

## ABSTRACT

This study analyses the management practices of the cooperatives which are members of the Federation of Cooperatives in the Colombian Caribbean (CONFECOOP CARIBE). These form a group of non-profit entities based in Cartagena (Bolívar), working in different economic sectors. The purpose of this study is to assess the management of the cooperatives which are members of CONFECOOP CARIBE to propose alternatives for improvement ensuring their sustainability and development. Statistical analysis was used to identify the critical management factors in this group of cooperatives. Once these were obtained those with greater impact on management were analyzed. Study results showed the correlation between the organizational structure, management, planning capability, control and organizational climate. Recommendations for improvement were made based upon the findings of this analysis.

### KEY WORDS:

cooperatives, evaluation, management, factor analysis

## RÉSUMÉ

Dans ce document de recherche de la gestion administrative par des coopératives qui composent la Confédération des coopératives de la région colombienne des Caraïbes (CARIBE CONFECOOP), qui sont un groupe d'entités de l'économie sociale dans les différentes activités économiques basées à Cartagena (Bolívar). Le but de l'étude est d'évaluer la gestion administrative des coopératives qui font CONFECOOP CARAÏBES de afin proposer des alternatives d'amélioration pour assurer la durabilité et le développement de ces organisations. Pour mener l'analyse de l'instrument on a utilisé la technique statistique de réduction de la dimension de l'analyse factorielle pour déterminer les principaux facteurs critiques de la gestion administrative effectuée par ce groupe de coopératives; puis on a procédé à l'analyse de ces facteurs, en soulignant et en analysant ceux qui ont eu le plus grand impact sur la gestion effectuée. Les résultats de l'étude ont montré la corrélation entre les facteurs de structure organisationnelle, de gestion, de planification, de contrôle et de climat organisationnel.

### Mots clés:

coopératives, évaluation, gestion, analyse factorielle

# Análisis de la gestión administrativa de la confederación de cooperativas del Caribe colombiano 2008

Management analysis of the confederation of cooperatives of the colombian caribbean 2008

CARABALLO-PAYARES ALEXANDER MAURICIO  
Universidad San Buenaventura  
Colombia  
acaraballo@usbctg.edu.co

## RESUMEN

En el presente artículo de investigación se analiza la gestión administrativa realizada por las cooperativas que conforman la confederación de cooperativas del Caribe colombiano (CONFECOOP CARIBE), las cuales conforman un grupo de entidades de economía solidaria con sede en Cartagena (Bolívar), y que desarrollan sus actividades en diversos sectores económicos. El objetivo del estudio es evaluar la gestión administrativa de las cooperativas que conforman CONFECOOP CARIBE con el fin de proponer alternativas de mejora que garanticen su sostenibilidad y desarrollo. Para el análisis se empleó la técnica estadística de reducción de la dimensión del análisis factorial para identificar los factores críticos de la gestión administrativa, analizando y resaltando aquellos que tienen mayor incidencia en la gestión. Los resultados del estudio mostraron la correlación existente entre estructura organizacional, dirección, planeación, control y clima organizacional.

### PALABRAS CLAVE:

cooperativas, evaluación, gestión, análisis factorial.

## INTRODUCCIÓN

En esta investigación se describe inicialmente los aspectos generales de las cooperativas que hacen parte de la Confederación de Cooperativas del Caribe Colombiano (CONFECOOP CARIBE), para luego proceder a realizar la evaluación de la gestión administrativa del grupo de cooperativas que la integran a través del análisis de los resultados del instrumento que se utilizó para recolectar los datos, utilizando para esto la técnica estadística de reducción de la dimensión con variables cuantitativas del análisis factorial y la prueba de confiabilidad para determinar los factores críticos de la gestión administrativa de las cooperativas y la validez de los datos respectivamente.

La presente investigación es descriptiva y exploratoria. Es descriptiva porque en ella se propone evaluar, analizar y examinar las características de la gestión administrativa de las cooperativas que conforman CONFECOOP CARIBE. Es exploratoria porque no se han realizado previamente estudios en la ciudad de Cartagena de Indias acerca de la evaluación de la gestión en el grupo de cooperativas que conforman CONFECOOP CARIBE, por lo que este trabajo puede servir de base para nuevas investigaciones sobre el tema.

Los datos se recolectaron a través de un instrumento que constaba de 32 variables; estos fueron procesados utilizando el software estadístico conocido como SPSS para Windows versión 13. Con base a las respuestas dadas se utilizó la técnica estadística de reducción de la dimensión con variables cuantitativa del análisis factorial<sup>1</sup> y la prueba de confiabilidad

para determinar los factores críticos de la gestión administrativa de las cooperativas y la validez de los datos respectivamente.

Para analizar la dimensión de los diferentes constructos se utilizó como herramienta estadística el método de ejes principales, también conocido como análisis de componentes principales, el cual permite determinar los factores principales disponibles de todas las variables analizadas, esto con el fin de reducir el número de variables realizando la menor pérdida de información posible para mejorar la interpretación de los datos. El análisis de componentes principales permite determinar el número de factores subyacentes explicativos tras un conjunto de datos, que explican la variabilidad de dichos datos.

Para el análisis factorial realizado, se obtuvo la matriz de correlaciones de variables, incluido los niveles de significación, determinante e inversa. De igual manera, se determinó la matriz de correlaciones reproducida, la cual incluye la anti-imagen, las comunalidades, auto valores y porcentaje de varianza explicada. Previamente se calculó también el estadístico KMO (medida de la adecuación muestral de Kaiser Meyer - Olkin) y se realizó la prueba de esfericidad de Barlett.

Para determinar la confiabilidad del instrumento se utilizó el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach para cada factor obtenido en el análisis factorial. De igual forma, se le realizó prueba de validez de contenido, de concepto y de criterio al instrumento.

---

1 El método de análisis factorial permite sintetizar la información recogida en un determinado

---

experimento con un número reducido de nuevas variables a las que se denominan factores.

## ASPECTOS GENERALES DE LA CONFEDERACIÓN DE COOPERATIVAS DEL CARIBE COLOMBIANO (CONFECOOP CARIBE)<sup>2</sup>

La confederación de Cooperativas del Caribe Colombiano (CONFECOOP CARIBE) es un organismo cooperativo de segundo grado que nace en el año 2003 buscando fortalecer y mejorar el desempeño del sector cooperativo de la región. Pero sus inicios son mucho antes, ya que CONFECOOP se conformó con las cooperativas que estaban asociadas a la Central de Integración Cooperativa del Caribe Colombiano (CICOBOL), la cual se conformó en el año 1983 como medio de fomentar la integración de las cooperativas del Departamento de Bolívar.

Para la conformación, los asociados consideraron que se debía desarrollar un modelo de educación e integración que permitiera recuperar la práctica de los valores fundamentales para universalizar la cultura solidaria rescatando el liderazgo del movimiento cooperativo en el departamento, para lo cual, lo mejor era crear un organismo de integración cooperativa de segundo grado que recogiera todas las iniciativas. Por tal motivo se decidió crear CICOBOL, las cooperativas fundadoras buscaban que esta coordinara al sector solidario del departamento en lo pertinente a la recreación, educación, integración y representación.

CONFECOOP CARIBE es una cooperativa de segundo nivel<sup>3</sup> que propende por

mejorar la gestión del sector cooperativo en la ciudad de Cartagena de Indias y el Departamento de Bolívar. Tiene como misión buscar generar desarrollo humano sostenible a través de la educación cooperativa y empresarial de la recreación sana, el deporte como también en la prestación de servicios calificados basados en los principios universales del cooperativismo en la formulación y acompañamiento de programas, proyectos de desarrollo económico y social con énfasis en la cultura ambiental, asesoría y asistencia técnica en el campo cooperativo, administrativo y contable.

Entre los servicios más importantes que ofrece CONFECOOP CARIBE se tienen los siguientes:

- Promover, organizar y asesorar la creación y consolidación de empresas cooperativas y otras del Sector Solidario.
- Comercializar, producir y distribuir materiales y ayudas pedagógicas, preferencialmente de carácter solidario.
- Presentar ante las autoridades competentes, proyectos de desarrollo del Sector Solidario.
- Obtener recursos económicos, destinados a la educación, fomento y desarrollo cooperativo.
- Promover los procesos de integración entre cooperativas, así como las relaciones entre ellas a nivel horizontal y vertical.
- Hacer intermediación para los créditos de fomento.

En el momento de inicio de la investigación se encontraban asociadas a CONFECOOP CARIBE 18 cooperativas de diferentes actividades económicas, varias de las cuales estaban pasando por una difícil situación económica debido al cierre de la empresa

<sup>2</sup> La información con respecto a la descripción de CONFECOOP CARIBE se tomó con base a entrevista realizada al presidente de CONFECOOP CARIBE, señor Freddy Pájaro Osorio.

<sup>3</sup> La Cooperativa de segundo grado o nivel, es un organismo de economía solidaria del nivel nacional integrado por 10 o más cooperativas de primer grado que se asocian voluntariamente para el mejor cumplimiento de sus fines económicos, sociales y culturales.

a la cual estuvieron ligadas<sup>4</sup>, incluso una de ellas fue intervenida por la Superintendencia de Economía Solidaria<sup>5</sup>.

## MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

El sector de la economía solidaria aglutina tanto a las entidades cooperativas como a los fondos de empleados, las asociaciones mutualistas, las instituciones auxiliares del cooperativismo y los organismos de grado superior. Este sector tiene presencia en un gran número de actividades económicas, entre estas, las organizaciones cafeteras, las lecheras, las avícolas, las de consumo, las de comercialización y aprovisionamiento, las de transporte, las de ahorro y crédito, las de salud, las de servicios funerarios, seguros, viviendas, etc.<sup>6</sup>.

Las cooperativas son un tipo de organización empresarial sin ánimo de lucro, estas son conformadas libremente por sus miembros, llamados asociados, tienen seis principios básicos que son igualdad, democracia, equidad, responsabilidad, solidaridad y ayuda mutua. La ley 79 de 1988 dotó al sector cooperativo de un marco propicio para su desarrollo como parte fundamental de la economía nacional, en esta ley se establece que el estado debe garantizar el libre desarrollo del cooperativismo, estimularlo, protegerlo y vigilarlo. Según el artículo 4 de

esta ley “es cooperativa la empresa asociativa sin ánimo de lucro, en la cual los trabajadores o los usuarios, según el caso, son simultáneamente los aportantes y los gestores de la 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”.

Para Paul Lambert (1961:267), una cooperativa “es una empresa constituida y dirigida por una asociación de usuarios, que aplica en su seno la regla de la democracia y que tiende directamente al servicio tanto de sus miembros como el conjunto de la comunidad”.

Según Mauricio Colombain (1956:21), “una cooperativa es una asociación de personas en número variable que se enfrentan con las mismas dificultades económicas, y que libremente unidas, sobre la base de la igualdad de sus derechos y obligaciones, se esfuerzan por resolver esas dificultades, principalmente administrando por su cuenta y riesgo, con miras al provecho material y moral común, y mediante la colaboración de todos, una empresa en la cual delegaron una o varias de las funciones económicas que responden a las necesidades comunes”.

Las cooperativas de segundo grado son organismos de economía solidaria del nivel nacional integrado por 10 o más cooperativas de primer grado que se asocian voluntariamente para el mejor cumplimiento de sus fines económicos, sociales y culturales.

En nuestro país se pueden organizar cooperativas para todas las actividades económicas, culturales o gremiales. Las cooperativas pueden ser de consumo, de educación, de trabajo asociado, de seguros de transporte, de vivienda, agropecuarias,

4 Eran cooperativas cerradas que solo admitían como miembro a las personas que laboraban en la empresa que los aglutinaba.

5 La Cooperativa de Ganaderos de Cartagena Ltda. (CODEGAN) fue intervenida desde el 27 de septiembre de 2005 por considerar que se encontraba en alto riesgo jurídico, administrativo y financiero. En la actualidad previa autorización de Supersolidaria, a partir de febrero de 2007 se fusionó con la Cooperativa de Productores de Leche de la Costa Atlántica (COOLECHERA), domiciliada en Barranquilla

6 Revista Colombia Cooperativa. 200 empresas de Economía solidaria más grande. No 69, segundo trimestre de 2002

agroindustriales, piscícolas y mineras, de ahorro y crédito, entre otras.

Por mandato constitucional, las cooperativas son protegidas por el gobierno, el cual tiene la obligación de proteger y promover las formas asociativas y solidarias de propiedad. Art. 58, 64 y 333 de la Constitución Nacional. Artículo 2°. De la Ley 79 de 1988. Artículo 3°. Ley 454 de 1998. La vigilancia del Estado sobre estas se ejerce según su actividad económica, es así como para las cooperativas de vigilancia, la supervisión la realiza la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, las de salud, la Superintendencia de Salud, las de transporte la Superintendencia de Puertos y Transporte, las financieras, la Superintendencia Bancaria, y a las demás entidades la Superintendencia de Economía Solidaria.

En términos generales, toda cooperativa es una organización empresarial sin ánimo lucro que se basa en la asociación libre y solidaria de sus miembros con el propósito de servir como medio para que sus asociados logren mejorar su situación socioeconómica. Se caracterizan por la propiedad social, la democracia participativa y la distribución social de los excedentes obtenidos en el desempeño de sus funciones.

### **ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS COOPERATIVAS ASOCIADAS A CONFECOOP CARIBE**

Para la realización del análisis de la evaluación de la gestión administrativa a las cooperativas asociadas en la Confederación de Cooperativas del Caribe (CONFECOOP CARIBE) se utilizó un instrumento<sup>7</sup> que permitía recolectar los datos para ser sometidos a análisis. Este constaba de 32 variables divididas en cinco factores crí-

ticos que permitían analizar la estructura organizacional, la dirección, la planeación, el control y el clima organizacional de las cooperativas.

Las preguntas que permitieron medir la gestión administrativa de las cooperativas fueron realizadas en forma de escala de actitud, la cual es una especie de cuestionario en el que a los entrevistados se les pide posicionarse en un nivel preciso de una escala de grado (Akyouf, 2001). Las 32 preguntas fueron calificadas para su respuesta de acuerdo al nivel de aplicación en la organización en una escala de uno a cinco, donde uno, era muy bajo y cinco, muy alto.

Para la realización de este estudio de tipo descriptivo y exploratorio se tomó como muestra a la totalidad de las cooperativas asociadas a CONFECOOP CARIBE, un total de 18 cooperativas de diferentes actividades económicas a la cuales se les aplicó el cuestionario en el año 2008. De estas, solo 10 cooperativas<sup>8</sup>, las más representativas por el tamaño de sus activos, número de empleados y asociados, respondieron el instrumento.

Previo al análisis factorial se realizó la prueba de esfericidad de Barlett, la cual permite contrastar la hipótesis de igualdad de la matriz de correlaciones con la identidad, consiste en una estimación del chi cuadrado a partir de una transformación del determinante de la matriz de correlaciones. Si las variables no están intercorrelacionadas, entonces el test de esfericidad de Barlett debe presentar un valor superior al límite de 0.05, lo cual implicaría que la matriz de datos no es válida para realizar el análisis factorial, por lo que no se podría continuar con su proceso. De otro lado, la medida de adecuación muestral de Kaiser Meyer-Olkin (índice KMO) sirve para com-

7 Ver Anexo A

8 Ver Anexo B

parar las magnitudes de los coeficientes de correlación general o simple con respecto a las magnitudes de los coeficientes de correlación parcial, en general indica que tan apropiado es aplicar el análisis factorial; valores de KMO por debajo de 0,5 no serán aceptables, considerándose inadecuados los datos a un modelo de análisis factorial (Pérez, 2005) los valores resultantes entre 0,5 y 1 indican que es apropiado aplicarlo a la matriz de datos bajo estudio.

En el caso de la matriz de datos de 32 variables analizadas se obtuvo un KMO de 0.721 lo que indica que la muestra tomada para el estudio de evaluación de la gestión administrativa de las cooperativas asociadas a CONFECOOP Caribe es apropiada y que por lo tanto se puede continuar con la aplicación del análisis factorial<sup>9</sup>.

El objetivo del análisis factorial es la identificación y cuantificación de los factores comunes, para realizar esto se estudia la matriz de correlaciones de las variables observadas y su finalidad es interpretar esta matriz a partir del menor número posible de factores. En resumen, con su utilización se busca disminuir el número de variables a un número menor de factores. Para hacer más sencillo el análisis al momento de construir la matriz se denotaron las variables como F1, F2, F3, etc. (ver anexo C).

El análisis factorial se corrió varias veces utilizando el método de componentes principales hasta realizar la selección de los principales factores, los cuales fueron

coherentes con los factores propuestos para el análisis: Estructura Organizacional, Dirección, Planeación, Control y Clima Organizacional. De las 32 variables iniciales analizadas se encontró que con solo 21 variables se explicaba el comportamiento de la gestión organizacional de las cooperativas objeto de análisis (F1, F2, F7, F8, F9, F11, F13, F14, F15, F16, F21, F23, F24, F26, F27, F28, F29, F30, F31 y F32). El análisis de varianza explicada indica que hasta el quinto componente se explica el 98 % de la varianza. El listado de los factores y las variables obtenidas se encuentra en los anexos.

### **CONFIABILIDAD Y PRUEBA DE VALIDEZ**

Todo instrumento debe tener un grado aceptable de validez y confiabilidad. La confiabilidad hace referencia a que el instrumento obtiene los mismos resultados cuando se repite su aplicación en las mismas circunstancias, es decir, nos dice que tan consistentes, exactos y estables son los resultados alcanzados al aplicar el instrumento. Para determinar la confiabilidad del instrumento utilizado se utilizó el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach para cada factor obtenido utilizando el análisis factorial. La validez implica que el instrumento debe en efecto medir lo que se dice medir y no otra cosa. Al instrumento se le realizó prueba de validez de contenido, de concepto y de criterio.

### **Análisis de validez interna**

Realizado el análisis factorial para comprobar la validez de cada factor por separado utilizando el programa SPSS, de las 32 variables iniciales se pasó a un total de 21 variables agrupadas en cinco factores. La tabla No 1 muestra cada factor, el número de variables originales, el de variables eli-

<sup>9</sup> El análisis factorial según Nunally (1978) es una técnica de análisis multivariante que es supremamente útil para explicar constructos, se utiliza para el estudio e interpretación de las correlaciones entre un grupo de variables, ya que permite reducir el número de variables intercorrelacionadas a un número inferior de factores no correlacionados que a su vez permiten explicar la mayor parte de variabilidad de cada una de las variables.

minadas, el final de variables y el alfa final. Según Black y Porter (1996), un alfa es con-

siderada suficiente en una investigación exploratoria si esta es superior a 0,6.

**TABLA 1. ANÁLISIS DE VALIDEZ INTERNA PARA CINCO FACTORES.**

Factores	No de ítems originales	Alfa original	Ítems eliminados	Número final de ítems	Alfa final
Estructura organizacional	7	0.861	4	3	0.826
Dirección	5	0.819	2	3	0.882
Planeación	9	0.936	4	5	0.934
Control	6	0.747	2	4	0.62
Clima organizacional	5	0.705	0	5	0.705

Fuente: Cálculo del autor con base en el análisis factorial realizado del instrumento.

Las variables eliminadas son aquellas que dadas las respuestas realizadas se encontró que tienen poca relevancia para las diferentes cooperativas analizadas.

### VALIDEZ DE CONTENIDO

La validez de contenido hace referencia al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide. Para realizar la validación del instrumento utilizado para el análisis administrativo de las cooperativas asociadas a CONFECOOP CARIBE se utilizó el método de validación por expertos. Se revisó la bibliografía existente sobre el tema, escogiéndose los factores y variables de acuerdo a los criterios de expertos en diagnóstico organizacional como Jean Pierrer Thibaut (1994) y Jack Fletman (1997), se realizó una prueba piloto para comprobar la validez de las variables previo a su aplicación en el conjunto de cooperativas.

### VALIDEZ DE CONCEPTO

La determinación de la validez de concepto se realizó para cada factor en forma inde-

pendiente utilizando el unifactorial<sup>10</sup> a través de un análisis de componentes principales individualmente. Según Black y Portero, el unifactorial indica que la naturaleza de cada factor es una medida de liquidez.

### ANÁLISIS Y RESULTADO DE FACTORES PRINCIPALES

El análisis de los componentes principales (A.C.P.) realizados a las cooperativas asociadas a CONFECOOP CARIBE permitió identificar la correlación existente entre los siguientes factores: estructura organizacional, dirección, planeación, control y clima organizacional entre las organizaciones objeto de análisis teniendo en cuenta que todas hacen parte de la misma asociación cooperativa de segundo grado.

El A.C.P. identificó las variables más representativas de los diferentes factores, las variables que permiten explicar el desempeño de la gestión administrativa de las organizaciones objeto de análisis. En el anexo C se puede observar las diferentes variables correspondientes a cada factor,

<sup>10</sup> Esto quiere decir que un solo factor es extraído para cada prueba.

en conjunto con la etiqueta que permite identificarla ya que para facilitar el análisis al momento de crear el marco en SPSS a cada variable objeto de análisis se le dio una etiqueta o nombre clave.

Los factores y variables resultantes del análisis factorial realizado al instrumento de evaluación de gestión administrativa de las cooperativas asociadas a CONFECOOP CARIBE utilizando la técnica de análisis de componentes principales se analizan a continuación.

### **FACTOR No. 1: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La estructura organizacional de cada una de las cooperativas asociadas a CONFECOOP CARIBE está representada en su organigrama general, en la alineación entre la estructura, la misión y las metas de la organización; en la comunicación y revisión periódica de los objetivos, en la cuantificabilidad de los objetivos generales y específicos de las cooperativa, la descripción y distribución de funciones, así como, en los programas de desarrollo organizacional y de calidad total que estas desarrollen.

El primer factor quedó conformado por tres variables que presentan el mayor nivel de correlación, estas son: 1- *Grado de alineación entre la estructura, la misión y las metas de la organización*, 2- *Grado de comunicación de los objetivos* y 3- *Aplicación de programas de desarrollo organizacional y calidad total*. Mostrando esto que dentro el factor estructura organizacional, para las cooperativas asociadas a CONFECOOP CARIBE tiene importancia alinear las metas de la organización, la misión y la estructura, así como, comunicar los objetivos a los integrantes de la cooperativa. De igual manera, tiene relativa importancia la aplicación en ellas de programas de desa-

rollo organizacional, de hecho esto es uno de los objetivos principales que promueve CONFECOOP entre sus miembros, razón por la cual promueve y realiza capacitaciones constantes de sus asociados.

Las variables que más contribuyen a la estructura organizacional de las cooperativas están dadas en orden de importancia por *grado de comunicación de los objetivos, grado de alineación entre la estructura, la misión y las metas de la organización y aplicación de programas de desarrollo organizacional y calidad total*, con calificaciones porcentuales de 34.14 %, 33.14 % y 32.32 %<sup>11</sup> respectivamente. Estos resultados pueden ser considerados buenos para la administración de las cooperativas ya que muestran la importancia que tiene para estas la comunicación de los objetivos a sus integrantes, al igual que exista una correcta alineación entre las metas, la estructura y la misión de las cooperativas, así como, la aplicación de programas de desarrollo organizacional buscando aumentar el nivel de capacitación de sus integrantes y la aplicación de principios de calidad en las organizaciones.

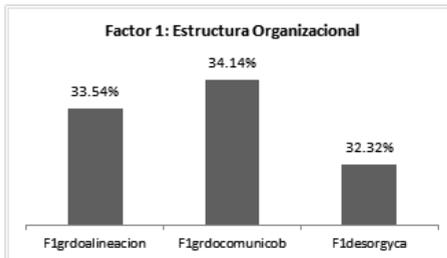
Pero es de resaltar, que a pesar de estos resultados, el A.C.P. realizado mostró que existía poca correlación en las variables, *se realizan revisiones periódicas de los objetivos, son cuantificables los objetivos generales y específicos de la empresa, existe un organigrama general y la descripción y distribución de funciones está acorde con la estructura y la organización*, mostrando que estas variables tenían poca correlación con las demás, e incluso tenían un impacto negativo en el factor estructura organizacional. Esto muestra que para las

11 El análisis porcentual que se realiza en cada factor se calcula mediante la participación que tiene el coeficiente de cada variable en la sumatoria total de los coeficientes que explican el factor analizado.

cooperativas asociadas en CONFECOOP CARIBE no es relevante dentro del factor la revisión periódica de los objetivos de las organizaciones, tampoco tiene relevancia el hecho que los objetivos tanto generales como específicos sean cuantificables, la existencia de un organigrama general y el hecho que la descripción y distribución funciones estén acorde con la estructura de la organización. La poca importancia dada por las cooperativas a la existencia de un organigrama es crítica, ya que la estructura de todo tipo de organización se ve reflejada en su organigrama, que es en donde se ve manifestado el agrupamiento de los miembros de la organización en departamentos y de estos en la organización.

En el gráfico 1, se puede observar la correlación de las variables analizadas en el factor No 1.

**Gráfico 1.**  
Correlación de las variables analizadas en el factor No. 1



Fuente: Cálculo del autor con base en el análisis realizado de los resultados del instrumento

Entre las variables del factor No 1 el grado de alineación entre la estructura, la misión y las metas de la organización, el grado de comunicación de los objetivos y la aplicación de programas de desarrollo organizacional y calidad total, se observa una fuerte correlación, lo que permite generar un determinante bajo, un KMO relativamente alto y una prueba de esfericidad

de Barlett que permite concluir una alta relación entre las variables analizadas, indicando que el análisis factorial realizado es pertinente.

Los resultados del factor estructura organizacional indican que el aporte de cada una de las tres variables que lo conforman contribuye casi en la misma proporción a la estructura organizacional de las cooperativas, ya que el aporte que generan al factor cada una de ellas es muy similar.

## **FACTOR No. 2: DIRECCIÓN.**

La dirección que se realiza en las cooperativas afiliadas a CONFECOOP CARIBE se ve reflejada en su proceso de toma de decisiones, en la existencia o no de un proceso de delegación en cada organización, en el grado de eficacia de la comunicación organizacional, el estilo de gerencia de los administradores y en la utilización o no de indicadores de gestión para medir el desempeño de las cooperativas.

El factor No 2 estaba conformado inicialmente por cinco variables, pero realizado el análisis factorial se encontró que solo tres variables tenían correlaciones positivas y el mayor nivel de correlación; estas variables son: 1- *La toma de decisiones es ágil y oportuna*, 2- *Existe un proceso de delegación en la organización y la gerencia utiliza un estilo participativo*. Mostrando esto que para la dirección de las cooperativas asociadas a CONFECOOP CARIBE tiene mayor importancia que la toma de decisiones al interior de las organizaciones sea ágil y oportuna, así como, lo concerniente a la delegación de funciones en la organización y que la gerencia de estas utilice un estilo participativo. En orden de importancia las variables que más contribuyen al factor dirección son que *existe un proceso de delegación en la organización*

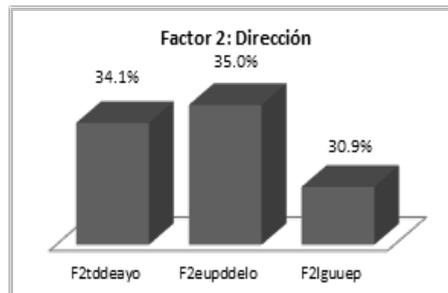
con una calificación porcentual del 35 %, seguido de la variable de *la toma de decisiones es ágil y oportuna* con el 34.1 % y la variable *la gerencia utiliza un estilo participativo* con el 30.9 %. Es de resaltar que para las cooperativas asociadas a CONFECOOP CARIBE es supremamente importante que las decisiones que se tomen al interior de estas sean rápidas y oportunas dentro de un estilo de gerencia participativo en el cual todos los asociados puedan participar en la toma de decisiones, para lo cual en cada cooperativas hay diferentes comités en los cuales pueden participar los asociados de manera voluntaria. Dentro del estilo de dirección participativo que se da en estas cooperativas se realiza delegación de funciones entre sus miembros buscando generar un mayor compromiso de estos con la cooperativa a la cual están asociados.

No obstante esto, es realmente preocupante la poca correlación que dentro del factor dirección tienen las variables *grado de eficacia de la comunicación organizacional* y *existen y se utilizan índice de gestión*, variables que tenían un impacto negativo en la determinación del determinante y en la adecuación del factor al análisis factorial. Es preocupante porque la mayoría de las cooperativas asociadas a CONFECOOP CARIBE no están utilizando indicadores de gestión para medir y auditar el desempeño de las organizaciones; de igual manera, existe poca eficacia en los medios de comunicación que se utilizan en las cooperativas, predominando de esta forma la comunicación informal sobre la formal.

Las variables *la toma de decisiones es ágil y oportuna*, *existe un proceso de delegación en la organización* y *la gerencia utiliza un estilo participativo* tienen un alto nivel de correlación entre sí, lo cual se demuestra

en el resultado significativo del determinante, el KMO y la prueba de esfericidad de Barlett realizada. El factor Dirección de las cooperativas asociadas a CONFECOOP CARIBE está más fuertemente influenciado por el proceso de delegación de funciones al interior de las organizaciones, seguido por el proceso de toma de decisiones, el cual consideran las cooperativas que debe ser ágil. En el gráfico 2 se puede observar el grado de correlación entre las variables del factor Dirección.

**Gráfico 2.**  
Correlación de las variables analizadas en el factor No. 2



Fuente: Cálculo del autor con base en el análisis realizado de los resultados del instrumento

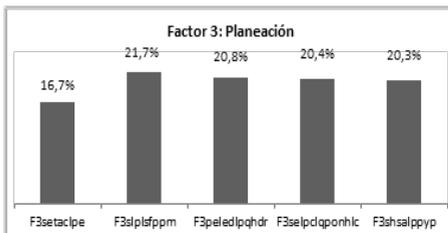
### FACTOR No. 3: PLANEACIÓN

Dentro de las cooperativas asociadas a CONFECOOP CARIBE no es muy común la utilización de técnicas actuales como la planeación estratégica, ni la elaboración de planes de desarrollo a periodos superiores a un año, los planes que se realizan son de corto plazo. De las nueve variables analizadas en el factor Planeación utilizando el A.C.P. solo cinco presentaron correlación positiva, a la vez que presentaban el mayor nivel de correlación, estas variables son: 1- *Se emplean técnicas actuales como la planeación estratégica*, 2- *Son los planes lo suficientemente flexibles para permitir modificaciones*, 3- *Participan en la elaboración de los planes quienes habrán de realizarlos*,

4- Se elaboran los planes considerando lo que pueden o no hacer los competidores y 5- Se hacen seguimientos a los planes, políticas y procedimientos.

La fuerte correlación existente entre estas variables se comprueba con el bajo nivel del determinante, el alto KMO resultante y la prueba de esfericidad de Barlet realizada. En orden de importancia las variables que más contribuyen al factor Planeación son: *los planes lo suficientemente flexibles para permitir modificaciones* con una calificación porcentual del 21.7 %, seguido de, con el 20.8 %. Muy de cerca le siguen las variables *se elaboran los planes considerando lo que pueden o no hacer los competidores* con una calificación de 20.4 puntos y *se hacen seguimientos a los planes, políticas y procedimientos* con una calificación de 20.3 puntos. Las participaciones porcentuales en el factor pueden ser observadas en el gráfico 3.

**Gráfico 3.**  
Grado de correlación de las variables analizadas en el factor No. 3.



Fuente: Cálculo del autor con base en el análisis realizado de los resultados del instrumento

La menor participación en el factor Planeación lo tiene la variable *se emplean técnicas actuales como la planeación estratégica* con una participación porcentual del 16.7 %, lo cual es indicativo de la poca importancia que le dan las cooperativas asociadas a CONFECOOP CARIBE a la utilización de técnicas administrativas actuales como la planeación estratégica, técnicas que les

permitirían ser más proactivas y estar más preparadas a los cambios que se den en el entorno en que se desempeñan.

No obstante el hecho que la mayoría de estas cooperativas no realicen planes de desarrollo a mediano plazo, estas realizan planes de corto plazo flexibles de manera que tengan libertad para modificarlos; estos planes se realizan considerando lo que pueden o no hacer los competidores, participando en su elaboración las personas que deberán colocarlo en la práctica. Es de resaltar, que dentro de la planeación que se realiza en estas cooperativas, la mayoría no elabora presupuestos, los presupuestos asignados para cada área no son conocidos por quienes deberían ejecutarlos.

Una vez realizado el A.C.P., cuatro variables fueron descartadas debido a su baja correlación<sup>12</sup> y a su impacto negativo en el determinante, así como, en el nivel KMO del factor, las variables descartadas luego del análisis factorial realizado fueron cuatro: *Se utilizan presupuestos, Cada área conoce su presupuesto asignado para el presente año, Ha formalizado la empresa un Plan de Desarrollo a mediano plazo y se presenta este plan para su dirección, aprobación o modificación en el concejo de administración.*

#### FACTOR No 4: CONTROL

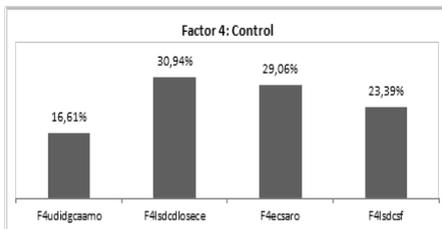
Este factor tiene un desempeño aceptable, está conformado por los sistemas de control al interior de las cooperativas, los objetivos de control, el uso de indicadores de gestión como apoyo al mejoramiento organizacional, el establecimiento de normas y métodos para medir el desempeño, así como, la adecuación de los sistemas de control a la realidad organizacional de cada cooperativa.

<sup>12</sup> Correlación negativa

De las seis variables analizadas en este factor, solo cuatro variables presenta un alto nivel de correlación y explican en su totalidad el comportamiento del factor, estas variables son 1- *Uso de indicadores de gestión como apoyo al mejoramiento organizacional*, 2- *Los sistemas de control de la organización son exactos, completos y efectivos*, 3- *El control se adecua a la realidad organizacional*, y 4- *Los sistemas de control son flexibles*.

En el gráfico 4 se puede observar el grado de correlación que las presentan variables en el factor No. 4.

**Gráfico 4.**  
Grado de correlación de las variables analizadas en el factor no. 4.



Fuente: Cálculo del autor con base en el análisis realizado de los resultados del instrumento

Estas variables a su vez de acuerdo a su nivel de contribución al factor se pueden clasificar en nivel alto, medio y bajo. En el nivel alto se encuentran las variables 1- *Los sistemas de control de la organización son exactos, completos y efectivos* y 2- *El control se adecua a la realidad organizacional* con una calificación porcentual del 30.94 % y 29.06 %, respectivamente. Esto muestra que para las cooperativas afiliadas a CONFECOOP CARIBE es supremamente importante que el control de las organizaciones se adecue a la realidad de la cooperativa y que los sistemas de control de las cooperativas sean lo más exacto, completo y efectivo posible teniendo en cuenta las características que presenta cada organización y el entorno en que se desenvuel-

ven. La variable 3- *Los sistemas de control son flexibles* que presenta una contribución al factor de 23.39 % se encuentra en el nivel medio y la variable 4- *Uso de indicadores de gestión como apoyo al mejoramiento organizacional* con una contribución del 16.61 % se encuentra en el nivel bajo.

Para las cooperativas asociadas a CONFECOOP CARIBE también tiene importancia que los sistemas de control de cada organización sean flexibles, de manera que se puedan adecuar en forma rápida a los cambios que se presenten. Pero, no es tan importante para estas, como se había mencionado anteriormente, el utilizar indicadores de gestión como apoyo al mejoramiento organizacional. Una vez realizado el A.C.P., dos variables (*Están definidos los objetivos del control y Se han establecido normas y métodos para medir el desempeño*) fueron eliminadas dada su poca correlación<sup>13</sup>, muy baja contribución al factor, así como, su impacto negativo en el determinante y en la adecuación de los datos al análisis factorial.

Es de resaltar, que dentro del factor control las cooperativas asociadas a CONFECOOP CARIBE den relativamente poca importancia a la definición de los objetivos de control y al establecimiento de normas y métodos para medir el desempeño.

## FACTOR No. 5: CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional de las cooperativas asociadas a CONFECOOP CARIBE está representado en el nivel de satisfacción de los funcionarios con la organización, la existencia o no de divergencias entre los asociados, la existencia dentro de las organizaciones de clanes o grupos (mandos

<sup>13</sup> Su correlación era negativa e influían negativamente en el resultado del determinante.

o técnicos) que buscan imponer su punto de vista u oponerse a la dirección, la estrategia que se utiliza ante presiones de este tipo y la solución que le brinda la cooperativa a las inquietudes de los asociados.

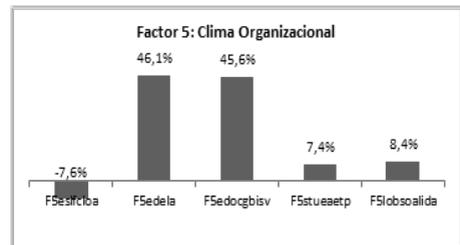
Existe una fuerte correlación entre todas las variables objetos de análisis en el factor clima organizacional, lo que se denota en el bajo nivel de su determinante, su alto nivel de KMO y en la prueba de esfericidad de Barlett realizada que indica la pertinencia del análisis factorial realizado en este factor.

Pero a pesar del alto nivel de correlación entre las variables del factor clima organizacional, son dos variables las que presentan mayor nivel de contribución en este, estas son: 1-*Existen divergencias entre los asociados* y 2- *Existen dentro de la organización "clanes" o grupos (mandos o técnicos) que buscan imponer su punto de vista u oponerse a la dirección*, las cuales en conjunto representan el 91.7 %, contribuyendo en mayor medida dentro del factor la primera con el 46.1 % seguida muy cerca por la segunda variable con el 45.6 %. Esto implica que a los asociados y los administradores de la mayoría de las cooperativas asociadas a CONFECOOP CARIBE les preocupa las divergencias internas<sup>14</sup> que existen entre los asociados de este tipo de organizaciones, al igual que la existencia dentro de las cooperativas de "clanes" o grupos que buscan imponer sus puntos de vista a la dirección.

Estos son dos de los principales problemas internos que presentan las cooperativas asociadas a CONFECOOP CARIBE: las divergencias entre los asociados y la existencia de clanes o grupos de mando al

interior de la cooperativa. Esto conlleva al enrarecimiento del ambiente interno de la organización, al enfrentamiento entre los asociados de estas, y por consiguiente a afectar el comportamiento de todos los miembros de las cooperativas, tanto asociados como funcionarios. En el gráfico 5 se observa la correlación de las variables del factor clima organizacional.

**Gráfico 5. Correlación de las variables analizadas del Factor no. 5**



Fuente: Cálculo del autor con base en el análisis realizado de los resultados del instrumento

Como se observa en el gráfico No 5, las variables *La organización brinda solución oportuna a las inquietudes de sus asociados* y *Se tiene una estrategia ante este tipo de presiones* presentan una baja contribución al factor clima organizacional, sus contribuciones son de 8.4 % y de 7.4 %, respectivamente. Esto implica que las cooperativas asociadas a CONFECOOP CARIBE no tienen una estrategia estructurada preparada para enfrentar presiones realizadas por parte de miembros activos de las organizaciones que conformen "clanes" o grupos que busquen imponer su punto de vista u oponerse a la administración. De igual manera, la solución oportuna de las inquietudes de los asociados no presenta una alta prioridad dentro de las cooperativas lo cual se muestra en su baja contribución al factor clima organizacional.

<sup>14</sup> Divergencias internas que han conllevado a enfrentamientos entre asociados con implicaciones incluso legales (demandas).

Por otro lado, el factor *Están satisfechos los funcionarios con la organización actual* presenta una contribución negativa dentro del factor, lo cual implica que el nivel de satisfacción de los funcionarios con la organización incide negativamente en el clima organizacional de las cooperativas asociadas en CONFECOOP CARIBE, y por consiguiente, en el comportamiento tanto de los funcionarios como de los asociados.

## CONCLUSIONES

El análisis de los componentes principales (A.C.P.) realizado al instrumento utilizado para evaluar la gestión administrativa realizada por parte de las cooperativas asociadas a CONFECOOP CARIBE permitió identificar la correlación existente entre los factores estructura organizacional, dirección, planeación, control y clima organizacional entre las organizaciones objeto de análisis teniendo en cuenta que todas hacen parte de la misma asociación cooperativa de segundo grado.

En el factor estructura organizacional las tres variables que presentaron el mayor nivel de correlación mostraron que para las cooperativas tiene importancia alinear las metas de la organización, la misión y la estructura, así como, comunicar los objetivos a los integrantes de la cooperativa. De igual manera, tiene relativa importancia la aplicación en ellas de programas de desarrollo organizacional. Pero el A.C.P. realizado muestra que para las cooperativas no es relevante dentro del factor la revisión periódica de los objetivos de las organizaciones, tampoco tiene relevancia el hecho que los objetivos tanto generales como específicos sean cuantificables, la existencia de un organigrama general y el hecho que la descripción y distribución funciones estén acorde con la estructura de la organización. Los resultados del factor estruc-

tura organizacional indican que el aporte de cada una de las tres variables que lo conforman contribuye casi en la misma proporción a la estructura organizacional de las cooperativas, ya que el aporte que generan al factor cada una de ellas es muy similar.

El análisis realizado del factor dirección mostró que para la dirección de las cooperativas asociadas tiene mayor importancia que la toma de decisiones al interior de las organizaciones sea ágil y oportuna, así como, lo concerniente a la delegación de funciones en la organización y que la gerencia de estas utilice un estilo participativo. No obstante esto, se encontró que la mayoría de estas no están utilizando indicadores de gestión para medir y auditar el desempeño de las organizaciones; de igual manera, existe poca eficacia en los medios de comunicación que se utilizan en las cooperativas, predominando de esta forma la comunicación informal sobre la formal.

En el análisis del factor planeación se encontró que dentro de estas cooperativas no es muy común la utilización de técnicas actuales como la planeación estratégica, ni la elaboración de planes de desarrollo a periodos superiores a un año, los planes que se realizan son de corto plazo. De las nueve variables analizadas en el factor planeación utilizando el A.C.P. solo cinco presentaron correlación positiva, a la vez que presentaban el mayor nivel de correlación. Las cooperativas asociadas le dan poca importancia a la utilización de técnicas administrativas actuales como la planeación estratégica, lo cual se muestra en el resultado de la participación este factor (16.7 %), el cual es el menor entre los factores analizados. No obstante el hecho que la mayoría de estas no realicen planes de desarrollo a mediano plazo, estas realizan planes de corto plazo flexibles de mane-

ra que tengan libertad para modificarlos, pero a pesar de esto, la mayoría no elabora presupuestos.

El factor control quedó conformado por cuatro variables, las cuales presentan un alto nivel de correlación y explican en su totalidad el comportamiento del factor. Estas variables muestran que para las cooperativas es supremamente importante que el control de las organizaciones se adecue a la realidad de la cooperativa y que los sistemas de control de las estas sean lo más exacto, completo y efectivo posible teniendo en cuenta las características que presenta cada organización y el entorno en que se desenvuelven. De igual manera, también tiene importancia que los sistemas de control de cada organización sean flexibles, de manera que se puedan adecuar en forma rápida a los cambios que se presenten. Pero, no es tan importante para estas el utilizar indicadores de gestión como apoyo al mejoramiento organizacional, al igual que le dan relativamente poca importancia a la definición de los objetivos de control y al establecimiento de normas y métodos para medir el desempeño.

Dentro del factor clima organizacional se encontró que existe una fuerte correlación entre todas las variables objeto de análisis. Pero a pesar del alto nivel de correlación entre las variables del factor clima organizacional, son dos variables las que presentan mayor nivel de contribución las cuales en conjunto representan el 91.7 %, implicando esto que a los asociados y los administradores de la mayoría de las cooperativas asociadas les preocupa las divergencias internas que existen entre los asociados de este tipo de organizaciones, al igual que la existencia dentro de las cooperativas de "clanes" o grupos que buscan imponer sus puntos de vista a la dirección, estos son dos de los principales problemas

internos que presentan las cooperativas asociadas a CONFECOOP CARIBE. Estas no tienen una estrategia estructurada preparada para enfrentar presiones realizadas por parte de miembros activos de las organizaciones que conforme "clanes" o grupos que busquen imponer su punto de vista u oponerse a la administración. De igual manera, la solución oportuna de las inquietudes de los asociados no presenta una alta prioridad dentro de las cooperativas lo cual se muestra en su baja contribución al factor clima organizacional.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BLACK, S.A. and Porter, L.J. (1996). Identification of the critical factors of TQM. *Decision Sciences*, v 27, n. 1, pp 1-22.
- Colombain, Mauricio. *Las cooperativas*. Oficina Internacional del trabajo OIT. Ginebra 1956.
- CONFECOOP. *Confederación de cooperativas de Colombia. Circular básica jurídica 2004*. Primera Edición.
- CONFECOOP. "Impacto económico y social de las entidades de sector de la economía solidaria en Colombia". *Revista Colombia Cooperativa No 69*. Segundo Trimestre de 2002.
- Fleitman, Jack. (1997). *Evaluación integral. Manual para el diagnóstico y solución de problemas de productividad, calidad y competitividad*. Editorial McGraw-Hill. Primera Edición. México.
- Lambert, Paul. *La doctrina cooperativa*. Intercoop Editorial Cooperativa. Buenos Aires. 1961.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric theory*. New York: Mc Graw Hill.
- Pérez López, Cesar. (2005) *Métodos estadísticos avanzados con SPSS*. Editorial Thomson. Primera Edición. España.
- Thibaut, Jean Pierre. (1994) *manual de diagnóstico en la empresa. Guía práctica para la evaluación de todas las áreas de la empresa*. Editorial Paraninfo. Primera Edición. Madrid.

ALEXANDER MAURICIO CARABALLO PAYARES: Economista de la Universidad de Cartagena, Magíster en Administración de la Universidad Nacional de Colombia, candidato a Máster en Diseño, Gestión y Dirección de Proyectos de la Fundación Universitaria Iberoamericana. En la actualidad se desempeña como docente-investigador y miembro del Grupo de Investigación para la Gestión Administrativa y Contable (GIGAC) de la Universidad San Buenaventura. Sus líneas de investigación son; Gestión Organizacional, Gestión y Desarrollo Empresarial, Gestión Financiera Contable y Tributaria, Mercado de Capitales, Gestión Financiera en Mercados Globales.

Recepción del artículo: 14 de septiembre de 2012  
Aceptación del artículo: 30 de noviembre de 2012

## ANEXOS

### Anexo A: Instrumento



**APRECIADO EMPRESARIO**

Es importante que usted sepa que la información que nos suministrará es muy valiosa para nosotros y estaremos muy complacidos si nos colabora. Esta encuesta será estrictamente confidencial y hace parte de un proyecto de investigación que tienen como objetivo conocer la Gestión Administrativa y Comercial de las cooperativas asociadas a CONFECOOP CARIBE.

**INSTRUMENTO PARA REALIZAR EVALUACION DE LA GESTION ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL DE LAS COOPERATIVAS ASOCIADAS A CONFECOOP CARIBE**

**IDENTIFICACION DE LA EMPRESA**

NOMBRE DE LA COOPERATIVA \_\_\_\_\_  
 Actividad Económica \_\_\_\_\_  
 Cargo de la persona que responde el cuestionario \_\_\_\_\_  
 Persona de Contacto \_\_\_\_\_

**A. DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO**

A continuación se indican los ítems que permiten medir los factores críticos de la Gestión Administrativa, indicar con una X el grado de importancia y/o grado de práctica de cada uno, usando la escala de grado en el intervalo de 1 a 5 puntos. Donde 1 es *muy bajo* y 5 es *muy alto*.

Ítems	El grado de importancia o práctica actual es:				
	1	2	3	4	5
<b>Factor 1: Estructura Organizacional</b>					
1. Grado de alineación entre la estructura, la misión y las metas de la organización					
2. Grado de comunicación de los objetivos					
3. Se realizan revisiones periódicas de los objetivos					
4. Son cuantificables los objetivos generales y específicos de la empresa					
5. Existe un organigrama general					
6. La descripción y distribución de funciones está acorde con la estructura y organización					
7. Se han aplicado en la empresa programas de desarrollo organizacional y de calidad total					
<b>Factor 2: Dirección</b>					
8. La toma de decisiones es ágil y oportuna					
9. Existe un proceso de delegación en la organización					
10. Grado de eficacia de la comunicación organizacional					
11. La gerencia utiliza un estilo participativo					
12. Existen y se utilizan los índices de gestión					
<b>Factor 3: Planeación</b>					
13. Se emplean técnicas actuales como la planeación estratégica					
14. Son los planes lo suficientemente flexibles para permitir modificaciones					
15. Participan en la elaboración de los planes quienes habrán de realizarlos					
16. Se elaboran los planes considerando lo que pueden o no hacer los competidores					
17. Se utilizan presupuestos					
18. Cada área conoce su presupuesto asignado para el presente año					
19. Ha formalizado la empresa un Plan de Desarrollo a Mediano Plazo					
20. Se presenta este plan para su dirección, aprobación o modificación en el concejo de administración					
21. Se hacen seguimientos a los planes, políticas y procedimientos					
<b>Factor 4: Control</b>					
22. Están definidos los objetivos del control					
23. Uso de indicadores de gestión como apoyo al mejoramiento organizacional					
24. Los sistemas de control de la organización son exactos, completos y efectivos					
25. Se han establecido normas y métodos para medir el desempeño					
26. El control se adecua a la realidad organizacional					
27. Los sistemas de control son flexibles					
<b>Factor 5: Clima Organizacional</b>					
28. Están satisfechos los funcionarios con la organización actual					
29. Existen divergencias entre los asociados					
30. Existen dentro de la organización "clanes" o grupos (mandos o técnicos) que buscan imponer su punto de vista u oponerse a la dirección					
31. Se tiene una estrategia ante este tipo de presiones					
32. La organización brinda solución oportuna a las inquietudes de sus asociados					

**Anexo B:**  
**Listado de cooperativas asociadas a CONFECOOP Caribe que desarrollaron el instrumento**

Cooperativas	Actividad económica
Central Cooperativa de Servicios Funerarios de Cartagena (CARTAFUN)	Venta de planes y servicios exequiales
COOTRELCOSTA Ltda.	Aportes y créditos
COOTRAISSBOL	Aportes y créditos
COOTRANSURB	Prestación de servicio de transporte
COOTRASNTUR	Transporte de intermunicipal
CODEGAN LTDA	Producción de lácteos y derivados
Cooperativa Integral de Transporte de Cartagena COINTRACAR	Transporte urbano e intermunicipal
COOTRASERVI	Otras actividades de servicios
Cooperativa de Conductores Propietarios de Taxis COOPROTAX	Transporte público (taxis)
Cooperativa de Educadores y Empleados de la Educación Ltda. COOACEDED LTDA	Aportes y créditos

**ANEXO C: Codificación de las variables administrativas relacionadas**

<b>FACTOR 1: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>ETIQUETA/VARIABLE</b>
1. Grado de alineación entre la estructura, la misión y las metas de la organización	F1grdoalineacion
2. Grado de comunicación de los objetivos	F1grdocomunicob
3. Se realizan revisiones periódicas de los objetivos	F1revperiodobjct
4. Son cuantificables los objetivos generales y específicos de la empresa	F1cuantificobjctgrls
5. Existe un organigrama general	F1orgener
6. La descripción y distribución de funciones está acorde con la estructura y organización	F1descydis
7. Se han aplicado en la empresa programas de desarrollo organizacional y de calidad total	F1desorgyca

<b>FACTOR 2: DIRECCIÓN</b>	<b>ETIQUETA/VARIABLE</b>
8. La toma de decisiones es ágil y oportuna	F2tddeayo
9. Existe un proceso de delegación en la organización	F2eupddelo
10. Grado de eficacia de la comunicación organizacional	F2gedlco
11. La gerencia utiliza un estilo participativo	F2lguuep
12. Existen y se utilizan los índices de gestión	F2eysulidg

<b>FACTOR 3: PLANEACIÓN</b>	<b>ETIQUETA/VARIABLE</b>
13. Se emplean técnicas actuales como la planeación estratégica	F3setaclpe
14. Son los planes lo suficientemente flexibles para permitir modificaciones	F3slplsfppm
15. Participan en la elaboración de los planes quienes habrán de realizarlos	F3peledlpqhdr
16. Se elaboran los planes considerando lo que pueden o no hacer los competidores	F3selplclponhlc
17. Se utilizan presupuestos	F3supre
18. Cada área conoce su presupuesto asignado para el presente año	F3cacspapepa
19. Ha formalizado la empresa un Plan de Desarrollo a mediano plazo	F3hfleupddamp
20. Se presenta este plan para su dirección, aprobación o modificación en el concejo de administración	F3speppsdaom
21. Se hacen seguimientos a los planes, políticas y procedimientos	F3shsalppyp

<b>FACTOR 4: CONTROL</b>	<b>ETIQUETA/VARIABLE</b>
22. Están definidos los objetivos del control	F4edlodc
23. Uso de indicadores de gestión como apoyo al mejoramiento organizacional	F4udidgcaamo
24. Los sistemas de control de la organización son exactos, completos y efectivos	F4lsdcldlosece
25. Se han establecido normas y métodos para medir el desempeño	F4shenmpmd
26. El control se adecua a la realidad organizacional	F4ecsaros
27. Los sistemas de control son flexibles	F4lsdcfs

<b>FACTOR 5: CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	<b>ETIQUETA/VARIABLE</b>
28. Están satisfechos los funcionarios con la organización actual	F5eslfcloa
29. Existen divergencias entre los asociados	F5edela
30. Existen dentro de la organización "clanes" o grupos (mandos o técnicos) que buscan imponer su punto de vista u oponerse a la dirección	F5edocgbisv
31. Se tiene una estrategia ante este tipo de presiones	F5stueaetp
32. La organización brinda solución oportuna a las inquietudes de sus asociados	F5lobsoalida

