORATIVOS COMO ESTRATEGIA GERENCIAL EN COOPERATIVAS DE SERVICIO, UBICADAS EN EL MUNICIPIO BARINAS, ESTADO BARINAS *

CORPORATE VALUES AS A MANAGEMENT STRATEGY IN SERVICE COOPERATIVES,
LOCATED IN THE MUNICIPALITY BARINAS, BARINAS STATE

TAHIZ E. GUERRERO G.⁽¹⁾

RESUMEN

El objetivo del estudio fue proponer el uso de valores corporativos como estrategia gerencial en Cooperativas de Servicio, ubicadas en el municipio Barinas, estado Barinas. Se ubicó en una investigación descriptiva, cuantitativa, sustentada en la modalidad de proyecto factible, realizada en tres fases: diagnóstico, factibilidad y diseño. La población fue de 125 Asociaciones Cooperativas de Servicio; la muestra seleccionada fue de 56 Cooperativas. La recopilación de la información se realizó con un instrumento de recolección de datos tipo encuesta bajo la modalidad de cuestionario, se validó a través del método de juicio de expertos, con la elaboración de una prueba piloto se determinó su confiabilidad a través del estadístico Alfa de Cronbach, el cual dio como resultado un coeficiente de magnitud alta de 0,90. Para el análisis e interpretación de los datos, se utilizó una hoja de cálculo y se diseñaron tablas y gráficos para presentar los resultados obtenidos. Se elaboró una propuesta para fortalecer, en las cooperativas de servicio, el manejo adecuado de valores corporativos, como una estrategia gerencial que permita lograr la productividad desde el punto de vista gerencial. Se concluye la investigación con los siguientes resultados: el estudio de la variable valores corporativos arrojó que la mayor satisfacción laboral del personal se origina cuando trabajan en equipo, el personal se identifica con el mejoramiento continuo y el valor gerencial más importante es la responsabilidad. En relación a la segunda variable, estrategias, resultó el liderazgo el indicador más resaltante, la estructura organizativa se enfoca en las habilidades y el apoyo del financiamiento para mejorar la función gerencial.

Palabras clave: Cooperativas de servicio, estrategias gerenciales, valores corporativos.

(*) Recibido: 25-03-2016

Aceptado: 27-04-2016

(1) Universidad Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora" (UNELLEZ), Venezuela.
Email: tahiz.guerrero@gmail.com

ABSTRACT

The objective of the study was to propose the use of corporate values as a management strategy in Service Cooperatives, located in the Barinas Municipality, Barinas State. It was a descriptive, quantitative research, based on the feasible project modality, carried out in three phases: diagnosis, feasibility and design. 125 Cooperative Service Associations represented the population; the selected sample consisted of 56 cooperatives. The collection of information was done with an instrument of collection of data type survey under the modality of questionnaire. It was validated through the expert judgment method. A pilot test was performed to determine its reliability through the Cronbach Alpha statistic, which resulted in a coefficient of high magnitude of 0.90. For the analysis and interpretation, a spreadsheet was used and tables and graphs were designed to present the obtained results. A proposal was developed to strengthen, in service cooperatives, the proper management of corporate values, as a management strategy that allows productivity to be achieved from the managerial point of view. The research concludes with the following results: the study of the corporate values variable showed that the greatest job satisfaction of the staff occurs when they work as a team, the staff identifies with continuous improvement and the most important managerial value is responsibility. In relation to the second variable, strategies, leadership was the most important indicator; the organizational structure focuses on the skills and the support of the financing to improve the managerial function.

Keywords: Cooperatives service, management strategies, corporate values.

INTRODUCCIÓN

Las asociaciones cooperativas constituyen una acción colectiva impulsada sobre bases solidarias que proponen una alternativa viable para el desarrollo de una sociedad. Además, contribuyen a crear una identidad propia entre los grupos que practican el cooperativismo. La Alianza Cooperativa Internacional (ACI), define a las cooperativas como una asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para satisfacer unas necesidades y aspiraciones económicas, sociales, y culturales en común, mediante una empresa creada con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general (ACI, 2010).

Por lo tanto, el cooperativismo es considerado como un sistema importante en el desarrollo económico y social del país, que contribuye a crear programas de mejoramiento social e impulsa a las comunidades en su transformación estructural, donde armonicen el sentido humano y social de su existencia.

El estudio se enfoca en las cooperativas de servicio con la finalidad de proponer el uso de valores corporativos como estrategia gerencial. Esta investigación se orienta desde el punto de vista gerencial, específicamente en los valores sociales, éticos y morales que las cooperativas poseen, donde sus directivos sean capaces de internalizar la importancia de su administración, para obtener eficiencia y efectividad en sus actividades y así mejorar su gestión.

Es importante destacar, que los valores corporativos constituyen una parte esencial de toda cultura empresarial, ya que, aportan un sentido de dirección común a todas las personas que conforman la empresa y unas líneas directrices de comportamiento y actitud ante su labor diaria. En cuanto a las estrategias éstas permiten llevar la dirección gerencial de cualquier institución para lograr alcanzar objetivos y metas.

En atención a lo antes expuesto, es de considerar que las cooperativas son una organización que en corto plazo pueden superar sus fallas, a partir de analizar sus debilidades y amenazas, enfrentar la

evaluación de su gestión y aplicar en la práctica los conocimientos derivados del desarrollo científico – técnico, que le permitan avanzar de manera eficiente y efectiva para el logro de sus objetivos.

Sin embargo, actualmente se observan algunas irregularidades en el funcionamiento de las cooperativas. Al respecto Molina (2005) señaló que “lamentablemente las directivas de algunas cooperativas han utilizado los recursos que recibieron para fines distintos para lo cual fueron entregados”. (p.177) Por ello, alertó ante la disposición de conformar cooperativas sólo con fines lucrativos o mercantiles en las que se destaca la competencia individualista, lo que según su criterio, es contrario a la esencia misma de esta forma asociativa.

El artículo 3 de la Ley Especial de Asociaciones Cooperativas (2001), señala lo siguiente: “Las cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, esfuerzo propio, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Sus miembros promueven los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y compromiso por los demás” (p.12). De tal manera que los integrantes o miembros de estas organizaciones deben velar por el fiel cumplimiento de los valores establecidos, ya que a través de ellos, se fundarán las bases de una organización social para sustentar el desarrollo económico y social del país.

En tal sentido, Bastidas (2007) expresa: “El cooperativismo que se está impulsando no tiene nada que ver con la esencia real del cooperativismo” (pág.9). Es decir, se ha desvirtuado el objetivo primordial de las organizaciones cooperativistas donde los valores han quedado a un lado de sus fundamentos. Todos los valores cooperativos, desde luego, son esenciales. Es importante señalar, que la mayoría de las asociaciones cooperativas se han formado por intereses propios, es decir, para obtener un crédito y fomentar una actividad que muchas veces queda en la idea de los cooperativistas, sin considerar la importancia y esencia que tiene este sector y como ayudará al desarrollo económico de un sector, comunidad, estado o nación.

La gran virtud del cooperativismo es la de despertar confianza y fe en los humildes de que cooperando con otros en un pie de igualdad se pueden superar las condiciones desfavorables en que se vive, (Molina y García, s/f, p.8). Es decir, dicho sistema nace para ayudar a los necesitados, los cuales deben crear un círculo de respeto e igualdad, sin salirse de lo que establece la Constitución Nacional y la Ley Especial de Asociaciones Cooperativas.

Por consiguiente, los valores corporativos son una parte esencial de toda cultura organizacional, ya que aportan un sentido de dirección común a todas las personas que integran la organización y unas líneas directrices de comportamiento y actitud ante su labor diaria. Los valores en los que se participa definen el carácter fundamental de la organización, crean un sentido de identidad en ella, propician la cohesión, y desarrollan una filosofía de gestión diferenciada, (Cotraser, 2008).

Es por ello, que el presente artículo tiene como objetivo proponer el uso de valores corporativos como estrategia gerencial en Cooperativas de Servicio, ubicadas en el municipio Barinas, estado Barinas con el fin de estimular y defender los valores y principios establecidos, y a la vez, promover y fortalecer el movimiento cooperativo en el estado Barinas.

Con referencia a todo lo expuesto anteriormente, se plantean las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la situación actual, respecto a los valores corporativos que presentan las Cooperativas de Servicio, ubicadas en el municipio Barinas, estado Barinas?

¿Qué valores corporativos se incorporaran como estrategias gerenciales a las Cooperativas de Servicio, ubicadas en el municipio Barinas, estado Barinas?

¿Qué estrategias gerenciales se deberán diseñar para promover el uso de valores corporativos en las Cooperativas de Servicio, ubicadas en el municipio Barinas, estado Barinas?.

TEORÍA

La investigación brinda un aporte práctico a través de un estudio de caso, específicamente en las cooperativas de servicio, comparando los aspectos más resaltantes de la problemática que presentan este tipo de organizaciones y cómo es que se debe abordar, con la puesta en práctica y bajo la modalidad de un proyecto factible.

Por otra parte, permitirá difundir los aspectos relevantes en lo que se corresponde con el conocimiento de los principios cooperativos, en cuanto a valores concebidos para promover la armonía social que se requiere en el logro del bienestar integral de un colectivo.

Al respecto, Graterol (2005), señala que “las cooperativas son parte de un componente fundamental de la sociedad organizada que contribuye de manera significativa a la construcción de una economía participativa, democrática y solidaria” (p.176), las mismas han enfrentado con firmeza todos y cada uno de los problemas tradicionales, en su mayoría producto de los procesos de cambio y transformación, es decir, los efectos generados por la globalización, los cambios organizativos, tecnológicos, culturales, entre otros, y muchos de los que no escapan, desde el momento en que se incorporan al proceso de desarrollo económico y productivo como tal.

Las variables de investigación se centrarán en dos atributos de estudio, los valores corporativos y las estrategias dirigidas a las Cooperativas de Servicio del municipio Barinas. Los autores Athos y Pascale, citado por Codina, (2004) definen los valores corporativos como “reglas o pautas mediante las cuales una compañía exhorta a sus miembros a tener comportamientos consistentes con su sentido de existencia (orden, seguridad y desarrollo). Son propósitos supremos a los cuales la organización y sus miembros deben dedicar toda su energía”. Por lo tanto, los valores, como herramientas o apoyo gerencial, han venido ocupando un lugar cada vez más relevante en las teorías y prácticas de la administración en los últimos años.

El autor Koontz (2000), en su libro Estrategia, planificación y control, define la estrategia “como programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica”. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada.

En tal sentido, Serna (2003), explica que:

Las opciones estratégicas deberán convertirse en planes de acción concretos, con definición de responsables. Para ello, es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional dentro de estos proyectos, así como diseñar planes de acción concretos.

Por lo tanto, las asociaciones cooperativas no escapan de la formulación de estrategias, deben proyectar en el tiempo los planes a seguir, así como también, establecer prioridades para mejorar la gestión de las mismas.

MÉTODOS

La metodología se enmarcó en una investigación de naturaleza descriptiva, cualitativa y cuantitativa sustentada en la modalidad de proyecto factible. Igualmente, el estudio se orientó en el diseño de campo. Es importante aclarar, que esta tipificación de diseño de campo, no constituye una demarcación radical y lo que permite su definición es el predominio o énfasis en la naturaleza de los datos utilizados. Los diseños no pueden basarse solo en información primaria; es indispensable ubicar e integrar el problema y sus resultados en un marco referencial, para cuya elaboración siempre se realizan consultas o estudios de tipo bibliográficos.

Por ser un proyecto factible el estudio presenta un diseño metodológico conformado por tres fases:

Diagnóstico: Constituye la parte descriptiva del proceso, donde se detalló la situación que se desea mejorar y que permitió definir un conjunto de

variables apoyadas en una investigación de campo, las mismas se operacionalizarán mediante la técnica de la encuesta a través de la modalidad de cuestionario.

Factibilidad: Corresponde a la segunda fase del proceso metodológico de la modalidad, se establecieron los criterios que permitieron asegurar el uso óptimo de los recursos empleados. Se consideró la viabilidad de la propuesta de diseñar estrategias gerenciales fomentadas en valores corporativos mediante la consulta a las cooperativas de servicios, aplicando una encuesta tipo cuestionario, como una posibilidad de atender las necesidades, propiciar cambios gerenciales y lograr la calidad de los servicios.

Por lo que se requirió establecer su factibilidad técnica, administrativa, legal y social. En consecuencia se pretende determinar el grado de aplicabilidad de la propuesta en las cooperativas de servicio. De igual manera, se parte del criterio, que la propuesta es factible.

Diseño: Es la fase en la cual se define el proyecto con fundamento en los resultados del diagnóstico, los objetivos propuestos, la población, las necesidades, el tiempo de realización y ejecución de la investigación, así como la creatividad y la habilidad del investigador para elaborar la propuesta estratégica. La importancia de esta fase radicó, en que se combinaron los recursos humanos, técnicos y financieros, poniendo en juego la creatividad, para la solución de la problemática.

En la investigación se tomó a la población que conformaban las Asociaciones Cooperativas de Servicios del Municipio Barinas, que corresponde a un total de 125 organizaciones registradas, activas y fiscalizadas por la Superintendencia Nacional de Cooperativas (SUNACOOB). El tamaño de la muestra depende fundamentalmente de lo que se investiga, de los recursos con los que se cuenta y de la confianza con la cual se va a trabajar para medir la precisión.

Es necesario señalar que la distribución del tamaño de la muestra se realizó a juicio del investi-

gador aplicando un método no probabilístico y considerando que allí existía una mayor representatividad de la misma, conocido el universo de 125 Asociaciones Cooperativas de Servicios, municipio Barinas, una vez aplicado el muestreo dio como resultado un total de 56 cooperativas a encuestar.

El proceso de recolección de la información parte de las variables a medir, implica tomar tres decisiones íntimamente relacionadas: determinar la naturaleza de los datos, seleccionar los instrumentos para su recolección y aplicar los instrumentos en referencia. Se utilizó una encuesta estructurada tipo cuestionario, en consecuencia se elaboró a partir de la operacionalización de las variables y se adaptó a una escala de estimación, con varias opciones de respuestas y con la finalidad de recoger la información de las Cooperativas de Servicios y proponer estrategias gerenciales en función de valores corporativos. La encuesta fue de tipo escrita y se realizó a través de un cuestionario autoadministrado, de respuestas cerradas de acuerdo con las dimensiones e indicadores contenidos en la operacionalización de las variables.

En cuanto a la presentación de los resultados, los datos obtenidos se clasificaron, codificaron y tabularon numéricamente en una matriz de datos y se analizaron e interpretaron para un posterior tratamiento estadístico, utilizando una hoja de cálculo, a través de la cual se determinaron las frecuencias relativas y absolutas de cada ítem, con el propósito de que los datos recolectados obtuvieran significado dentro de la investigación, se hizo necesario organizar los mismos e intentar dar respuesta a los objetivos planteados en el estudio, así como, evidenciar los hallazgos relacionándolos con las teorías que sustentan la misma y lograr así, llegar a conclusiones lógicas que promuevan la elaboración de las recomendaciones.

RESULTADOS

Las variables de investigación analizadas fueron los valores corporativos y las estrategias. En la primera variable, que hace referencia a los valores corporativos, se tomaron como dimensiones de

estudio: la satisfacción, habilidades y estilos gerenciales, impulso y motivaciones, y las funciones gerenciales. Una vez analizadas las mismas, se obtuvieron los siguientes resultados:

1. En la satisfacción laboral de los empleados dentro de la organización, la misma debe tener reciprocidad, la organización debe brindarle a su empleado las condiciones mínimas para obtener una buena salud mental, generando productividad y rentabilidad, su satisfacción va a depender de que tan comprometido se sienta con su trabajo.
2. El compromiso de los empleados con la organización debe ser medido por el departamento de Recursos Humanos, se debe visualizar o evaluar si los objetivos corporativos son alcanzados, si existe una lealtad y pertinencia en el trabajo vinculado con su actividad laboral, entonces el empleado tiende a tener una mayor responsabilidad en lo que hace.
3. Actualmente, las empresas cooperativas están presentes en muchos sectores y ejecutan diversas actividades, por lo tanto, a pesar de las particularidades del cooperativismo, deben mantener los criterios de eficacia y eficiencia requeridos a cualquier organización si desea permanecer en el mercado.
4. Las actitudes son el reflejo de las experiencias y de los antecedentes de cada individuo, por lo tanto, las personas importantes como padres, hijos, familiares y amigos influyen en las actuaciones, llevar una vida sana, permitirá la integración en los grupos de trabajo y la conformación de grupos sociales para desenvolverse de la mejor manera dentro de la organización.
5. El desarrollo organizacional es un proceso constante que se ve afectado por el cambio y la globalización, el individuo debe adaptarse a estos cambios y ver la organización como un sistema abierto que interactúa día a día con su entorno.
6. El desarrollo organizacional es un proceso que se enfoca en la cultura, los procesos y la

estructura de la organización, utilizando una perspectiva total del sistema. Por lo tanto, las organizaciones son sistemas abiertos, es decir, sistemas de interacción con su entorno. A medida que cambia el entorno la organización se debe adaptar.

7. Con respecto a las líneas de acción, las cooperativas se basan en las funciones de planificación y organización, de manera que, la función gerencial de planificación determina de forma directa las restantes funciones. Estas organizaciones consideran que las metas alcanzadas dan respuesta a los objetivos propuestos. En tal sentido, toda organización pretende alcanzar objetivos. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro.

En la segunda variable referente a las estrategias se estudiaron las dimensiones: estructura organizacional, dirección en valores y funciones operativas:

1. En cuanto a la estructura organizativa, las cooperativas consideran que la estructura organizativa está ligada a la coordinación administrativa como una estrategia que permite identificar en los miembros de su organización la responsabilidad
2. Los valores se identifican con su propio ser, desde la perspectiva más general, los valores de un líder están arraigados en su propio ser y los transmite en su forma de actuar, de hablar y de acoger a toda persona en los distintos niveles de una organización, influyendo en los fines que ésta persigue.
3. Con relación al mejoramiento de la función gerencial en las cooperativas de servicio consideran que la implementación de los valores corporativos son estrategias positivas que contribuirían a optimizar el buen funcionamiento de las mismas. Es importante destacar, que los valores corporativos son la convicción que los miembros de una organización tienen en

cuanto a preferir cierto estado de cosas por encima de otros (la honestidad, la eficiencia, la calidad, la confianza, entre otros).

CONCLUSIONES

En las conclusiones se hace referencia a los objetivos formulados que dan respuesta a la investigación, con respecto al objetivo número uno, el cual textualmente expresa: Diagnosticar la situación actual de las Cooperativas de Servicios respecto a sus valores corporativos, como parte de las estrategias gerenciales de las mismas, ubicadas en el municipio Barinas, estado Barinas, se diseñó un instrumento de recolección de datos, el cual tenía la finalidad de diagnosticar la situación actual que viven las cooperativas desde el punto de vista gerencial, el mismo consistía en un cuestionario de veinte (20) preguntas con varias alternativas de respuesta, tomando en consideración las dimensiones y las variable estudiadas.

En la primera variable: los valores corporativos se plantearon cuatro dimensiones, en primer lugar la satisfacción, aquí se observó que el personal que integra las cooperativas de servicios presenta una mayor satisfacción laboral a través del trabajo en equipo; otro indicador estudiado fue el compromiso que deben tener con la institución, los cuales en su mayoría apuntaron al mejoramiento continuo y consideraron que el valor gerencial más resaltante para compartir con su equipo de trabajo era la responsabilidad.

Para la dimensión habilidades y estilos gerenciales, en su mayoría el equipo de trabajo pone en práctica el mismo, lo cual es una ventaja competitiva, debido a que tiene el manejo y noción del servicio que prestan. En el indicador relación y cooperación con el entorno, la mayoría se identificó con los clientes seguido por la comunidad, con respecto a la habilidad creativa en su mayoría coincidieron con el desarrollo de nuevas ideas.

Se evaluó la dimensión impulso y motivaciones, se analizó el proceso comunicativo el cual se observó que es efectivo en el equipo de trabajo, luego se presentaron las actitudes individuales los cuales

hacen énfasis en la responsabilidad con la organización, con respecto al manejo del conflicto organizacional en su mayoría lo tratan a través de la confrontación constructiva, en cuanto al desarrollo organizacional se identificaron con las relaciones interpersonales y se concentró esencialmente en los aspectos humanos y sociales dentro de la organización.

En cuanto a la dimensión función gerencial señalaron que siguen líneas de acción desde la planificación y organización, trazándose objetivos corporativos y el logro de metas a corto plazo.

En relación a la segunda variable estudiada la estrategia, se planteó la dimensión estructura organizativa, se observó que la responsabilidad es el punto de partida para estructurar la organización y que la responsabilidad de los cargos recaía en las habilidades de los integrantes de la misma. Con respecto a la dimensión dirección en valores se observó que el liderazgo se identifica con el propio ser de la persona que lo ejerce y el grupo de trabajo es motivado a través de incentivos y recompensas. Finalmente, para cumplir con la dimensión funciones operativas en su mayoría las organizaciones cooperativas estudiadas no han recibido financiamiento, sin embargo, consideran que la propuesta de los valores corporativos es una estrategia que mejoraría la función gerencial de su organización.

Así mismo, se planteó el segundo objetivo el cual consiste en determinar qué valores corporativos deberían aplicarse como estrategias gerenciales en las cooperativas de servicio, ubicadas en el municipio Barinas, estado Barinas. Para dar respuesta a este objetivo se diseñó una tabla, donde se ubican las estrategias y el valor corporativo que le corresponde a las mismas con la finalidad de que las organizaciones cooperativas las pongan en práctica (Tabla 1).

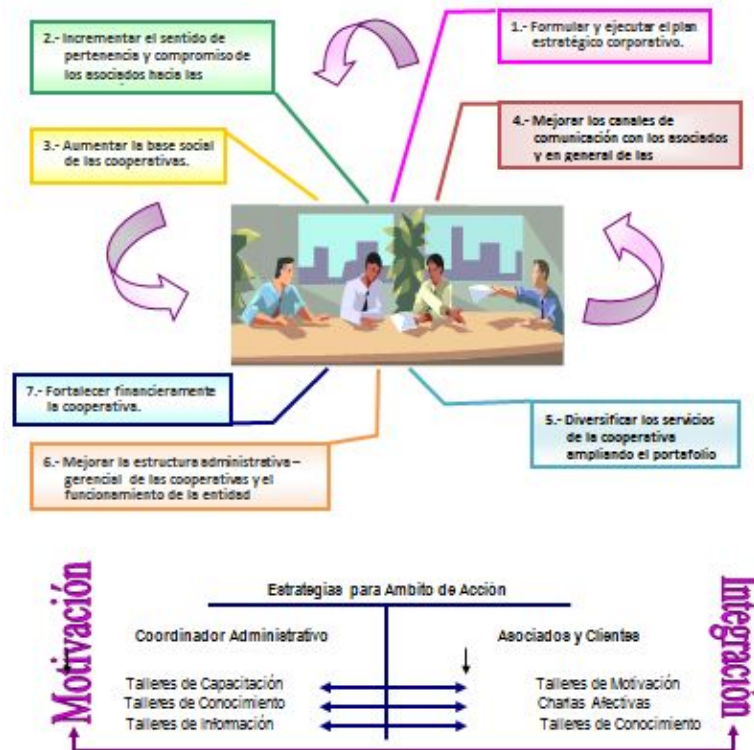
El último objetivo, el cual hace referencia al diseño de estrategias gerenciales fundadas en valores, dirigidas a las cooperativas de servicio ubicadas en el municipio Barinas, estado Barinas, se considera mediante la elaboración de la propuesta resumida en las figuras 1 y 2.

Tabla 1. Estructura de las estrategias gerenciales

| Estrategias Gerenciales | Valor Corporativo |
|---|---|
| Formular y ejecutar el plan estratégico corporativo. | Profesionalización. Responsabilidad |
| Incrementar el sentido de pertenencia y compromiso de los asociados hacia las cooperativas. | Rendimiento, Competitividad Humanismo |
| Aumentar la base social de las cooperativas. | Compromiso, Calidad Medio ambiente |
| Mejorar los canales de comunicación con los asociados y en general de las cooperativas. | Trabajo en Equipo Excelencia, Innovación |
| Diversificar los servicios de la cooperativa ampliando el portafolio de clientes. | Satisfacción al cliente Prevención, Integridad |
| Mejorar la estructura administrativa – gerencial de la cooperativa y el funcionamiento de la entidad. | Éxito, Creatividad Creación de valor |
| Fortalecer financieramente la cooperativa. | Espíritu emprendedor Innovación |

Fuente: Guerrero (2010).

PROPUESTA



Fuente. Guerrero, (2010).

Figura 1. Mapa Conceptual de Estrategias gerenciales para fortalecer en las Cooperativas de Servicios, el manejo adecuado de los valores corporativos como una estrategia gerencial que permitirá lograr la productividad desde el punto de vista gerencial.

ESTRUCTURA OPERATIVA DE LAS ESTRATEGIAS GERENCIALES

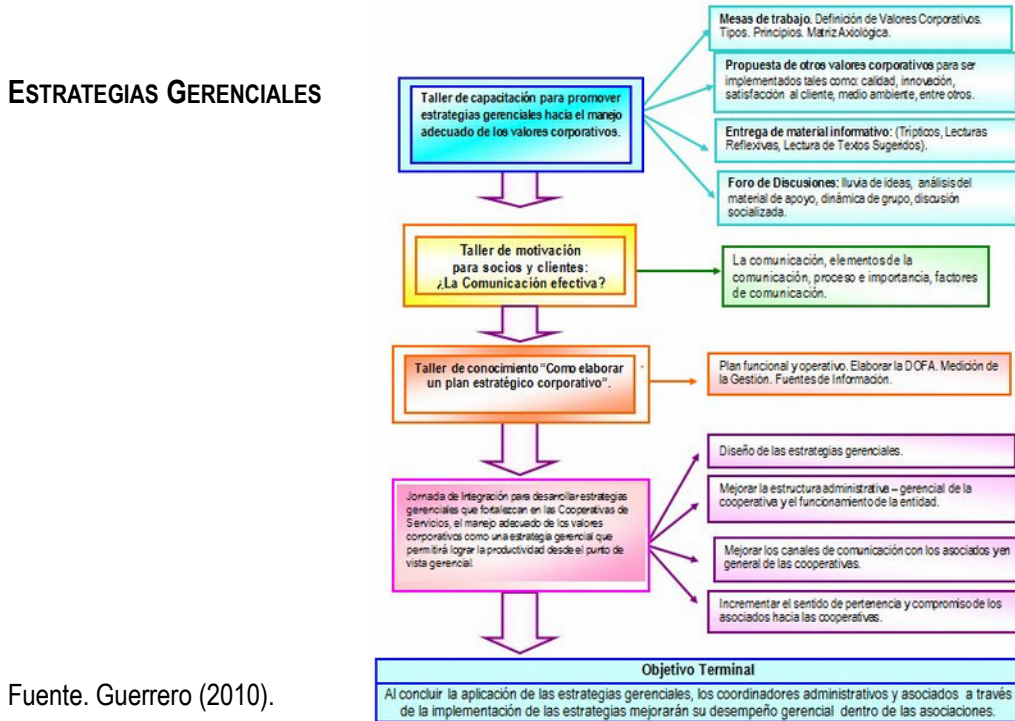


Figura 2. Operatividad de las Estrategias Gerenciales.

REFERENCIAS

- Alianza Cooperativa Internacional ACI. (2010) ¿Qué es una cooperativa? [Página web en línea]. Disponible en: <http://www.ica.coop/es/> [Consulta: 2010-08-15]
- Bastidas, D. (2007). Economía Social y Economía Solidaria. Intento de Definición. CAYAPA, Revista Venezolana de Economía Social Año 1, N° 1, 2001, 59-80.
- Codina, A. (2004). Los valores como herramientas gerenciales. [Revista en línea]. Disponible en <http://www.degerencia.com>. [Consulta: 2007, Noviembre 15]
- Cotraser, (2008). Cooperativa de trabajadores asociados de servicio. [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.cotraser.com.co/> [Consulta: 2008, Noviembre 25]
- Graterol, Y. (2005). El Balance Social Cooperativo en las cooperativas que prestan servicios de gestión del agua en el Estado Trujillo, Venezuela. CAYAPA Revista Venezolana de Economía Social. 5 (10), 176-197. [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/18719/2/articulo19.pdf>.
- Koontz, H. (2000). Administración una perspectiva global. México: Mc Graw Hill.

- Ley Especial de Asociaciones Cooperativas (2001).
Gaceta Oficial de la República Bolivariana de
Venezuela N° 37.285. Fecha 18- 09- 200.
- Molina, C. (2005). Presencia neoliberal dentro del
cooperativismo. [Documento en línea]. Disponi
ble en: http://www.abn.info.ve/go_news5.php?Articulo=12158. [Consulta: 2015, Mayo 19].
- Molina, C. y García A. (s/f). Cooperativas: principios,
valores, organización y manejo. Caracas. Vene
zuela: Editorial Panapo.
- Serna, H. (2003). Gerencia estratégica. 9 ed. Bogotá.
3R Editores.