

**PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, DE LA
COOPERATIVA MULTIACTIVA DE APOORTE Y CRÉDITO SOLIDARIOS**

**HUMBERTO GABRIEL ARCOS LÓPEZ
ANA BEATRIZ GARZÓN OLAYA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2011**

**PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, DE LA
COOPERATIVA MULTIACTIVA DE APOORTE Y CRÉDITO SOLIDARIOS**

**HUMBERTO GABRIEL ARCOS LÓPEZ
ANA BEATRIZ GARZÓN OLAYA**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de
Especialista en Alta Gerencia**

**Director
Especialista en Mercadeo Dr. CARLOS ARTURO RAMÍREZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2011**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones aportadas en este Trabajo de Grado, son de responsabilidad exclusivas de las autoras”

Artículo 1ª del Acuerdo No 324 de octubre de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

Firma del Jurado

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, Noviembre de 2011

DEDICATORIA

A Dios, dueño y señor de mi vida, que me provee de todo lo que necesito y hace palpable el amor de mis seres queridos, Diana y Jhonny.

BETTY...

Agradezco a Dios todo poderoso a mi madre, esposa e hijos, por su apoyo y colaboración.

Gabriel...

AGRADECIMIENTOS

La palabra Gracias, no es suficiente para compensar todo el apoyo y amor de mis padres, hermanos y mis hijos. Esas voces de ánimo y confianza que me impulsaron a llegar al final.

Agradezco a mis docentes su enseñanza sin asomo de egoísmo, transmitiendo con acierto su saber, logrando de una forma u otra, la realización de este trabajo.

A mi compañero de estudio Gabriel, su incondicional ayuda y dedicación en este empeño. Betty.....

Mis agradecimientos están dirigidos a todas las personas que hicieron posible la realización exitosa de este trabajo. Gabriel.....

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	16
1. ASPECTOS TEÓRICOS	17
1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	17
1.1.1 Planteamiento del problema.....	17
1.1.2 Formulación del problema.....	19
1.1.3 Sistematización del problema.....	19
1.2 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	19
1.2.1 Objetivo general	19
1.2.2 Objetivos específicos.....	19
1.3 JUSTIFICACIÓN	19
1.4 MARCO DE REFERENCIA	21
1.4.1 Antecedentes	21
1.4.2 Las organizaciones y sus participantes.....	22
1.4.3 Objetivos organizacionales.....	23
1.4.4 Pasos del proceso:.....	24
1.4.5 Marco teórico.....	24
1.4.6 Marco Conceptual	35
1.4.7 Marco contextual	38
1.4.8 Marco Temporal	39
2. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	40
2.1 TIPO DE ESTUDIO	40
2.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	40
2.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	40
2.3.1 Fuentes secundarias	40
2.3.2 Fuentes primarias.....	40
2.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	41

3.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	42
3.1	DETERMINACIÓN DEL ESTADO ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS ÁREAS FUNCIONALES DE DESEMPEÑO	42
3.2	DIAGNOSTICO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	52
3.2.1	Mision, vision, objetivos y estrategias	52
3.2.2	Cultura corporativa	52
3.2.3	Diagnostico interno por areas.....	52
3.2.4	Diagnostico de la estructura organizacional y funciones.....	52
3.2.5	Manual de funciones	53
3.3	IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES DEL ENTORNO QUE AFECTAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA	68
3.4	PLAN DE MEJORAMIENTO	116
3.5	PLAN DE ACCIÓN OPERATIVO	132
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	136
	RECOMENDACIONES:.....	137
	BIBLIOGRAFÍA.....	138
	NETGRAFÍA	139

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Manual de funciones	55
Cuadro 2. Criterios de desconocimiento del direccionamiento estratégico y cultura corporativa.....	70
Cuadro 3. Motivos de ineficiencia de la estructura organizacional y funciones del cargo	72
Cuadro 4. Criterios por la falta de participación y toma de decisiones en el respectivo campo laboral	73
Cuadro 5. Criterios de evaluación de las instalaciones y elementos de trabajo de la Empresa	75
Cuadro 6. Causas que dificulten la interacción entre los funcionarios y las áreas de la empresa	77
Cuadro 7. Criterios por lo cuales el jefe inmediato no motiva y dirige el talento humano a su mando.....	79
Cuadro 8. Causas que impiden una toma de decisiones acorde a los objetivos del área y las funciones de los trabajadores	81
Cuadro 9. Criterios que impiden la plena satisfacción en el lugar de trabajo y de las funciones desempeñadas.....	83
Cuadro 10. Criterios por la falta de estímulo a la formación personal y profesional por parte de la empresa	85
Cuadro 11. Criterios que dificultan las relaciones interpersonales entre funcionarios.....	87
Cuadro 12. Razones por la cuales no existe pertinencia de los resultados laborales.....	89
Cuadro 13. Causas de los conflictos laborales	91
Cuadro 14. Motivos que dificultan la libertad de expresión de los funcionarios	93
Cuadro 15. Causas de la inestabilidad laboral.....	95
Cuadro 16. Motivos del no reconocimiento público del desempeño laboral	96

Cuadro 17. Criterios por la injusta recompensa salarial.....	98
Cuadro 18. Criterios para no considerar a las normas, procedimientos, manuales y controles adecuados en la empresa.....	100
Cuadro 19. Criterios por el inadecuado sistema de evaluación laboral	102
Cuadro 20. Inconformidad por los sistemas de comunicación en la empresa	104
Cuadro 21. Causas ante la falta de inducción a nuevos trabajadores	106
Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios.....	106
Cuadro 22. Causas que repercuten en la imagen corporativa.....	108
Cuadro 23. Criterios relevantes frente a las relaciones públicas, eventos y festejos empresariales.....	109
Cuadro 24. Motivos para el incumplimiento de programas de fortalecimiento de valores del personal de la empresa.....	112
Cuadro 25. Criterios de inconformidad a la existencia de una cultura organizacional homogénea y única para el personal de la empresa	114
Cuadro 26. Causas de la incapacidad del talento humano para el crecimiento de la empresa	116
Cuadro 27. Plan de mejoramiento	131
Cuadro 28. Plan de acción.....	132
Cuadro 29. Descripción del plan de acción.....	133
Cuadro 30. Subactividades a desarrollar en el plan de acción	134
Cuadro 31. Presupuesto del plan de acción	135

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Organigrama. Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios.	53
Gráfico 2. % Participación cargos de la Cooperativa Solidarios	54
Gráfico 3. Grado de conocimiento del direccionamiento estratégico y cultura corporativa. Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios. .	69
Gráfico 4. Eficiencia de la estructura organizacional para el adecuado clima organizacional y desempeño empresarial. Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios.....	71
Gráfico 5. Libre participación y toma de decisiones en el respectivo campo laboral. Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios.....	73
Gráfico 6. Instalaciones y elementos pertinentes para el eficiente desempeño laboral. Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios.....	74
Gráfico 7. Interacción entre los funcionarios y las áreas de la empresa. Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios.....	76
Gráfico 8. Motivación, receptividad, asequibilidad, creatividad y trabajo en equipo del jefe inmediato. Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios.	78
Gráfico 9. Toma de decisiones acorde a los objetivos del área y las funciones de los trabajadores. Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios.	80
Gráfico 10. Satisfacción en el lugar de trabajo y de las funciones desempeñadas. Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios.....	82
Gráfico 11. Estimulo a la formación personal y profesional por parte de la empresa. Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios.....	84
Gráfico 12. Relaciones interpersonales entre funcionarios. Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios.....	86

Gráfico 13. Pertinencia de resultados laborales como insumo para otras actividades. Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios.	88
Gráfico 15. Libre expresión de los funcionarios. Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios.	92
Gráfico 17. Reconocimiento público del desempeño laboral. Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios.	95
Gráfico 18. Salario justo de los funcionarios. Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios.	97
Gráfico 19. Normas, procedimientos, manuales y controles adecuados en la empresa. Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios.	99
Gráfico 20. Sistema de evaluación laboral. Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios.	101
Gráfico 21. Comunicación en la empresa. Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios.	103
Gráfico 22. Inducción a nuevos trabajadores. Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios.	105
Gráfico 23. Imagen corporativa. Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios.	107
Gráfico 24. Relaciones públicas, eventos y festejos empresariales. Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios.	109
Gráfico 25. Integración empresarial. Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios.	110
Gráfico 26. Programas de fortalecimiento de valores del personal de la empresa. Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios.	111
Gráfico 27. Preexistencia de una cultura organizacional homogénea y única para el personal de la empresa. Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios.	113
Gráfico 28. Capacidad del talento humano de la empresa. Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios.	115

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. CRONOGRAMA. TRABAJO: PLAN DE MEJORAMIENTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA MULTIACTIVA DE APOORTE Y CRÉDITO SOLIDARIOS.	141
ANEXO B. FORMATO DE ENCUESTA CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL.....	142
ANEXO C. PRESUPUESTO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	166

RESUMEN

Para la Cooperativa de Aporte y Crédito Solidarios, estos estudios planificados de la organización, permitirán una visión amplia que propende mejorar y lograr los objetivos para ello se elaborará un plan de mejoramiento del clima organizacional de la Cooperativa donde se logre un desempeño y gestión eficiente del personal desde cada área de trabajo. propuestos por la administración, pero aumentando la efectividad y bienestar de la misma, por medio de las intervenciones planificadas de los procesos desde la alta gerencia.

ABSTRACT

For Credit Cooperative and Solidarity Contribution, these studies planned for the organization, allow a broad view that tends to improve and achieve the objectives for this will develop a plan to improve the cooperative organizational climate where performance is achieved and efficient management of staff from every area of trabajo.propuestos by management, but increasing the effectiveness and well being of the same, through planned interventions in the process from top management.

INTRODUCCIÓN

Como lo señala Stephen R. Michael¹ (1981), el concepto de Transformación y Cambio Organizacional sufre modificaciones; parece sujeto a los vaivenes caprichosos de la moda. El resultado es que sólo algunas estrategias de transformación y cambio organizacional se promueven en la literatura administrativa y se enseñan en las escuelas de Administración de Empresas o se promueven en los seminarios especializados, sin embargo, éstas no pierden su interés porque hayan pasado de moda temporalmente.

En el planteamiento sobre el desarrollo organizacional, los cambios en el comportamiento de los individuos, su cultura; hacen parte de la evolución de los conceptos de desarrollo organizacional y cultura asociados al desarrollo del pensamiento administrativo.

Según Richard Beckhard², desarrollo organizacional es un esfuerzo, 1) planificado, 2) de toda la organización, 3) administrado desde la alta gerencia para, 4) aumentar la efectividad y bienestar de la organización, por medio de, 5) intervenciones planificadas en los "procesos" de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento.

Estudios que permitirán encontrar estrategias para el cambio organizacional, orientadas hacia el individuo, con las cuales se podrán lograr a través de un diagnóstico y mejoramiento del clima organizacional de la cooperativa, sin embargo, el tema se encuentra en primer plano hoy en día en razón de su relación con los problemas sociales, culturales, organizacionales e individuales, lo que ha permitido entender y asumir el concepto con mayor autonomía y sea estudiado con rigurosidad

¹ STEPHEN R. Michael, et al. Técnicas para el cambio organizacional. México: McGraw-Hill, 1981.

² BECKHARD, Richard. Desarrollo Organizacional Estrategias y Modelos. México: Fondo Educativo Interamericano, 1973.

1. ASPECTOS TEÓRICOS

1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.1 Planteamiento del problema. La cooperativa Multiactiva de aporte y crédito Solidarios, del sector de la economía solidaria, luego de un doloroso y costoso Proceso de Liquidación forzosa ocasionado por el retiro masivo de depósitos durante la crisis Cooperativa del periodo 1997-1999, SOLIDARIOS se ha logrado reactivar exitosamente aprovechando la experiencia acumulada durante esta etapa, por parte de los Asociados, Directivos y Empleados, generando la confianza y estabilidad necesaria durante el último lustro.

La actividad financiera para SOLIDARIOS resulta ser la decisión más acertada para el desarrollo futuro de la Entidad a largo plazo. A partir de la presentación y aceptación por parte de la superintendencia de economía solidaria, del proyecto para la conversión de cooperativa Multiactiva a cooperativa financiera y con las exigencias por parte de esta entidad para tal propósito se han presentado en el personal momentos mas repetitivos de tensión y preocupación por el aumento de normas y operaciones, expectativas e incertidumbre en la asignación de nuevas funciones y salarios, ubicación de puestos de trabajo, desde la reactivación en junio de 2005 y debido a los escasos recursos la cooperativa solidarios cuenta según la gerencia con el personal justo para cada área de trabajo en la medida que ha crecido y de acuerdo al volumen de trabajo se ha contratado nuevo personal, esto ha marcado un precedente y es que la carga operativa en el área de riesgo tesorería, crediticio y cartera sobre todo han sido notorias.

En este orden de ideas, las extenuantes jornadas de trabajo debido a la sobreasignación de funciones y tareas al personal de la empresa, han ocasionado tensiones que desde lo personal han trascendido a lo grupal y por ende al desmejoramiento del clima organizacional, hechos que se evidencian en gran parte de las sedes del contexto de actuación de la cooperativa.

Entre los comportamientos más representativos se tiene, el desanimo en el en la consecución de las actividades que a diario desarrollan los trabajadores de la cooperativa de las diferentes áreas tanto gerencial como operativa, haciendo que el desempeño laboral como consecuencia del desanimo sea bajo, además de la inconformidad que existe en el aspecto externo como lo es la remuneración o inequitativa asignación salarial, que en el mayor de los casos no se acerca al promedio nacional en salarios de tipo administrativo gerencial de las empresas públicas y privadas del mismo sector o de otros sectores.

Por otra parte, la política marcada de la institución financiera Solidarios la cual está orientada hacia el cumplimiento de metas y la medición de las gestiones realizadas, estrictamente por indicadores de logro, han ahondado aun mas los

niveles de estrés en sus trabajadores, haciendo que el entorno laboral o medio ambiente de desempeño, sea altamente competitivo centrado en el logro individual de las acciones o tareas específicas, más que el trabajo en equipo basado en el compañerismo, ayuda mutua, sentido cooperativo, principios a los cuales obedece el accionar empresarial de este tipo de instituciones financieras y que en el caso de Solidarios se ha venido perdiendo.

El uso de las tecnologías de la información y la comunicación "TIC", y de la logística adecuada para la eficiente operación de las actividades técnico operativas propias de la Cooperativa, han sido también un factor externo determinante, en cuanto a clima organizacional se refiere, puesto, que al no disponer de la tecnología acorde a las necesidades y requerimientos del entorno y del sector, causan frustraciones sobre todo al personal del área operativa en la prestación de los servicios financieros propios del objeto social de la Cooperativa, aspecto que se evidencia sobremanera en las regiones más apartadas del país donde se nota seriamente el abandono por parte del sector central en temas de dotación de equipos de cómputo, software calificado y capacitación en temas relacionados a la informática y manejo de equipos para los trabajadores y asociados a la institución.

Las circunstancias anteriormente expuestas y argumentadas pueden ocasionar a la Cooperativa Solidarios a desaprovechar las oportunidades que brinda el medio y las fortalezas con que cuenta la institución, lo que impide desarrollar una estrategia que garantice el éxito a mediano y largo plazo, como también el establecer un ambiente organizacional en el contexto de actuación de la misma, que permita a los miembros tanto trabajadores como asociados plantear diferentes opciones de acción laboral de trabajo en equipo, ayuda mutua, logro compartido, estrategia gana – gana y sobre todo el sentido de la solidaridad como esencia misma del actuar a presente y a futuro de este tipo de instituciones financieras del sector solidario de la economía.

Por lo anterior, se hace necesaria la definición e implementación de un plan de mejoramiento del clima organizacional de la Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios en los diferentes contextos de actuación de la misma, como estrategia de participación de sus miembros trabajadores y asociados, mediante el establecimiento de un sistema acorde a las expectativas y al desempeño del personal basado en la razón de ser de la institución, en sus principios, valores, objetivos organizacionales, para poder comprometer al cliente interno y externo en el cumplimiento a satisfacción de las dos partes de las tareas, en el logro de los objetivos y a favor del bienestar social y equitativo de la organización.

1.1.2 Formulación del problema:

¿Qué alternativa se puede implementar para lograr un adecuado desempeño laboral en términos unipersonales, de trabajo en equipo y condiciones del entorno en medio ambiente?

1.1.3 Sistematización del problema:

- ✓ ¿Cuál es el estado actual de desempeño en clima organizacional del personal de la Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios?
- ✓ ¿Cuáles son los factores del entorno (medio ambiente: logística, infraestructura y TIC) que la Cooperativa Solidarios toma como referencia para un adecuado clima organizacional en el contexto de actuación de la institución?

1.2 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

1.2.1 Objetivo general. Determinar el plan de mejoramiento del clima organizacional de la Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios, que optimice el desempeño y gestión eficiente del personal desde cada área de trabajo.

1.2.2 Objetivos específicos. Identificar el estado actual de desempeño del clima organizacional del personal de la Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios.

Determinar los factores del entorno (medio ambiente: logística, infraestructura y TIC) que la Cooperativa Solidarios toma como referencia para un adecuado clima organizacional.

1.3 JUSTIFICACIÓN

El desarrollo del clima organizacional permite a los funcionarios de la cooperativa ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la cooperativa, si las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura organizacional se lo permite, es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito.

El clima organizacional esta determinado por la percepción que tengan los empleados de los eventos culturales, esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional.

Por lo anterior, la investigación propuesta busca que mediante la aplicación de aspectos teóricos y conocimientos propios de la ciencia en cuestión, como lo es el Clima Organizacional, se encuentren explicaciones a situaciones propias del actuar administrativo de la Cooperativa Solidarios como son: desempeño laboral, remuneración justa, incentivos, amonestaciones, trabajo en equipo, cumplimiento de metas organizacionales e individuales, motivación, rotación del talento humano, ambiente propicio y adecuado para el desempeño de las funciones, tecnología de la información y comunicación adecuada entre otras relacionadas, que afectan directa e indirectamente a la institución y que en el futuro este en juego la supervivencia y el posicionamiento de la misma en el mercado.

En la presente investigación es de vital importancia que se lleve a feliz término, los objetivos anteriormente planteados, por lo cual se establece una consecución ordenada y sistemática de actividades a desarrollarse a lo largo del presente trabajo, razones que a su vez sustentaran el diseño metodológico propuesto para el levantamiento de la información, su inferencia, análisis y conclusiones obtenidas, que mediante la aplicación de encuestas, se busca conocer el grado de satisfacción del desempeño laboral de cada trabajador, su motivación, relaciones interpersonales, cooperación, toma de decisiones y resolución de conflictos que caracterizan y definen el clima organizacional en el personal de la Cooperativa.

En la ejecución de esta propuesta, se iniciarán las acciones que puedan intervenir en el cambio de la cultura organizacional, como el cambio de las estructuras mentales que solo pueden lograrse al invertir tiempo, recursos, espacios de reflexión con la participación del talento humano y las técnicas de intervención utilizadas para lograr que el conocimiento que reside en las memorias individuales y colectivas sean potencializadas por la cooperativa es necesario impulsar el aprendizaje individual y colectivo, es allí donde se produce la innovación, la creatividad y la generación de procesos de cambio, haciendo posible directa o indirectamente la transformación de los accionares del talento humano de la Cooperativa que se verán reflejados en el mejoramiento continuo de los procesos técnicos y gerenciales de la misma.

Con el desarrollo de la investigación y el modelo propuesto se mejorara significativamente el clima organizacional y la transformación cultural en la cooperativa Solidarios, que involucrando a todo su talento humano disponible con técnicas de participación, empoderamiento se enfrentaran con éxito a los cambios que a corto y mediano plazo enfrentara la Cooperativa Multiactiva Financiera Solidarios.

1.4 MARCO DE REFERENCIA

1.4.1 Antecedentes. En la cooperativa Solidarios desde su reactivación en junio de 2005 y todo el proceso liquidatorio que ha tenido que afrontar, además de la nueva meta propuesta, por la gerencia, para asumir con la aprobación de la superintendencia de economía solidaria como es la actividad financiera decisión por demás acertada para el crecimiento y desarrollo de la cooperativa, este proceso genera en la cooperativa un mayor margen de exigencia comercial y operativa para el cumplimiento de este propósito.

En todo el Desarrollo de la Cooperativa desde la fecha antes mencionada no se ha realizado un estudio como el que se pretende con este trabajo, esperamos se convierta en una herramienta, para la implementación de los cambios futuros y generación de nuevas áreas de trabajo imprescindibles para el desarrollo personal y social de los individuos involucrados en la organización.

Las personas viven en una continua interacción, se relacionan mutuamente y los comportamientos de unas inciden en las otras. y necesariamente debe contar con apoyo para lograr objetivos que en forma individual no podría alcanzar. Indudablemente, entre las personas es indispensable la cooperación, sólo de esta forma podrá existir la organización. Por otra parte, una organización sólo existe cuando en ella se tienen individuos capaces de comunicarse y con la disponibilidad de actuar en forma conjunta para llegar a un objetivo.

Una organización puede ser pequeña y sencilla, o grande y supremamente compleja. El término organización comprende diversos tamaños, estructuras, interacciones, objetivos, etc. No obstante la variedad y complejidad en todos estos aspectos, existen dos tipos de elementos comunes a todas las organizaciones, el elemento básico y los elementos de trabajo.

El elemento básico está constituido por las personas cuyas interacciones conforman la organización. Una organización vive en permanente cambio por lo que se considera de naturaleza dinámica ya que sus miembros pueden variar, aunque a las personas las determina la estructura establecida en la organización. El surgimiento de una organización se da cuando dos o más personas se asocian para conseguir objetivos que requieren de la combinación de capacidades y de los recursos individuales que cada persona posee. La interacción de las personas es lo esencial para la existencia de una organización. El éxito o el fracaso de una organización dependen de la calidad de las interacciones de las personas que la conforman. Las interacciones son las manifestaciones de las personas y pueden describirse en cuatro niveles que se vuelven menos personales a medida que van ascendiendo:

- **Interacciones individuales:** Corresponden al nivel más inmediato. Una interacción consiste en la relación entre dos personas de manera que la

actividad de uno está determinada por la del otro. Se da entonces la influencia recíproca y cada persona exige de las demás una respuesta física o mental.

- **Interacciones entre individuos y organización:** Los individuos y la organización interactúan diariamente y se adaptan continuamente para mantener el equilibrio dinámico con el ambiente. El flujo de información es necesario para la toma de decisiones, pues implica el conocimiento del pasado, los cálculos del futuro y la retroalimentación en cuanto al tiempo de la actividad.
- **Interacciones entre la organización y otras organizaciones:** Todas las organizaciones interactúan con otras lo cual se denomina el “conjunto organizacional”, conformado por otras organizaciones cuyos roles se entrelazan con los de la organización tomada como matriz. Para el buen desarrollo de sus actividades, las organizaciones interactúan con otras para conseguir sus insumos, materias primas, maquinaria, entre otros. Unas organizaciones se constituyen en un aspecto importante para que las otras puedan funcionar con eficacia. Las características de este conjunto influyen en el modo de competir y cooperar con otras organizaciones, en el flujo de la información y en la manera como cooperan las unas con las otras.

1.4.2 Las organizaciones y sus participantes. Toda organización nace a partir de los objetivos individuales. La organización cumple su objetivo mediante la actividad organizada. Tradicionalmente, sólo se reconocían como participantes de las organizaciones sus propietarios, administradores y empleados.

Las personas buscan agruparse para formar organizaciones orientadas al logro de objetivos comunes con el ánimo de superar las limitaciones individuales. Dependiendo de la forma como se manejen las organizaciones, éstas sobreviven, crecen y se desarrollan. Las organizaciones necesitan un número determinado de personas para el desarrollo de sus actividades quienes a su vez, al ingresar en las organizaciones, persiguen objetivos individuales diferentes de los que tenían quienes en principio conformaron las organizaciones. Esto hace que gradualmente los objetivos organizacionales se alejen de los objetivos individuales de los nuevos participantes. Si no se tiene un conocimiento claro de cuál es la finalidad y de la dirección que se sigue, una organización corre el riesgo de ir a la deriva y estará sometida a las condiciones del momento.

De esta manera, tanto individuos como organizaciones tienen objetivos por alcanzar. Cuando las organizaciones reclutan y seleccionan sus recursos humanos, lo hacen para alcanzar con ellos, y mediante ellos, objetivos organizacionales como son la producción, rentabilidad, la reducción de costos, la satisfacción de necesidades de la clientela, entre otros. Inclusive, una vez reclutados y seleccionados, los individuos tienen objetivos personales que luchan

por alcanzar, y muchas veces se valen de la organización para lograrlo. En otras palabras, en la relación de los individuos con la organización, no siempre hay cooperación y satisfacción, algunas veces la situación es tensa y conflictiva.

1.4.3 Objetivos organizacionales. Toda organización tiene alguna finalidad, un concepto del porqué de su existencia y de lo que va a realizar. Partiendo de esto definen sus metas, objetivos y el ambiente interno que necesitan los participantes de los cuales depende para lograr sus objetivos. Si no se tiene un conocimiento claro de cuál es la finalidad y de la dirección que se sigue, una organización corre el riesgo de ir a la deriva y estará sometida a las condiciones del momento.

➤ **Las organizaciones: sistemas sociales**

En nuestro medio casi todo el proceso productivo se lleva a cabo en las organizaciones, las personas pasan la mayor parte de su tiempo dentro de la organización, de la cual dependen para vivir. Mirándolo desde esta perspectiva, las organizaciones son unidades sociales o agrupaciones humanas que buscan objetivos específicos.

➤ **Las organizaciones y el comportamiento humano**

Las personas poseen características de personalidad, expectativas, objetivos individuales, antes de ser consideradas como recursos, es decir, portadoras de habilidades, capacidades, conocimientos, motivación del trabajo, etc. Por lo tanto se deben destacar las características genéricas de las personas como personas y esto nos permitirá comprender aún mejor el comportamiento humano en las organizaciones.

➤ **El hombre está orientado hacia la actividad**

Las personas orientan su comportamiento hacia la satisfacción de sus necesidades, el logro de sus objetivos y sus aspiraciones. Por esta razón reaccionan y responden según el ambiente en el que se muevan. Las personas tienen la capacidad de revelarse frente a las políticas y los procedimientos de la organización o por lo contrario colaborar con ellos dependiendo de la manera como están siendo dirigidos. El comportamiento en las organizaciones depende de las prácticas organizativas y de la tendencia de la actividad de los miembros de la organización.

En todo el Desarrollo de la Cooperativa desde la fecha antes mencionada no se ha realizado un estudio como el que se pretende con este trabajo, esperamos se convierta en una herramienta, para la implementación de los cambios futuros y generación de nuevas áreas de trabajo imprescindibles para el desarrollo personal y social de los individuos involucrados en la organización.

1.4.4 Pasos del proceso:

- **Proceso de internalización:** se envió el anteproyecto del diagnóstico para conseguir la aprobación, de la gerencia, una vez aprobado se enviará vía correo electrónico al 100% de los funcionarios de la cooperativa, de los cuales la respondieron 25 cantidad con la que se trabajó.
- **Proceso de ejecución y realización:** en este proceso se encontró mucho escepticismo por parte de los compañeros de la cooperativa, en cuanto a la confidencialidad de la encuesta, así que la principal demora fue en el trabajo personalizado que se realizó telefónica para conseguir la colaboración y diligenciamiento sincero y real más posible.
- **Proceso de socialización:** Al tiempo que se entrega este trabajo, se envía a la gerencia para dar a conocer los resultados, generar recomendaciones según los resultados de las encuestas.
- **Proceso final:** Elaborar un plan que lleven al mejoramiento del clima organizacional de la cooperativa.

1.4.5 Marco teórico:

a. Primeros conceptos de clima organizacional

Buscando algunas fuentes que pudieran explicarnos por qué se ha desarrollado el estudio del clima en unas u otras direcciones, se encontró el concepto de Tolman (1932), que explica la conducta sobre la base de mapas cognitivos individuales del ambiente; según él, el ambiente relevante para la conducta es subjetivo y un claro antecedente del concepto de clima. K. Lewin en su obra (1935, 1939, 1951) detalla que el estudio de clima sirve como estímulo para el desarrollo creciente del interés por el contexto social. De modo específico, su trabajo experimental de laboratorio sobre los estilos de liderazgo grupal, define el término "clima" como un vínculo entre las personas y el ambiente. Según sean las conductas de los líderes (democrática, autocrática) el grupo se comportará de modo distinto creándose diferentes climas.

Desde entonces el estudio del clima ha seguido varias direcciones conceptuales y metodológicas. Para Lewin, explicar lo que significa el clima implica adentrarse en su teoría de la personalidad en la que el individuo se siente dentro de un espacio psicológico de fuerzas internas y externas que actúan sobre el mismo. Sus trabajos enfocan las teorías organizacionales con más fuerza en la conducta de las personas en su ambiente que en las consideraciones tecnológicas y clásicas.

El contexto social se considera como un patrón relativamente duradero y estable de acciones e interacciones de la gente en la organización y que constituye un conjunto de fuerzas sociales sobre el individuo en ese ambiente (Fernández Rios, 1985)... Para Argyris (1958), una organización es constituida para conseguir un objetivo de donde surgen una serie de necesidades y requerimientos a implementar; pero también el individuo llega a la organización con unas necesidades de tipo personal, las cuales muchas veces no coinciden con las de la organización.

La manera de mantener el conflicto generado en los límites aceptables, está en mantener una atmósfera de confianza interpersonal, de compromiso y apertura (dimensiones de clima) que impida la ocultación del conflicto a fin de que afloren los problemas y se les pueda dar adecuada solución. Las relaciones interpersonales son los determinantes principales del clima de la organización.

La introducción del concepto de clima en la psicología organizacional e industrial hay que atribuirlo también a Gellerman (1960) que sigue los pasos de las definiciones analógicas llamándolo “personalidad” o “carácter” de la organización.

En este caso, las metas y tácticas de los individuos son las que determinan el clima. La publicación de *The Organizational Climate of Schools* (Halpin y Croft, 1963) marca definitivamente la etapa a partir de la cual se va a desarrollar ampliamente el estudio del clima y se inicia el camino que van a seguir estos estudios. Los estudios que se han realizado sobre clima en la última década muestran las preocupaciones que surgen de la problemática conceptual y metodológica implicada en la definición del clima organizacional, lo cual afirma que la controversia sobre el concepto genérico y grueso del clima (Peiró, 1986) es larga y aún perdura, pudiendo deducir que el concepto no es aún muy claro.

Existe una polémica bastante grande respecto a la definición que va en concordancia con el concepto de clima organizacional. En efecto, el clima de una organización puede ser sentido por el individuo sin que esté necesariamente consciente del papel y de la existencia de los factores que lo componen; de esta forma, resulta difícil medir el clima puesto que nunca se sabe muy bien si el empleado lo evalúa en función de sus opiniones personales o de las características verdaderas de la Organización. También hay que subrayar que la mayor parte de los estudios que existen actualmente sobre el clima no son lo suficientemente descriptivos o válidos para ofrecer un trabajo de síntesis definitiva. Los investigadores en este ámbito tampoco se ponen de acuerdo para definir el clima organizacional y todavía no hay consenso en lo que concierne al papel exacto del clima en el rendimiento de la Organización.

En un período de recesión cuando la economía de mercado es sacudida fuertemente y el desempleo hace estragos, los empleados adoptan una visión más

conservadora de su organización y muchas veces, se consideran afortunados de tener un empleo.

No obstante, para regresar al nivel de la definición del concepto de clima organizacional, se observa claramente que los investigadores se han apegado más al aspecto metodológico de la investigación sobre el clima, que llegar a una definición en común.

b. Otras definiciones conceptos de clima organizacional:

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Basándonos en las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

c. Importancia del clima organizacional

En una forma global, de acuerdo con las creencias de los miembros de las organizaciones, el clima refleja los valores y las actitudes los cuales a su vez se transforman en elementos de clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe intervenir.
- Hacer un seguimiento al desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

De esta forma, el administrador puede ejercer un control sobre la determinación del clima, de manera que pueda administrar lo más eficazmente posible su organización.

d. De la gestión de personal a la gestión de recursos humanos

En el ámbito del área de personal, se han venido presentando algunos aspectos muy significativos que establecen diferencias muy marcadas entre la gestión de personal y la gestión de recursos humanos.

• Características de la gestión de los recursos humanos.

La gestión de recursos humanos tiene como características las siguientes:

Hace énfasis en la importancia no sólo de los empleados sino del conjunto de ellos el cual se denomina "equipos de gestión"

Se preocupa por la coordinación y gestión de las personas dentro de la organización a la que pertenecen.

Las personas, denominadas como el recurso humano, adquieren una dimensión proactiva y las políticas de personal se consideran una parte fundamental de las formulaciones estratégicas y contribuyen a facilitar su consecución.

Le da mayor importancia a la cultura organizativa donde exista coherencia entre los procesos de los recursos humanos y los principios, normas y valores que posee la organización.

Por lo anterior, se puede observar que la gestión de recursos humanos tiene una filosofía diferente a la de la gestión de personal. Otra diferencia muy marcada es que el personal requiere de menor supervisión un mayor autocontrol, lo cual requiere mayor adiestramiento y formación.

Actualmente, la gestión de recursos humanos establece un equilibrio entre lo colectivo y lo individualizado. La Gestión de recursos humanos es un área en la que confluyen varias disciplinas:

Incluyen conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina laboral, entre otros.

Los temas de los cuales se ocupa la Gestión de recursos humanos tienen que ver con diferentes campos del conocimiento: Aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y entrevistas, diseños de cargos, satisfacción en el trabajo, ausentismo, salario, obligaciones sociales, salud ocupacional, capacitación, evaluación del desempeño, plan de beneficios, política salarial, entre otros.

e. Objetivos

La Gestión de recursos humanos consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en la medida en que se posibilita alcanzar objetivos organizacionales que a su vez contribuyen a los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Gestión de recursos humanos significa conquistar y mantener personas en la organización que trabajen y den el máximo de sí mismas con una actitud positiva y favorable.

Los principales objetivos de la gestión de recursos humanos son:

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de recursos humanos con habilidades y motivación suficiente para conseguir los objetivos de la organización.

- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los recursos humanos y el logro de los objetivos individuales.

- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

f. Políticas de recursos humanos

Las políticas en las organizaciones se refieren a las reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que estas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Las políticas dependen de la filosofía y de la cultura organizacional que cada organización desarrolle, por lo tanto estas son variables específicas de cada organización.

Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera como las organizaciones aspiran trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales.

Una política de recursos humanos debe abarcar los siguientes aspectos:

Políticas de alimentación de recursos humanos

Políticas de aplicación de recursos humanos

Políticas de desarrollo de recursos humanos

Políticas de control de recursos humanos

- **Planeación de recursos humanos.**

La planeación de recursos humanos es el proceso de anticiparse y prever el movimiento de la gente hacia adentro, dentro de y hacia fuera de una organización. Su propósito es usar estos recursos con tanta efectividad como sea posible y contar con el número requerido de personas con la capacidad para ocupar los puestos cuando y donde haya vacantes

La planeación de recursos humanos debe diseñarse teniendo en cuenta la planeación estratégica de la organización, entendida como el proceso que consiste en establecer los objetivos principales de la organización y desarrollar planes de amplio alcance para lograr estos objetivos.

Este proceso implica definir la interrelación de los recursos humanos con el mismo, es decir, el proceso de planeación estratégico conlleva determinar si existe gente, interna o externa capaz de poner en práctica dicho plan. Por lo anterior, la planeación de recursos humanos y la planeación estratégica son efectivas, en la medida en que exista una relación recíproca de interdependencia entre ambas funciones.

Un elemento esencial de la planeación de recursos humanos es la actividad que consiste en calcular de antemano el número de personas necesarias para alcanzar los objetivos de la organización y se refiere al llamado pronóstico de empleo cuantitativo; el cualitativo es menos estadístico y consiste en tratar de conciliar los intereses, habilidades y aspiraciones de los empleados individuales, con las necesidades actuales y futuras del personal en la organización. Se pueden usar las predicciones cualitativas para evaluar el desempeño de los empleados y su capacidad para ser ascendidos, así como el desarrollo directivo y de carrera.

- **Diagnóstico interno en su ámbito social**

Con el diagnóstico interno se determinan las fuerzas y debilidades o los puntos fuertes o débiles de la organización., con el fin de analizar en qué condiciones se encuentra para enfrentar oportunidades o amenazas.

- **Aspectos que deben tenerse en cuenta en el diagnóstico social interno**

- Identificar los factores claves en que recae el diagnóstico.
- El uso de técnicas que nos indiquen la situación en que se encuentra la organización.
- Diagnóstico de la cultura organizativa.

Los factores relevantes en el diagnóstico social interno son los denominados factores de contexto de la gestión de los recursos humanos y los procesos de gestión de los recursos humanos.

g. Los factores de contexto de la gestión de los recursos humanos:

Son los externos a la gestión de los recursos humanos pero se constituyen en su marco de actuación y que la condicionan, ellos son:

- ❖ **Factores económico-financieros:** Muestran las capacidades de la organización que de alguna manera limitan el desarrollo de los procesos de la gestión de recursos humanos, pero que a la vez son necesarios para llevar a cabo las estrategias sociales.

Entre estos aspectos se cuentan: el nivel de beneficio de la empresa, lo que representan los costes del personal respecto al total de los costes, la capacidad económica que tiene la empresa para emprender nuevos proyectos de tipo social, el nivel de liquidez, el volumen de facturación, el nivel de productividad, entre otros.

- ❖ **Capacidad de innovación:** Muestra el grado en que la investigación y el desarrollo están presentes en la organización y el nivel de éstos. La innovación tiene una estrecha relación con los recursos humanos. Actualmente para muchas empresas, la innovación garantiza su supervivencia.
- ❖ **Características de los productos:** En la medida que el recurso humano conozca las la gama y especificaciones de los productos, se conoce con qué capacidades cuenta éste.
- ❖ **Factores tecnológicos:** La tecnología de la organización condiciona la gestión de los recursos humanos en los procesos de selección, contratación, formación sistemas de remuneración, entre otros.
- ❖ **Factores políticos:** Corresponde a los distintos grupos sociales que existen en la organización y de igual forma los intereses, objetivos y la capacidad de influencia.

h. Procesos de gestión de recursos humanos

Los aspectos más relevantes y que deben diagnosticarse en la gestión de recursos humanos son:

- ❖ **Diseño del puesto de trabajo:** el diseño del puesto de trabajo, es el proceso por el cual se organiza el trabajo en una serie de responsabilidades y tareas que deben realizarse en un puesto específico.
- ❖ **Reclutamiento de personal:** es el proceso en el que la organización se provee de los recursos humanos que requiere con el ánimo de vincularlos a ella. Este proceso dada su importancia debe diagnosticarse desde los aspectos de: técnicas de reclutamiento (presentación espontánea mediante recomendación, anuncios en la prensa, centros universitarios, entre otros), identificación de las fuentes de reclutamiento y reclutamiento interno y externo.
- ❖ **El proceso de selección de personal:** la selección de personal podemos definirla como un proceso científico mediante el cual se determina el recurso humano que desempeñará en forma adecuada e idónea el puesto de trabajo requerido.
- ❖ **Descripción y análisis de cargos:** la descripción de un cargo hace referencia a detallar los deberes, responsabilidades y atribuciones que implica el mismo; se ocupa por el contenido del cargo: Qué hace el ocupante, cuándo lo hace y por qué lo hace.
- ❖ **El proceso de contratación:** por las varias posibilidades que existen en este aspecto, la organización puede seleccionar cualquiera dependiendo de sus

necesidades, lo cual depende en gran parte de la información suministrada por las otras áreas.

- ❖ **La gestión de carreras:** es el proceso determinante para el desarrollo de las personas y de la organización como tal y debe ser diagnosticado desde dos puntos de vista: el diseño y los criterios utilizados.
- ❖ **Satisfacción en el puesto:** este concepto es muy general ya que el puesto requiere de muchos factores como: la interacción con los jefes y compañeros, políticas organizacionales, el aceptar condiciones de trabajo, etcétera. Por eso al medir el grado de satisfacción de un empleado se deben mirar todos estos factores en particular y de una manera global.
- ❖ **El proceso de compensación:** este aspecto debe ser diagnosticado desde los puntos de vista de:
 - La consistencia interna que se refiere a l grado en que puestos que implican ciertas exigencias o requerimientos son retribuidos en igual forma.
 - El reconocimiento individual que permite recoger en el sistema de compensaciones, los esfuerzos y aportes de personas que ocupan puestos similares para determinar y diferenciar los empleados de más altos rendimientos.

La estructura del sistema retributivo determina los beneficios sociales en cuanto a la remuneración de las personas y el grado en que está orientada la estructura y los objetivos trazados por la organización.

- ❖ **Los sistemas de valoración:** en este proceso se integran los sistemas de evaluación de los rendimientos de las personas y los relativos a sus capacidades y potencialidades.
- ❖ **Los procesos de formación y adiestramiento:** en este proceso se debe diagnosticar el grado en que la formación contribuye a mejorar las capacidades, aptitudes ya actitudes de las personas y si existe una relación entre los costes del proceso y los resultados e igualmente si responden a las necesidades de la organización.
- ❖ **El nivel de motivación de los recursos humanos:** la motivación se define como aquello que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano. Una de las principales características es que se trata de un comportamiento dirigido hacia un objetivo; la motivación es el resultado de la interacción del individuo con este objetivo.

Este aspecto influye en todos los procesos de la gestión de recursos humanos. Tantos factores de contenido como el diseño del puesto de trabajo o factores de contexto determinan el nivel de satisfacción de las personas y su predisposición hacia comportamientos que trascienden en la organización.

i. Teorías motivacionales: existen diferentes autores que se encargan de estudiar y analizar los elementos internos y externos que llevan a una mayor satisfacción y motivación laboral; su presencia en el trabajo, conllevará a que el empleado rinda con todo su potencial y lo más probable es que se encuentra satisfecho con el trabajo.

Algunos factores motivadores internos son:

- El propio trabajo
- Los logros
- El reconocimiento
- La responsabilidad
- La oportunidad de ascenso
- Factores de higiene o de mantenimiento:

Los factores motivadores externos son:

- Las políticas de la empresa
- Las condiciones de trabajo
- Seguridad laboral
- Salario
- Retribuciones laborales
- Las relaciones con los jefes
- Las relaciones con empleados del mismo nivel
- Las relaciones con empleados de otras áreas.

j. Estudio de clima organizacional: con igual importancia que los diferentes procesos anteriormente mencionados, también la Gestión de Recursos Humanos procura generar y mantener un clima organizacional acorde con la cultura, los valores, la misión y la visión de las diferentes organizaciones.

Metas por alcanzar en la gestión de recursos humanos

➤ **Integración.** En ésta se identifican cuatro componentes:

- Las personas como integrantes del proceso estratégico
- Debe existir coherencia entre las políticas de recursos humanos y las políticas de las otras áreas de la organización.

- El reconocimiento por parte de la dirección de que los empleados son responsables de la gestión.
- La conciencia por parte del empleado de que lo bueno que existe en la organización también lo es para él, lo que conduciría a mayores rendimientos y eficacia en la solución de los problemas que se presenten en ella.
- **Compromiso:** la gestión de recursos humanos orienta sus esfuerzos a crear en los empleados su compromiso con la organización, traduciéndose esto en una mayor satisfacción, productividad y adaptabilidad.
- **Calidad:** Considera varios aspectos:
 - la calidad del departamento de recursos humanos y de sus políticas.
 - la calidad en el rendimiento de los empleados que permita alcanzar los estándares establecidos.
 - la trascendencia en una imagen de calidad en materia de recursos humanos.

Condiciones para alcanzar las metas

Para que pueda llevarse a cabo una auténtica gestión de recursos humanos se requiere de:

- **Liderazgo corporativo:** se basa en el apoyo de la dirección para que la gestión de recursos humanos se lleve a cabo con éxito.
- **Visión estratégica:** se debe tener una visión estratégica no sólo por parte del área de recursos humanos sino también de los otros directores, lo que equivale a una función compartida.
- **Producción tecnológica factible:** se refiere a que los aspectos técnicos no entorpezcan la gestión de recursos humanos.
- **Relaciones empleados-industria factibles:** se refiere a la flexibilidad y el compromiso que deben existir entre los empleados y la organización para que no se frene la gestión de recursos humanos.

Siendo conscientes de que la participación de los miembros de las organizaciones es fundamental para el logro de dichas metas, se destaca la importancia de realizar un diagnóstico de clima organizacional.

1.4.6 Marco Conceptual:

a. Clima Organizacional: De todos los enfoques sobre el concepto de Clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidades el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Gonçalves,1997).

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

b. Reclutamiento de personal. es el proceso en el que la organización se provee de los recursos humanos que requiere con el ánimo de vincularlos a ella. Este proceso dada su importancia debe diagnosticarse desde los aspectos de: técnicas de reclutamiento (presentación espontánea mediante recomendación, anuncios en la prensa, centros universitarios, entre otros), identificación de las fuentes de reclutamiento y reclutamiento interno y externo.

c. Satisfacción en el puesto. este concepto es muy general ya que el puesto requiere de muchos factores como: la interacción con los jefes y compañeros, políticas organizacionales, el aceptar condiciones de trabajo, etcétera. Por eso al medir el grado de satisfacción de un empleado se deben mirar todos estos factores en particular y de una manera global.

d. Flexibilidad y adaptabilidad. permite la capacidad de adaptarse a las presiones y cambios dentro de la organización, lo que requiere de un adiestramiento para que los empleados sean la garantía de flexibilidad y adaptabilidad dentro de ésta.

e. Servicio al Cliente: Planifica y dirige las acciones del equipo de servicio al cliente a fin de satisfacer sus necesidades y sustentar las operaciones de la compañía. Desarrolla procedimientos, establece estándares y administra actividades para asegurar la precisión de la toma de pedidos, la eficiencia del seguimiento de los envíos y la entrega a tiempo de los productos a los clientes. También se responsabiliza por la respuesta efectiva a los requerimientos, los problemas y las necesidades especiales de los clientes.

f. Análisis de la competencia: Estudio de mercado que consiste en recoger información útil sobre los competidores, analizar dicha información, y luego, en

base a dicho análisis, tomar decisiones que permitan competir adecuadamente con ellos, bloquear sus fortalezas y aprovechar sus debilidades, la importancia del análisis de la competencia radica en que al contar con determinada información de los competidores, se puede sacar provecho de ella y utilizarla a favor propio, de esta manera se puede aprovechar sus falencias o puntos débiles, tomar como referencias sus estrategias que mejores resultados les estén dando, o se puede tomar precauciones al conocer de una futura estrategia que están por aplicar, para ello, en primer lugar se debe recopilar toda información relevante sobre los competidores, ya sean negocios que vendan productos similares (competidores directos) o negocios que vendan productos sustitutos (competidores indirectos).

g. Cliente: Persona que ya ha comprado el producto o adquirido el servicios; se diferencia de un “consumidor”, en que el consumidor no necesariamente ha comprado o adquirido productos o servicios en la misma empresa, es decir, el cliente es el protagonista de la acción comercial porque da una buena respuesta a sus demandas y resolver cualquier tipo de sugerencia o propuesta es imprescindible por eso es la razón de existencia y garantía de futuro de la empresa.

Un producto o servicio de excelente calidad ya no es suficiente para garantizar que los clientes actuales permanezcan, compren más, sean fieles y los recomienden con otros clientes potenciales; por ello, es imperativo rediseñar la estrategia hacia el marketing de clientes; los productos o servicios se pueden copiar, la gestión de los clientes no porque ello, crea CULTURA y esta es inimitable.

El nuevo enfoque exige segmentar la base de clientes, pero segmentación orientada a evaluar variables sociodemográficas, actitudinales, comportamentales, psicográficas, de resultados y segmentación por necesidades, también requiere un análisis permanente, profundo, metódico, casi científico de la información de cada cliente. Es tal el volumen de información que se tiene en muchas empresas y tan poca su utilización que sufren lo que se llama “intoxicación”; es decir, ausencia de análisis de la información sobre clientes por exceso de la misma, para evitar esto, se debe crear equipos dedicados a analizarla y convertirla en estrategias de ventas, mercadeo y servicio al cliente.

h. Diferenciación: Algo que tiene u ofrece un negocio o empresa que lo hace diferente o lo distingue de sus competidores, y que suele ser el motivo por el cual los consumidores lo prefieran antes que a los demás; puede haber diferenciación, por ejemplo, en el producto, en la marca, en el diseño, en la tecnología, en la atención al cliente, en el servicio de post venta, entre otras.

La estrategia de diferenciación requiere el diseño de un conjunto significativo de diferencias que permita distinguir los productos/servicios de la empresa de los de la competencia, diferenciarse de sus competidores le permitirá crear una posición única y exclusiva, una manera singular de competir, que se traduzca en un valor

superior para sus clientes, a este valor superior para los clientes se le llama ventaja competitiva, es decir, una superioridad definitiva y claramente distinguible de un producto o servicio, ofrecido bajo una identidad única y con valor significativo a un segmento del mercado, en esencia el camino de la oferta, o producción, busca la eficiencia operativa para perfeccionar las mejores prácticas del mercado y producir y servir al menor costo y el camino de la demanda, o mercado, busca clientes cuyas necesidades puedan ser cubiertas en forma única.

i. Posicionamiento: Acto y efecto de posicionar a través de la promoción o publicidad, una marca, un mensaje, un lema o un producto, en la mente del consumidor; de modo que, por ejemplo, cuando surja una necesidad, el consumidor asocie inmediatamente ésta con la marca, mensaje, lema o producto. El posicionamiento en el mercado de un producto o servicio es la manera en la que los consumidores definen un producto a partir de sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa el producto en la mente de los clientes en relación de los productos de la competencia.

Los consumidores están saturados con información sobre los productos y los servicios. No pueden reevaluar los productos cada vez que toman la decisión de comprar. Para simplificar la decisión de compra los consumidores organizan los productos en categorías; es decir, “posicionan” los productos, los servicios y las empresas dentro de un lugar en su mente. La posición de un producto depende de la compleja serie de percepciones, impresiones y sentimientos que tienen los compradores en cuanto al producto y en comparación de los productos de la competencia.

El posicionamiento se puede definir como la imagen de un producto en relación con productos que compiten directamente con él y con respecto a otros productos vendidos por la misma compañía.

j. Ventaja competitiva: Ventaja en algún aspecto que tiene un negocio o empresa ante otros del mismo sector o mercado, que le permite tener cierta posición de liderazgo en dicho aspecto; un negocio puede, por ejemplo, tener ventaja competitiva en la atención al público, en sus costos, en la rapidez de su atención, en su distribución, en su infraestructura, en su localización, entre otras.

Una ventaja competitiva es una característica que diferencia a un producto, servicio o empresa de sus competidores, por lo que para que esta característica sea llamada ventaja, tiene que ser única, diferencial, estratégicamente valorada por el mercado y sobre todo comunicada.

Potenciar y difundir una ventaja competitiva, para empezar hay que situarse tanto en la realidad de la empresa como en la realidad del mercado, y tener en cuenta, qué es lo que podemos aportar de diferente de nuestro producto o servicio, así como ver la viabilidad de éste aporte, pero sobretodo, saber en qué parte de nuestra empresa estará ubicada, y potencializarlo.

Una ventaja competitiva no sólo es una característica tangible en un producto o perceptible en un servicio, sino que está también puede desarrollarse con un producto igual o similar al de la competencia, pero presentado de manera diferente, exaltando posiblemente sus canales de distribución o su precio.

Una marca también puede significar una ventaja competitiva con respecto a la competencia, pues es un valor que el mercado percibe y que crea confianza. Es por ello que en muchas ocasiones algunos productos o servicios nuevos, que no precisamente son tan innovadores o diferentes, al venir con el sello de una marca, ya tienen o se benefician de la ventaja competitiva en sí mismos.

k. Globalización: Proceso que amplía la producción y oferta de bienes y servicios a nivel mundial. Se entiende como un proceso político y económico cuya visión es hacer del mundo - globo terráqueo - un solo mercado. Existen choques en la concepción del proceso globalizador actual, en pro y en contra del mismo. Se contempla como un proceso que. Al transformar costumbres comerciales, afectan también comportamientos y modos de vida, por lo que también debe entonces entenderse como proceso social y cultural.

1.4.7 Marco contextual. El cooperativismo colombiano tiene sus raíces en la cultura comunitaria de los pueblos precolombinos y en la experiencia del cooperativismo europeo, iniciados a mediados del siglo XIX. Esta experiencia ayuda al desarrollo cooperativo colombiano, con la expedición de la ley 134 que fue el primer marco jurídico del cooperativismo Colombiano. Los líderes sociales, la iglesia católica, los sindicatos han sido los principales impulsores del cooperativismo en Colombia sin embargo los gobiernos nacionales poco han apoyado esta estrategia importante de desarrollo socio económico y sus políticas no han sido suficientemente consistentes a lo largo de la historia.

La constitución nacional de Colombia aprobada en 1991, en varios artículos propone y reconoce el fortalecimiento del sector de la economía solidaria, es así que existe una transformación y se crea el departamento administrativo nacional de cooperativa en el departamento nacional de economía solidaria se creó la superintendencia de economía solidaria (SES) y el fondo de garantías para las cooperativas financieras de ahorro y crédito FOGACOOP.

Como puede apreciarse el sector cooperativo es solo una parte de las empresas de economía solidaria, a su vez el sector cooperativo está formado por diferentes clases de organizaciones cooperativas aunque la doctrina cooperativa es independiente de la legislación.

El cooperativismo en Colombia se ha concentrado en algunas regiones del país las organizaciones y la mayoría de cooperativas se encuentran en solo 4 municipios del país.

A pesar del colapso del cooperativismo financiero y de la crisis global del sistema y particular de las cooperativas hoy en día hay cerca de un millón doscientos mil asociados que constituyen una fuerza social trabajando por lograr mejores condiciones de vida, como también los planes nacionales de desarrollo de los últimos gobiernos reconocen el cooperativismo como una estrategia valiosa para superar las condiciones de exclusión del pueblo colombiano.

Uno de los beneficios de las empresas de economía solidaria es la generación de empleos directos especialmente del cooperativismo como también la participación en sectores económicos, principalmente en el área financiera y en el sector agropecuario.

Solidarios con su actual red de nueve (9) oficinas en el sur occidente colombiano, nuevamente asume el reto de ejercer la actividad financiera profundizando y penetrando nuevos mercados y poblaciones, algunos de los cuales padecen insuficiencia de servicios financieros formales, todo lo cual redundará en mayores índices de crecimiento financiero y eficiencia operativa y por ende, mayores impactos probables desde el punto de vista socio económico en los municipios (Ipiales, Pasto, Tumaco, Samaniego, Buenaventura, Popayán, Pereira y dos oficinas en la ciudad de Cali)., en los cuales hace presencia.

El mercado de la Cooperativa está enfocado a empleados de empresas y funcionarios públicos principalmente, pero una porción importante está compuesta por Asociados dedicados a la agricultura, cría de ganado, productos lácteos y alimenticios en general especialmente en los Departamentos de Nariño y Cauca; así mismo la comercialización bienes y servicios de consumo, especialmente en los Departamentos de Valle y Risaralda. No obstante lo anterior, los actuales esfuerzos comerciales de SOLIDARIOS están enfocados hacia la penetración de nuevos mercados.

1.4.8 Marco Temporal. El trabajo de investigación tendrá una duración de 6 (seis) meses contados a partir del mes de septiembre de 2011, tomando como datos referentes del 2004 al 2010 para evaluar cómo ha evolucionado la empresa en determinados periodos, y así diagnosticar y reconocer un análisis que identifique la necesidad de crear un plan estratégico enfocado al clima organizacional de la Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios.

El ámbito de la investigación es la Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios agencia Ipiales., será la empresa en la cual se desarrollara el plan de trabajo el cual consiste en la creación del plan de mejoramiento del clima organizacional, con el fin de definir la forma eficiente y eficaz de gerenciar el Talento Humano existente en las diversas sucursales, y de esta forma que la cooperativa se diferencie y posicione en el mercado con respecto a la competencia.

2. ASPECTOS METODOLÓGICOS

2.1 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio que se implementara en el plan de trabajo de la investigación será el exploratorio ya que tiene como objetivo la identificación y formulación de una problemática empresarial específica de la Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios, y de esta manera viabilizar el estudio del clima organizacional evidenciado en un plan estratégico como solución a la problemática antes planteada.

Descriptivo desde el punto de vista que una vez establecidos los diferentes elementos y características propios del presente trabajo de investigación, se identifique su interrelación unos con otros que permitan la consecución de los objetivos propuestos.

2.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método de investigación que se va a utilizar es el inductivo- analítico, puesto que se analizan los elementos propios del trabajo de investigación de manera ordenada, coherente y lógica, tomando como referencia premisas verdaderas propias del accionar administrativo de la empresa en cuestión de manera particular como lo es el plan estratégico, gestión del talento humano, el direccionamiento y control de la empresa llegando a la generalización de las mismas, además, del conocimiento, análisis e identificación de las partes que la conforman, con el fin de ir aumentando el conocimiento de la realidad iniciando con los elementos más simples y fáciles de la empresa y llegar a comprender gradualmente los más complejos.³

2.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

2.3.1 Fuentes secundarias. Para la obtención de información se ha recurrido a fuentes secundarias como libros, tesis, revistas y medios virtuales como el Internet. Las cuales han ayudado a explorar hechos y fenómenos que definen el problema de esta investigación.

2.3.2 Fuentes primarias. Para ser posible el desarrollo del plan de trabajo se recogerá de forma directa mediante la recopilación de información a través de encuestas o cuestionarios al personal de la Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios en todas sus sucursales. Ver anexo. Formato de encuesta.

³ Libro METODOLOGÍA Diseño y desarrollo del proceso de investigación. (Álvarez, 2011, Cuarta Edición.)

Para la realización de este se tomarán como fuente de información a los clientes internos o trabajadores de la alta gerencia y gerencia media de la Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios.

2.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

En el desarrollo del plan de trabajo de investigación se utilizarán las técnicas de recopilación de información, la sistematización de datos y la presentación de los mismos se realizará por medio de los programas de Office 2007 como Word, Excel y PowerPoint.

La documentación escrita recopilará los resultados e informes de todas las actividades desarrolladas en el proceso de investigación registrada en una base de datos elaborados en Microsoft Office 2007. La entrega del informe final se presentará en un documento escrito elaborado según normas ICONTEC y empastado.

Para el estudio organizacional, se encuestará a la totalidad del personal de cada área de la cooperativa.

Para el estudio se realizará una encuesta (escala de Likert) a todo el personal con base en las diferentes variables, las cuales fueron seleccionadas directamente por el grupo de estudio.

Se tratará de exponer de manera integrada los resultados obtenidos, dejando explícita la recomendación de profundizar en las razones por las cuales se presentaron las diferentes respuestas.

La encuesta se realizará con un sistema descriptivo expresando la percepción de la realidad vivida por cada uno de los encuestados y se presentarán los resultados de forma general, es decir, las respuestas en cada una de las preguntas y luego por variables. Además se mostrarán cuáles fueron los resultados obtenidos.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1 DETERMINACIÓN DEL ESTADO ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS ÁREAS FUNCIONALES DE DESEMPEÑO

Con el fin de establecer el estado actual de desempeño de los trabajadores de la Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios a nivel general y nacional, es pertinente identificar la estructura organizacional además, de las funciones propias que se desempeñan en cada área sobre todo en lo concerniente a la gerencia y/o direccionamiento y control del talento humano.

Por lo anterior, se reseña los aspectos y características generales de gerencia y direccionamiento estratégico de la Cooperativa, con el fin de contextualizar los comportamientos del Talento Humano disponible, con el desempeño laboral de los mismos en marco de un lineamiento ya establecido de direccionamiento, el cual ha venido sufriendo sustanciales modificaciones y mejoras que permitan la eficiencia y satisfacción en el desarrollo de las distintas actividades que cada miembro de esta prestigiosa entidad cooperativa desempeña.

3.2 DIAGNOSTICO DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.2.1 Misión, visión, objetivos y estrategias

- **Misión:** Solidarios es una cooperativa legalmente constituida, que genera acciones encaminadas a propiciar oportunidades que permitan el desarrollo integral sostenible de sus asociados, funcionarios, familia, organizaciones sin ánimo de lucro y comunidad mediante la prestación de beneficios económicos, culturales y sociales.
- **Visión:** Para el año 2015, Solidarios como Cooperativa Multiactiva continuará con presencia en el Sur occidente y Eje Cafetero Colombiano, fomentando oportunidades de bienestar, crecimiento y democracia a sus asociados y su núcleo familiar, con una administración dinámica, responsable, integrada y comprometida con los principios y fines de la Economía Solidaria, generando confianza y solidez.
- **Objetivo General:** Prestar servicios oportunos, relevantes y competitivos, con la calidez y amabilidad, propiciándoles condiciones que contribuyan a mejorar la calidad de vida a nuestros asociados.
- **Objetivos específicos:** 1) Agilizar en la prestación de los servicios, 2) Desarrollar productos y servicios competitivos, 3) Lograr que los asociados hagan uso de los productos, servicios y beneficios sociales, 4) Lograr la satisfacción de los asociados, 5) Contribuir a mejorar la calidad de vida del

asociado, 6) Incrementar la permanencia del asociado, 7) Contar con una plataforma tecnológica acorde a los servicios que ofrece la Cooperativa y sus operaciones.

- **Estrategias:** 1) Implementar un enfoque por proceso, 2) Fortaleciendo el conocimiento de las necesidades y expectativas de los asociados y del mercado objetivo, 3) Adaptando permanentemente los productos y servicios a las necesidades cambiantes de los asociados, 4) Promocionando los productos y servicios ofrecidos por la cooperativa y realizando campañas masivas para su uso, 5) Creando cultura de servicio al cliente, 6) Redireccionando el destino del crédito a líneas especiales, 7) Incrementar el capital Institucional, 8) Desarrollar programas que incentiven la permanencia de los asociados, 9) Estableciendo un programa de investigación y desarrollo de tecnologías aplicables al sector, 10) Haciendo una planificación estratégica de la plataforma tecnológica, 11) Haciendo levantamiento de especificaciones de herramientas tecnológicas para el funcionamiento óptimo de los procesos, 12) Garantizando la disponibilidad de las herramientas para comunicaciones, 13) Garantizando la disponibilidad de las herramientas para el Sistema de Gestión.

3.2.2 Cultura corporativa. Las Cooperativas ponen en práctica sus valores a partir de los principios básicos del cooperativismo, principios en los que se asienta el trabajo de las cooperativas como líneas maestras de su funcionamiento, los principios básicos del cooperativismo están contenidos en el artículo 2 de la Ley General de Asociaciones Cooperativas además de los valores, que son cualidades que tiene la Cooperativa y se aplican en todo su que hacer. Estos son:

- **Principios:** 1) Funcionar conforme a los principios de libre acceso y adhesión voluntaria, y en consecuencia, con número ilimitado de asociados que serán más de cinco, 2) Funcionar según el principio de control democrático, que comporta la igualdad en derechos y obligaciones de los asociados, y en consecuencia a cada asociado le corresponde un solo voto, sea cual fuere su participación económica, 3) No estar sujeta a recursos económicos fijos ni duración predeterminada, 4) Distribuir excedentes entre sus asociados a prorrata de los servicios recibidos por éstos, de la cooperativa o del trabajo personal que le hubieren suministrado. Esto significa que las ganancias de la cooperativa, siempre que la Asamblea decida que sean repartidas, serán asignadas según la participación de cada asociado en la generación de estos excedentes, según el trabajo que haya aportado o la utilización de sus servicios, 5) Funcionar de acuerdo con el principio de interés limitado sobre el capital. Esto quiere decir, que el reparto del excedente se orienta por el trabajo aportado por cada uno de los asociados y no por el capital proporcionado, 6) Realizar sus actividades económicas mediante el esfuerzo propio y la ayuda mutua de sus asociados, el provecho inmediato de éstos y el mediato de la

comunidad, 7) Funcionar según el principio de neutralidad política y religiosa, 8) Fomentar la educación de sus asociados.

- **Valores:** 1) Lealtad. Significa compromiso y entrega hacia un interés general, 2) Respeto. Reconoce a cada Asociado, su condición sin distinción étnica, económica, social, política y religiosa, 3) Compromiso. Búsqueda continúa de satisfacción de las necesidades de sus Asociados, 4) Cumplimiento. Trabajo constante para hacer realizables sus objetivos, 5) Honestidad. Sus acciones están enmarcadas dentro del conjunto normativo que rige el sector cooperativo y normas internas, 6) Calidad. Búsqueda constante en el mejoramiento de nuestros servicios, 7) Transparencia. Todos los actos que hace y ejecuta se encuentran a disposición de los Asociados y las Entidades de Control, 8) Responsabilidad. Asume compromisos frente al Asociado, su núcleo familiar y comunidad en general, 9) Eficiencia. Generación de Beneficios para el bienestar de los Asociados, 10) Eficacia. Satisfacción de los Asociados por los productos y servicios ofrecidos por la Entidad.

3.2.3 Diagnostico interno por áreas. Se desarrolla un diagnostico interno por áreas funcionales de la entidad, puesto que es de vital importancia el reconocimiento de los departamentos administrativos, técnico y operativos además de las acciones a desempeñar en cada una de las mismas por parte del personal o funcionarios de la cooperativa.

a. Área gerencial

Su gestión está encaminada a liderar los esfuerzos de la cooperativa, con las políticas trazadas, a buscar el desarrollo integral de los funcionarios y la optimización de los recursos financieros y físicos, garantizando el cumplimiento de los principios que rigen la administración.

- ✓ Dirigir, coordinar y controlar las actividades de la entidad y ejercer su representación legal.
- ✓ Cumplir y hacer cumplir las decisiones del consejo de administración y de la asamblea de delegados de la cooperativa.
- ✓ Ordenar los gastos, dictar los actos, realizar las operaciones y celebrar los contratos y convenios que se requieran para el normal funcionamiento de la cooperativa.
- ✓ Constituir mandatarios o apoderados que representen a la cooperativa en asuntos judiciales y demás de carácter litigioso.
- ✓ Delegar en funcionarios de la cooperativa, el ejercicio de algunas funciones, cuando la constitución, la ley o los estatutos lo permitan.
- ✓ Administrar y velar por la adecuada utilización de los bienes y fondos que constituyen el patrimonio de la cooperativa.

b. Área administrativa

Contribuir a que la cooperativa cumpla su misión, mediante la coordinación, planeación y ejecución de procesos administrativos, garantizando una gestión adecuada y apoyando a las áreas en el logro de sus objetivos además, tiene a cargo las subáreas de personal y tesorería

- ✓ Dirigir, coordinar y supervisar las actividades de gestión humana, administración de personal y de sueldos y salarios, con sujeción a las normas y políticas establecidas.
- ✓ Dirigir, coordinar y controlar las actividades relacionadas con la administración y manejo de los recursos físicos e infraestructura de la cooperativa y sus respectivas agencias.
- ✓ Controlar y supervisar las actividades relacionadas con los bienes inmuebles de propiedad de la cooperativa como son recaudo de arrendamientos, pago de impuestos, mantenimiento y reparaciones, entre otras.
- ✓ Dirigir, coordinar y supervisar las actividades del programa de salud ocupacional con asesoramiento permanente de la Administradora de Riesgos Profesionales.
- ✓ Coordinar las diligencias diarias del mensajero y hacerle seguimiento con base en el libro Ruteró.
- ✓ Colaborar con los organismos directivos en la ejecución de los planes de acción trazados.

c. Área de contabilidad

Con la aplicación de la ciencia y técnicas contables, es el responsable de generar y mantener actualizado un sistema de información contable, que refleje la realidad financiera de la cooperativa y se constituya en la base para la toma de decisiones en forma oportuna.

- ✓ Preparar, elaborar y certificar los estados financieros de la cooperativa parciales y de cierre, dentro de los términos establecidos por la ley o los organismos de supervisión y control, con las correspondientes notas.
- ✓ Orientar las actividades de control y registro del movimiento contable reportado por las diferentes áreas.
- ✓ Validar los registros contables que se generan en forma automática así como los registros manuales.
- ✓ Revisar y Aprobar todos los documentos contables en el programa SIMCO PLUS.
- ✓ Llevar de manera actualizada los libros oficiales de la cooperativa, los cuales deben estar acordes con la realidad financiera.
- ✓ Por solicitud de algún usuario del sistema SIMCO PLUS, anular los documentos contables registrados, previa revisión y aprobación.

- ✓ Mantener actualizado el plan contable para la cooperativa, al igual que los controles para garantizar la integridad, confiabilidad y oportunidad de la información contable.
- ✓ Dirigir y coordinar el manejo y custodia del archivo de movimiento contable, con sujeción a las disposiciones legales.
- ✓ Custodiar las Inversiones Permanentes de la cooperativa, así como las copias de los informes que se envían a las entidades reguladoras y de control como DIAN Y SUPERSOLIDARIA, en caja fuerte, según instructivo CT-IN001-01.
- ✓ Colaborar con el control presupuestal y el flujo de caja para responder con los compromisos de la cooperativa.
- ✓ Controlar y mantener actualizada la base de datos de los activos fijos de la cooperativa.

d. Área de Crédito

Minimizar la exposición al riesgo de crédito a través del diseño e implementación de políticas y procedimientos en la Cooperativa, con el fin de cumplir con los lineamientos y objetivos de la misma.

- ✓ Diseñar políticas y procedimientos para la captura, procesamiento, análisis y utilización de la información relacionada con la exposición de riesgos de la Cooperativa.
- ✓ Analizar la información obtenida en el proceso de gestión de riesgos, para la realización de los informes y elaboración de los requerimientos al interior y por parte de los entes de control.
- ✓ Controlar el otorgamiento de los créditos según las políticas y procesos definidos.
- ✓ Aprobar y participar en los comités de crédito en los montos y condiciones definidas en el reglamento de crédito.
- ✓ Asesorar y apoyar las diferentes áreas y agencias de la Cooperativa para mejorar la administración conjunta del riesgo de crédito.
- ✓ Determinar el nivel de tolerancia o aversión al riesgo.
- ✓ Monitorear y controlar el riesgo de crédito.
- ✓ Coordinar, supervisar y evaluar el desempeño de los funcionarios asignados al área.
- ✓ Asistir a la Gerencia General en la determinación de políticas, normas y estrategias para la Cooperativa y a las agencias en riesgo de crédito.
- ✓ Capacitar Presentar los créditos a la Gerencia de competencia del Consejo de Administración.
- ✓ Presentar a la Gerencia informe semanal de la gestión de colocación de créditos.
- ✓ Evaluar los índices de gestión de colocación de créditos.
- ✓ Evaluar periódicamente los procedimientos definidos para el logro de los objetivos de la cooperativa, determinando la efectividad de los controles

incorporados en estos y los niveles de eficiencia que se logra en las operaciones.

- ✓ Asistir y llevar ante el Comité de Administración y Comité Central el estudio de solicitudes de crédito que den lugar a ello según el Reglamento De Operaciones Activas RG-RC007-01.
- ✓ Revisar y verificar solicitudes de crédito inmediato sobre aportes según procedimiento AG-P004-1 (solicitud, aprobación y desembolso de crédito inmediato sobre aportes).
- ✓ Capacitar al personal de las Agencias a través de talleres que permitan evaluar el riesgo de crédito.
- ✓ Colaborar con la elaboración del presupuesto anual de colocación de cartera y hacer el respectivo seguimiento.

e. Área de cartera

Dirigir y coordinar todas las actividades relacionadas con la Cartera, velando por el recaudo oportuno de la misma y monitoreando la gestión de cobro, encaminados a cumplir los objetivos y metas de la Cooperativa.

- ✓ Coordinar las actividades de apoyo en la cobranza de las obligaciones de los asociados por parte del departamento de Cartera.
- ✓ Evaluar y controlar la labor de cobranzas de las Agencias.
- ✓ Tramitar y firmar las cartas de cobro enviadas a los asociados en mora.
- ✓ Informar al Departamento Jurídico y a los abogados, sobre los asociados que ingresan a cobro prejurídico y jurídico respectivamente.
- ✓ Autorizar y firmar las todas transacciones realizadas por los funcionarios a su cargo.
- ✓ Coordinar, supervisar y evaluar el desempeño de los funcionarios asignados al área.
- ✓ Mantener en custodia las pólizas que soportan las obligaciones totalmente actualizadas en cuanto a su pago y cubrimiento.
- ✓ Monitorear los mecanismos de control que permitan evaluar las refinanciaciones, prórrogas y reestructuración de créditos.
- ✓ Responder por la Custodia de Pagares y Garantías Reales de obligaciones vigentes según instructivo DC-IN001-01.
- ✓ Informar oportunamente al jefe inmediato cualquier anomalía significativa que se le presente con el desempeño de sus funciones.
- ✓ Coordinar la elaboración de los informes y reportes que deba presentar la Gerencia General a los Órganos de Dirección y entidades de supervisión y control.
- ✓ Analizar y direccionar el proceso de cuadro y conciliación de cartera, en coordinación con el Director de Contabilidad.
- ✓ Analizar los indicadores al final del mes y programar las acciones correctivas necesarias en cuanto a morosidad, recaudo, entre otras.
- ✓ Verificar y aprobar el cierre de cartera.

- ✓ Controlar mensualmente los descuentos por nómina de los convenios establecidos.
- ✓ Fijar a los coordinadores de las agencias las metas de colocación, índices de morosidad y recuperación de cartera.
- ✓ Aprobar informe para enviar a las centrales de riesgo.

f. Área jurídica

Orientar su ejercicio profesional al estudio de garantías, a la atención de las investigaciones preliminares y procesos que se inicien en contra y a favor de la cooperativa, así como hacer un estricto seguimiento a los procesos jurídicos en curso.

- ✓ Atender consultas telefónicas y personales sobre estado de cartera de los asociados por parte de las agencias o del mismo asociado.
- ✓ Estudiar y Evaluar las garantías que presenta el asociado para un estudio de crédito, ya sea para prenda o hipoteca según procedimiento DJ-P001-01. Estudio de Título y Establecimientos de Garantías.
- ✓ Proyectar minutas de prendas o hipotecas para protocolizar.
- ✓ Mantener actualizado el sistema de registro y control de los procesos en el que interviene la cooperativa, antes y después de la reactivación.
- ✓ Analizar, proyectar y recomendar las acciones que deban adoptarse para el logro de los objetivos y las metas de la dependencia.
- ✓ Realizar seguimiento y control a los procesos que llevan los abogados externos, según Formato DJ-F005-01.
- ✓ Recopilar, estudiar y analizar las leyes y decretos relacionados con los procesos que se llevan a cabo dentro de la cooperativa.
- ✓ Colaborar con la redacción de toda clase de documentos contractuales.
- ✓ Participar en la preparación de documentos de carácter legal, relacionados con la cooperativa.
- ✓ Emitir opiniones y asesorar al jefe inmediato y a sus compañeros sobre temas legales vinculados al que hacer de la cooperativa.
- ✓ Realizar todos los trámites ante notaria como son autenticaciones, protocolizaciones, etc.
- ✓ Revisar y aprobar los actos registrados como garantías para darle trámite al desembolso del crédito.
- ✓ Enviar y recibir documentos legales necesarios para firma del asociado a las diferentes agencias y estar pendiente de su devolución para darle trámite.
- ✓ Proponer o recomendar modificaciones legales que mejoren el desempeño de la cooperativa y de los contratos, de tal manera que se busque siempre la eficiencia y eficacia.
- ✓ Realizar visitas a los juzgados dos veces por semana para hacer seguimiento a los procesos en los cuales está vinculada la cooperativa para entregar y recibir documentos, confrontar informes de los abogados externos y entregar informe verbal al jefe inmediato sobre el seguimiento de los procesos jurídicos.

- ✓ Proyectar las autorizaciones para la cancelación de las cuentas de cobro de las costas judiciales y honorarios de abogados,

g. Área de auditoría interna

Con la aplicación de las técnicas de auditoría, teoría de riesgos y de gestión administrativa, diseñar y practicar los ciclos de evaluación para el control interno de la cooperativa.

- ✓ Revisar continuamente los procesos contables, administrativos y dictar las observaciones y recomendaciones ajustadas a las normas y procedimientos para el cumplimiento de las disposiciones legales del caso.
- ✓ Planificar, coordinar, dirigir, ejecutar, supervisar y controlar las auditorías que se realicen a los procedimientos, documentos y demás procesos de la cooperativa.
- ✓ Evaluar permanentemente las operaciones de la cooperativa e informar oportunamente a su jefe inmediato y a la Gerencia General de cualquier error o irregularidad que ocurra y proponer las recomendaciones respectivas.
- ✓ Ejercer control periódico sobre los diferentes fondos de caja, efectuando los arqueos correspondientes en formato AI-F001-01.
- ✓ Revisar continuamente el servicio al cliente interno y externo de la cooperativa, mediante proyectos de encuestas, inspecciones, etc., elaborando informes que permitan visualizar las conclusiones y la adecuada retroalimentación bajo la dirección de la Gerencia General, contribuyendo a la construcción de una cultura organizacional y de un entorno compatible con la gestión de la cooperativa.
- ✓ Realizar auditorías periódicas a los sistemas de información de la cooperativa, de una manera programática a los distintos procesos, estableciendo los niveles de efectividad de las acciones y de eficiencia obtenidos, así como de los controles incorporados.
- ✓ Recomendar a la Gerencia General y demás dependencias en el campo de los controles internos, operacional y de gestión, coordinando con cada una de las áreas los planes y programas a ejecutar.
- ✓ Dirigir y coordinar los análisis de riesgos propios de las operaciones de la cooperativa y proponer los mecanismos de control.
- ✓ Cumplir con la normatividad que regula las operaciones propias de la cooperativa y propender porque sus colaboradores sujeten su accionar a las mismas y a las directrices de la Gerencia General.
- ✓ Mantener actualizado el manual de calidad de la cooperativa, el cual maneja Descripción de cargos, Manual de Procedimientos, Reglamentos, Formatos, Misión, Visión, entre otras.
- ✓ Apoyar, Supervisar y Controlar las actividades de Salud Ocupacional.
 - Implementar, Revisar y Evaluar periódicamente los Indicadores de Gestión a cada uno de los cargos de la cooperativa, verificando así los resultados obtenidos en cada una de las áreas.

- ✓ Revisar y Evaluar periódicamente los índices financieros de la cooperativa.
- ✓ Examinar periódicamente los estados financieros y comprobarlos con los libros, registros y documentos de las operaciones.
- ✓ Realizar evaluación periódica sobre la respectiva ejecución del presupuesto
- ✓ Presentar al Comité de Auditoría un informe periódico sobre las labores realizadas, las observaciones y recomendaciones de la gestión correspondiente al cargo.
- ✓ Elaborar y custodiar las actas de las reuniones del comité de Auditoría, así como realizar seguimiento a la ejecución de las decisiones que se tomen en cada una de ellas.
- ✓ Custodiar los reglamentos vigentes de la cooperativa.
- ✓ Realizar las investigaciones y otras tareas especiales que le asigne la Gerencia General, siempre bajo el estricto principio de la imparcialidad.
- ✓ Realizar inventario selectivo de activos fijos y analizar diferencias con lo registrado en contabilidad.
- ✓ Realizar seguimiento periódico a sus observaciones, recomendaciones o medidas requeridas de cumplimiento.
- ✓ Elaborar y ejecutar el plan anual de control interno y de gestión para la cooperativa, previa autorización del Comité de Auditoría.

h. Área de sistemas

Administrar los recursos de hardware, software y redes, proponiendo y aplicando las metodologías modernas y de tecnología adecuada para el mantenimiento e implementación de los sistemas informáticos, desarrollando aplicaciones de acuerdo con las necesidades de la cooperativa.

- ✓ Administración de la base de datos de la cooperativa, lo cual incluye mantenimiento, copias de seguridad, ajustes, consultas e inserción de datos, entre otras.
- ✓ Velar por el buen uso de la plataforma tecnológica por parte de los usuarios
- ✓ Analizar y recomendar las acciones que deban adoptarse a la plataforma tecnológica a fin de estar acorde a los objetivos y las estrategias de la cooperativa.
- ✓ Administrar la red interna de la cooperativa, lo cual incluye mantenimiento, actualización de antivirus, verificación y control de la información que circula en la red.
- ✓ Administrar el uso del Internet por los funcionarios de la cooperativa.
- ✓ Participar en el diseño e implantación de los sistemas informáticos de seguridad.
- ✓ Realizar backups diarios en medio extraíble seguro CD y enviar a la sede Floralia copia para su custodia y dejar otra copia en las instalaciones de la cooperativa; garantizando la correcta aplicación de las normas y de los procedimientos vigentes, según procedimiento SI-P002 elaboración de backups diarios.

- ✓ Dirigir el diseño, montaje, operación y mantenimiento de los sistemas de computo y de comunicaciones que se adquieran de acuerdo con las necesidades de la cooperativa.
- ✓ Velar por el cumplimiento de la legalidad del software de uso institucional.
- ✓ Realizar backups de toda la información de la cooperativa en medio extraíble seguro TAPEBACKUPS, cerciorarse que se hayan elaborado correctamente y enviar a la sede de Floralia una copia para su Custodia y dejar otra en las instalaciones de la cooperativa, según procedimiento SI-P006-01 Elaboración de Backups semanales.
- ✓ Actualizar los sistemas operativos con los UPDATES (parches) entregados por los fabricantes vía Internet.
- ✓ Elaborar informes estadísticos y confrontar la información con los funcionarios correspondientes.
- ✓ Elaborar cierre mensual los primeros cinco días de cada mes de los módulos de cartera y aportes de SIMCO PLUS y cartera de PROFIN según procedimiento CT-P002-01.
- ✓ Elaborar reporte de Datacrédito los primeros cinco días de cada mes según procedimiento SI-P001-01.
- ✓ Actualizar el motor de base de datos de acuerdo a los UPDATES (parches) entregados por el fabricante vía Internet.
- ✓ Elaborar y presentar informe del estado del aplicativo SIMCO PLUS para ser evaluado por Director de Contabilidad, Gerente General y posteriormente enviar al Proveedor para su análisis y corrección.
- ✓ Elaborar Backups de las bases de datos, programas y archivos de red según procedimiento SI-P004-01 Y SI-P007-01.

i. Área comercial

Brindar asesoramiento comercial a los asociados y al público en general de una manera ágil y eficiente, además registrar correcta y oportunamente los movimientos de la agencia en el sistema SIMCO PLUS

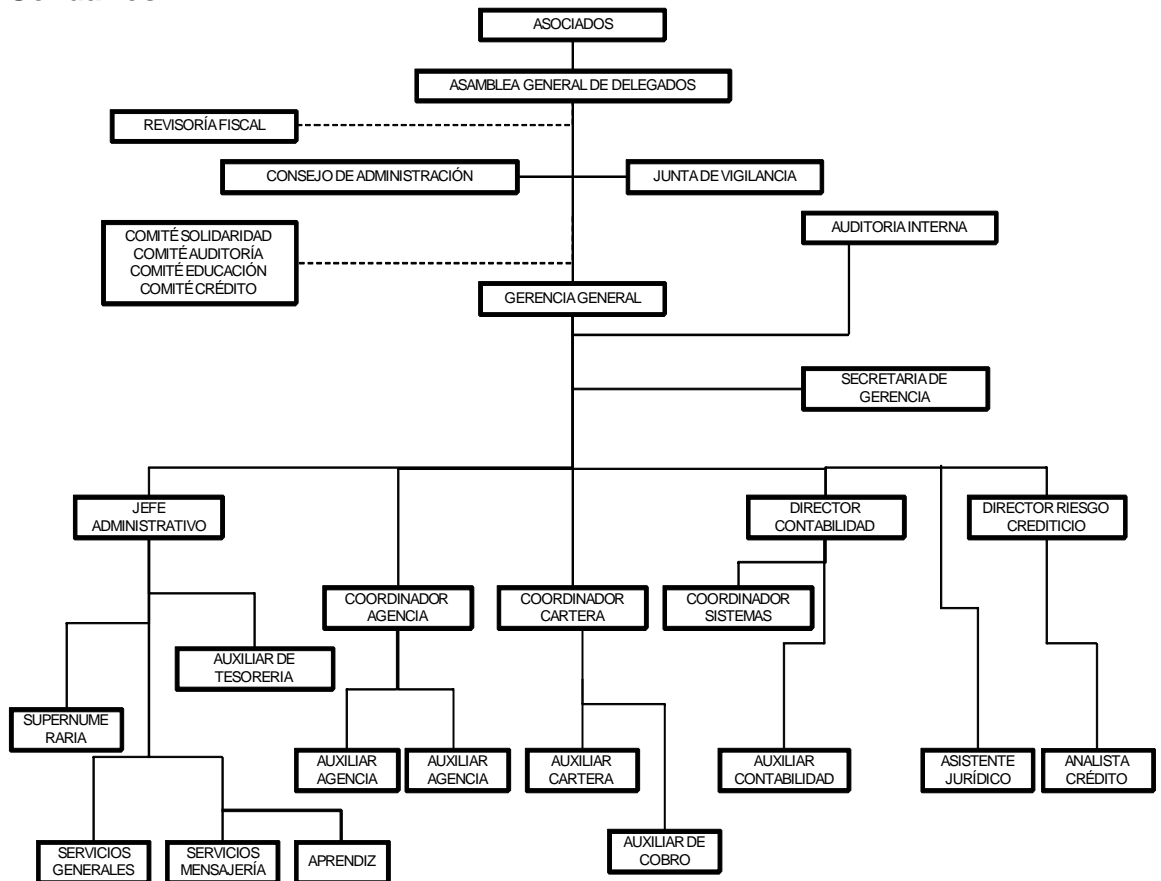
- ✓ Orientar a los asociados y clientes en general sobre créditos, afiliaciones, convenios, beneficios, entre otros. (personal o telefónicamente).
- ✓ Tramitar las consultas, reclamos, solicitudes, afiliaciones, créditos y demás procedimientos que desee realizar el asociado.
- ✓ Generar pagares y hacer firmar por los deudores de los créditos aprobados según procedimiento de Desembolso DC-P003-01 o DC-P004-01 o DC-P005-01.
- ✓ Revisar y colaborar con la elaboración del formato preimpreso de afiliación de asociados y anexar los documentos correspondientes para su estudio según procedimiento de Afiliación AG-P002-01 y entregar al Auxiliar de agencia.
- ✓ Realizar análisis de solicitudes de crédito según procedimiento DC-P001-01 o AG-P004-01 según corresponda y recopilar la información necesaria del

asociado y sus deudores solidarios para anexar al formato DC-F001-01 o DC-F002-01 según corresponda.

- ✓ Realizar gestión de cobro de cartera telefónicamente con base en listado de créditos en mora del sistema SIMCO PLUS.
- ✓ Confirmar referencias personales, comerciales y demás de los asociados que soliciten créditos.
- ✓ Entregar Cartas de aprobación de créditos al asociado.
- ✓ Realizar visitas domiciliarias a los asociados independientes que realicen solicitudes de crédito, según procedimiento DC-P001-01.
- ✓ Recibir las carpetas de los créditos ya desembolsados para archivo de la agencia.
- ✓ Realizar gestiones comerciales para incrementar las afiliaciones a la cooperativa.
- ✓ Recopilar encuestas que realice la cooperativa para mejorar el servicio al cliente.

3.2.4 Diagnostico de la estructura organizacional y funciones. A continuación se muestra la figura donde se identifican claramente las áreas y los cargos que se requieren para el normal funcionamiento de la Cooperativa Solidarios además, del manual de funciones que especifica: el cargo inmediato, área o departamento, sección, personal a cargo, misión del cargo, responsabilidades asignadas por tipología de ocurrencia, relaciones personales internas y externas, directas e indirectas, indicadores de gestión, perfil, capacitación y entrenamiento del cargo en cuestión.

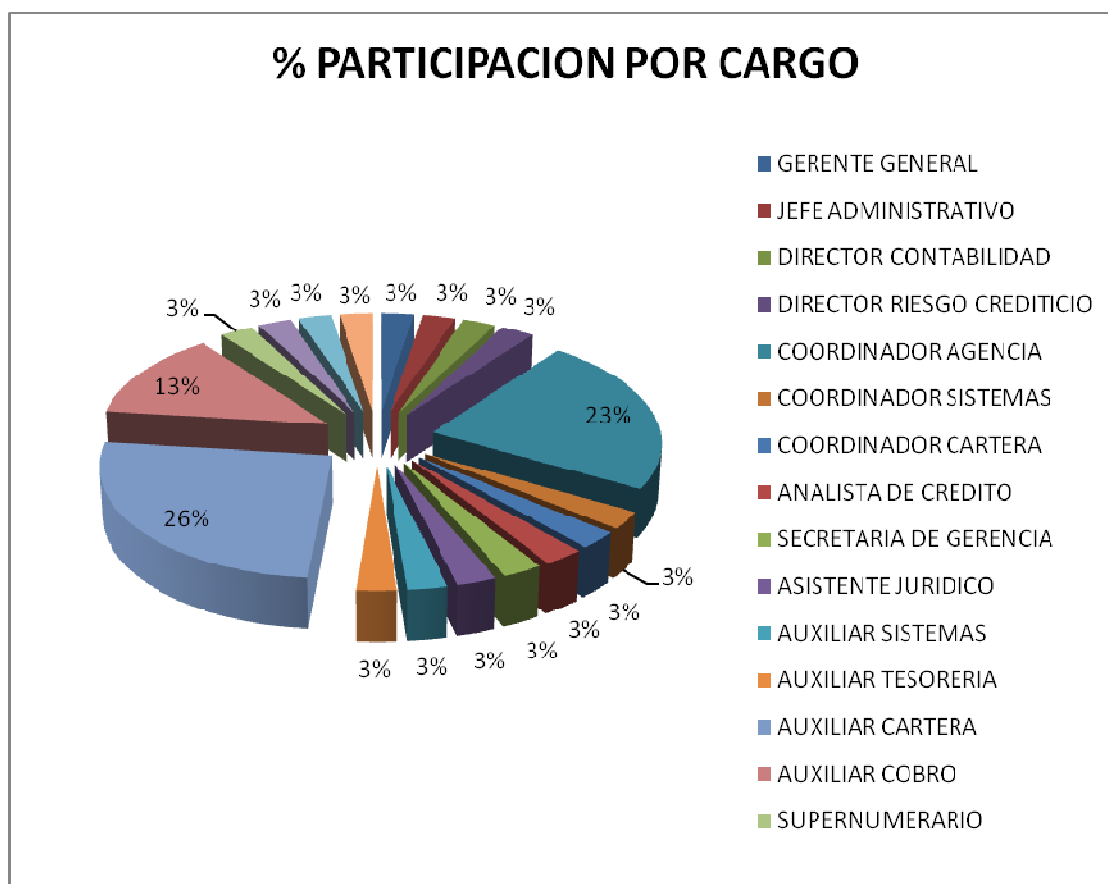
Gráfico 1. Organigrama. Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios.



Fuente: Plan de Negocios. Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios.

3.2.5 Manual de funciones. En los siguientes cuadros se describen los aspectos generales del manual de funciones de los cargos que representan mayor carga operativa, auxiliares de cartera, cobro y analista de cartera los que representan el 42%, del personal de la Cooperativa Multiactiva de Aporte y crédito Solidarios.

Gráfico 2. % Participación cargos de la Cooperativa Solidarios



Cuadro 1. Manual de funciones

Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios

DATOS GENERALES DEL CARGO	
CARGO: Auxiliar de Cartera	
JEFE INMEDIATO: Coordinador de Cartera	PERSONAL A CARGO: No aplica
DEPARTAMENTO: Cartera	
SECCIÓN: Cartera	
ÁREA: Cartera	
MISIÓN DEL CARGO	
Darle tramite a las decisiones que se tomen en los Comités de Crédito, garantizar la veracidad de la información de cartera de los asociados y realizar gestión de todos los aspectos relacionados con la cartera.	
RESPONSABILIDADES ASIGNADAS	
DIARIAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Atender consultas telefónicas y personales sobre estado de cartera de los asociados por parte de las agencias o del mismo asociado. • Diligenciar espacios en blanco de los pagares que soportan créditos aprobados como son fecha de vencimiento, fecha de la primera cuota y fecha en que se realiza el desembolso, de los créditos reliquidados y reestructurados. • Devolver a las agencias las carpetas de los créditos reliquidados y reestructurados con toda la información recopilada durante el proceso de análisis, estudio respectivo. • Realizar gestión de cobro de cartera telefónicamente o mediante comunicado • Elaborar cuadro resumen de recaudo y entregar al Jefe Inmediato y Gerencia General • Expedir paz y salvo o certificaciones a los asociados, cuando estos hayan cancelado el total de sus deudas y hacer firmar por el jefe inmediato para su aprobación, y devolver pagare. • Informar oportunamente a su Jefe Inmediato el vencimiento de las pólizas que soportan las obligaciones vigentes según procedimientos de desembolsos DC-P003-01 o DC-P004-01 o DC-P005-01 • Adelantar las acciones necesarias para lograr de los asociados morosos el pago de sus obligaciones a favor de la cooperativa • Velar por la correcta aplicación de las normas sobre liquidación de 	

<p>intereses de créditos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Velar por el oportuno recaudo de cartera • Informar oportunamente al jefe inmediato cualquier anomalía significativa que se le presente con el desempeño de sus funciones. • Ejecutar otras funciones inherentes al cargo que le sean asignadas por su jefe inmediato y que permitan el logro de los objetivos de la empresa. • Darle buen uso a los equipos y elementos que se le han asignado para el buen desarrollo de las actividades que deba realizar solicitando asistencia técnica cuando se requiera
QUINCENALES
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener al día el archivo del área
MENSUALES
<ul style="list-style-type: none"> • Colaborar con el cierre de cartera en SIMCO PLUS en conjunto con Coordinador de Sistemas y el jefe de Contabilidad, según procedimiento CT-P002-01 cierre contable mensual y anual • Organizar informe mensual de créditos otorgados a personas mayores de 70 años para realizar la póliza correspondiente • Elaborar Informes de morosidad, póliza de vida deudores, composición de cartera y metas de recaudo para el próximo mes, así como del cumplimiento de metas de recaudo y colocación del mes anterior • Elaborar notas de contabilidad y ajustes para cierre de Cartera, las cuales son firmadas y aprobadas por el jefe inmediato según procedimiento CT-P002-01 • Proyectar autorización del pago de póliza de vida deudores de SIMCO PLUS con base en el reporte de cartera mensual. • Proveer a los diferentes usuarios de ciertos datos estadísticos solicitados expresamente y en determinadas frecuencias. • Colaborar en la conciliación del modulo de cartera y contabilidad del sistema SIMCO PLUS y elaborar notas de contabilidad por los ajustes que se generan para ser aprobadas por el jefe inmediato.
OCASIONALES
<ul style="list-style-type: none"> • Registrar modificaciones de retiro de los usuarios reportados en DATACREDITO que se realiza en la página de Internet. • Devolver pagares de créditos ya cancelados totalmente a los asociados. • Proyectar autorización del pago de pólizas por garantías anuales • Informar a su Jefe Inmediato la no renovación de las pólizas cuando se hayan cancelado las deudas o eliminado las garantías • Registrar en SIMCO PLUS las solicitudes de cambios de fecha para pago de cuotas de créditos de los asociados, previa autorización del Jefe Inmediato. • Proyectar reliquidaciones, refinanciaciones y demás solicitudes de los

<p>asociados para modificar la cartera y entregar al Jefe inmediato.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responder por la conciliación de la cuenta contable 27 (pagos por distribuir), para conceptos como cruce de aportes, pagos en cheque y demás operaciones de cartera.. • Apoyar la elaboración de liquidaciones de créditos para presentar ante juzgados • Tramitar ante la aseguradora las reclamaciones por fallecimiento del asociado según procedimiento de la compañía de seguros. • Proyectar respuesta a derechos de Petición sobre reportes en DATACREDITO • Reportar novedades de usuarios de los informes de DATACREDITO, como son cambios de claves, desbloquear claves, solicitar la asignación de claves para nuevos usuarios, entre otras. • Reportar créditos cancelados al Departamento Jurídico para dar por terminado los procesos y levantar embargos. 	
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DIRECTAS	
INTERNAS	FINALIDAD
Analista de Crédito	Recibir pagares diligenciados para su archivo y custodia.
Coordinador Administrativo	Elaborar conjuntamente cruce de aportes con cartera
Agencias	Atender consultas sobre estado de cuenta de asociados, paz y salvo, devolución de pagares y demás.
Auditor Interno	Suministrar información requerida
Coordinador de Sistemas	-Realizar conjuntamente cierre de cartera -Revisar informe de DATACREDITO
Secretaria de Gerencia	Entregar y recibir información de las agencias
Auxiliar de Contabilidad	-Revisar partidas conciliatorias pendientes en los bancos para aplicar
EXTERNAS	FINALIDAD
Asociados	- Atender consultas sobre estado de cuenta, paz y salvos, derechos de petición y demás
Revisoría Fiscal	Suministrar información requerida
INDICADORES DE GESTIÓN	
No aplica	
PERFIL DEL CARGO	
GRADO DE ESCOLARIDAD	Grado de Técnico o tecnológico en carreras administrativas o afines o haber cursado 6 semestres de carreras profesional administrativas
CONOCIMIENTOS	- Windows y Microsoft Office: Excel, Word, Power

	Point - Análisis de estado de cuenta de cartera - Elaborar informes - Contabilidad básica y financiera	
EXPERIENCIA	Mínimo dos años en puestos similares	
COMPETENCIAS	- Uso de software y computadores en general - Trabajo en equipo - Alta capacidad de análisis y de síntesis - Adhesión a normas y políticas - Orientación de servicio - Responsabilidad	
CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO PARA EJECUTAR EL CARGO		
CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO	TIEMPO APROXIMADO	RESPONSABLE
Inducción general de la cooperativa	1 día	Coordinador Administrativo con el apoyo de todas las áreas
Inducción al sistema SIMCO PLUS, DATACREDITO, PROFIN y hojas electrónicas	2 días	Coordinador de Sistemas y/o Auxiliar de sistemas
Inducción del cargo	5 días	Empleado saliente o próximo a iniciar periodo de vacaciones que ocupara el cargo

DATOS GENERALES DEL CARGO	
CARGO: Auxiliar de cobro	
JEFE INMEDIATO: Coordinador de Cartera	PERSONAL A CARGO: No aplica
DEPARTAMENTO: Cartera	
SECCIÓN: Cartera	
ÁREA: Cartera	
MISIÓN DEL CARGO	
Optimizar el recaudo de la cartera que se encuentra castigada (PROFIN) mediante la gestión de cobro, de acuerdo a las metas establecidas por la organización.	
RESPONSABILIDADES ASIGNADAS	
<ul style="list-style-type: none"> Realizar llamadas telefónicas a los asociados que presenten deudas con 	

<p>la cooperativa y que estén como cartera castigada (PROFIN) realizando la gestión de cobro correspondiente según procedimiento DC-P006-01</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificar el estado de las deudas de los asociados de la cartera castigada en el programa PROFIN para entregar la información correspondiente al asociado • Generar compromisos de pago con los asociados de la cartera castigada y realizar seguimiento al cumplimiento procedimiento DC-P006-01 • Negociar de acuerdo a la jornada de normalizaron de cartera aprobada por el Consejo de Administración, la condenación de los intereses y el pago de las deudas que se encuentran castigadas procedimiento DC-P006-01 • Enviar cartas de cobro a los asociados que presenten cartera castigada • Tratar de ubicar a los asociados que presenten cartera castigada para realizar la gestión de cobro • Informar a la agencia encargada, el monto a cancelar por parte del asociado para la recepción de los dineros provenientes del pago de deudas de cartera castigada • Solicitar la elaboración de los Paz y Salvo y modificación de la información de DATACREDITO una vez cancelada la deuda por parte del asociado al Auxiliar de Cartera procedimiento DC-P006-01 • Ejecutar otras funciones inherentes al cargo que le sean asignadas por su jefe inmediato y que permitan el logro de los objetivos de la empresa. • Darle buen uso a los equipos y elementos que se le han asignado para el buen desarrollo de las actividades que deba realizar solicitando asistencia técnica cuando se requiera • Elaborar la hoja de ruta de la gestión de cobro y archivarlas en carpeta. • Archivar en las carpetas de los asociados castigados toda la documentación de la gestión realizada. 	
SEMANALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Entregar informe al Jefe Inmediato de los compromisos adquiridos y el seguimiento de los mismos 	
MENSUALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar Informe del cumplimiento de la meta de recaudo y entregar al jefe inmediato 	
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DIRECTAS	
INTERNAS	FINALIDAD
Auxiliar de Cartera	-Solicitar elaboración de Paz y Salvos y modificación de información de asociados en DATACREDITO después de canceladas las obligaciones
Coordinador de Cartera	Firmar acuerdos y cartas que se envíen a los asociados morosos (cartera castigada)

Asistente Jurídico	-Verificar situación jurídica de las deudas de la cartera castigada - Revisar costas y procesos jurídicos	
Auxiliar de Agencia	Recibir el recaudo de la cartera castigada	
Auditor Interno y/o Revisoría Fiscal	Entregar Información que soliciten para auditorias	
Secretaria de Gerencia	Enviar cartas de cobro a otras ciudades	
EXTERNAS	FINALIDAD	
Asociados	- Gestión de cobro de cartera castigada	
INDICADORES DE GESTIÓN		
No aplica		
PERFIL DEL CARGO		
GRADO DE ESCOLARIDAD	Grado de Técnico o tecnológico en carreras administrativas o afines o haber cursado 5 semestres de carreras profesional administrativas	
CONOCIMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> - Windows y Microsoft Office: Excel, Word, Power Point - Análisis de estado de cuenta de cartera - Elaborar informes - Contabilidad básica 	
EXPERIENCIA	Mínimo dos años en puestos similares	
COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> - Uso de software y computadores en general - Trabajo en equipo - Alta capacidad de análisis y de síntesis - Adhesión a normas y políticas - Orientación de servicio al cliente - Responsabilidad 	
OTROS	Tener un alto nivel de persuasión	
CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO PARA EJECUTAR EL CARGO		
<i>CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO</i>	<i>TIEMPO APROXIMADO</i>	<i>RESPONSABLE</i>
Inducción general de la cooperativa	1 día	Coordinador Administrativo con el apoyo de todas las áreas
Inducción al sistema PROFIN y hojas electrónicas	1 día	Coordinador de Sistemas y/o Auxiliar de Cartera
Inducción del cargo	2 días	Empleado saliente o próximo a iniciar periodo de vacaciones que ocupada el cargo

DATOS GENERALES DEL CARGO	
CARGO: Analista de crédito	
JEFE INMEDIATO: Director Riesgo Crediticio	PERSONAL A CARGO: No aplica
DEPARTAMENTO: Riesgo de Crédito	
SECCIÓN: Crédito	
ÁREA: Crédito	
MISIÓN DEL CARGO	
Garantizar a los comités correspondientes, que los créditos solicitados cumplan con los requisitos exigidos en los reglamentos, encaminados a realizar un análisis de crédito efectivo.	
RESPONSABILIDADES ASIGNADAS	
DIARIAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Revisar y verificar las solicitudes de crédito completamente diligenciadas en carpetas y con los respectivos documentos anexos procedentes de las agencias, según procedimiento de análisis y aprobación de créditos DC-P001-01 o DC-P002-01 y ajustados al Reglamento de Crédito y Cartera RG-RC007-01 • Radicar todas las solicitudes que revisa el comité de Crédito Administrativo, Comité Central y Consejo de Administración en el sistema SIMCO PLUS • Informar oportunamente al jefe inmediato cualquier anomalía significativa que se le presente con el desempeño de sus funciones. • Ejecutar otras funciones inherentes al cargo que le sean asignadas por su jefe inmediato y que permitan el logro de los objetivos de la cooperativa • Darle buen uso a los equipos y elementos que se le han asignado para el normal desarrollo de las actividades que deba realizar solicitando asistencia técnica cuando se requiera • Entregar Información necesaria al auxiliar de tesorería para el desembolso de los créditos a probados, según procedimiento de desembolso DC-P003-1(Desembolso de Créditos Aprobados con Garantía Admisible) y DC-P004 (Desembolso de Créditos Aprobados con Garantía Personal), DC-P005 (Desembolso de Créditos Aprobados para Funcionarios de la Cooperativa) • Diligenciar espacios en blanco de los pagares que soportan créditos aprobados como son fecha de vencimiento, fecha de la primera cuota y fecha en que se realiza el desembolso, según el procedimiento de desembolso del numeral 7 (DC-P003-01,DC-P004-1, DC-P005-01). 	

<ul style="list-style-type: none"> • Devolver a las agencias las carpetas de los créditos con toda la información recopilada durante el proceso de análisis, estudio y decisión según procedimiento de desembolsos (DC-P003-01, DC-P004-01, DC-P005-01).
<p>SEMANALES</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Rendir informe sobre el análisis de las solicitudes de crédito ante los miembros del Comité de Crédito Administrativo • Solicitar convocatoria a su Jefe Inmediato de reunión de Comité de Crédito Administrativo para análisis de solicitudes • Elaborar actas de Comité de Crédito Administrativo y hacer firmar por quien corresponda • Elaborar carta de respuesta a las agencias con respecto a las solicitudes de crédito estudiadas por parte del comité correspondiente para ser firmada por el Director de Crédito, Cartera y Jurídico. • Entregar en custodia las garantías de los créditos aprobados al Coordinador de Cartera, según procedimiento (DC-P003-01 Desembolso de Créditos aprobados con garantía admisible, DC-P004-01 Desembolso de créditos aprobados con garantía personal, DC-P005-01 desembolso de créditos aprobados para funcionarios de la cooperativa). • Organizar el archivo del cargo
<p>QUINCENALES NO APLICA</p>
<p>MENSUALES</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Organizar informes de colocación de crédito para cierre del mes con sus respectivas estadísticas y comparar con informes de Tesorería y Coordinador de Cartera (formato control de radicación) • Organizar el consecutivo de actas del comité de Crédito Administrativo, Central y de Consejo de Administración y entregar al Auditor Interno para su revisión y archivo.
<p>OCASIONALES</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Rendir informe sobre el análisis de las solicitudes de crédito ante los miembros del Comité Central • Elaborar actas de Comité de Crédito Central y hacer firmar por quien corresponda • Solicitar Convocatoria al Jefe Inmediato para reunión del Comité Central cuando se presenten solicitudes de crédito específicas según (Reglamento de Crédito y Cartera RG-RC007-01) • Entregar análisis y actas de solicitudes de crédito a Director de Riesgo de Crédito para exponer ante el consejo de Administración, según el(Reglamento de Crédito y Cartera RG-RC007-01) • Elaborar cartas de respuesta de las decisiones tomadas por el Comité Central o de Consejo de Administración y hacer firmar por quien

<p>corresponda</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisar y verificar solicitudes de crédito inmediato sobre aportes según procedimiento AG-P004-1 (solicitud, aprobación y desembolso de crédito inmediato sobre aportes). 	
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DIRECTAS	
INTERNAS	FINALIDAD
Agencias	-Recibir carpetas con solicitudes de crédito para análisis y tramite -Intercambio de información sobre solicitudes de créditos -Devolver carpetas de las solicitudes de los créditos
Auxiliar de Cartera	-Entregar informe a final de mes sobre créditos otorgados a personas mayores de 70 años y libranzas constituidas con demás entidades.
Auxiliar de Contabilidad	Entregar informe a final de mes sobre créditos otorgados a personas mayores de 70 años del ISS
Asistente Jurídico	- Entrega de carpetas de créditos para estudio de garantías reales
Director de Riesgo de Crédito	- Coordinar Comités de Crédito - Coordinar aprobación de desembolso de créditos aprobados
Coordinador Administrativo	- Tramitar créditos de empleados asociados según procedimiento de análisis y aprobación de créditos DC-P001-01 o DC-P002-01 y ajustados al Reglamento de Crédito y Cartera RG-RC007-01
Auxiliar de Tesorería	- Entregar relación de desembolsos, según procedimiento de desembolsos de créditos aprobados DC-P005-01 o DC-P004-01 o DC-P003-01 según corresponda - Solicitar copia de comprobantes de desembolso de créditos
Secretaria de Gerencia	Coordinar correspondencia para las agencias que se encuentren fuera de la ciudad de Cali.
Auditor Interno	- Entregar la información que solicite
EXTERNAS	FINALIDAD
Revisoría Fiscal	- Entregar la información que solicite
INDICADORES DE GESTIÓN	
No aplica	
PERFIL DEL CARGO	
GRADO DE	Grado de Técnico o Tecnología en carreras

ESCOLARIDAD	administrativas o afines o haber cursado 6 semestres de carreras profesionales administrativas	
CONOCIMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> -Windows y Microsoft Office: Excel, Word, Power Point -Estudio de créditos y garantías -Servicio al cliente -Análisis de situación financiera con base en estado de resultados, libro de ventas, facturación, etc. 	
EXPERIENCIA	Mínimo Dos años en puestos similares	
COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> - Disciplina - Trabajo en equipo - Adhesión a normas y políticas - Orientación de servicio - Buen desempeño bajo presión - Responsabilidad 	
<i>CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO PARA EJECUTAR EL CARGO</i>		
<i>CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO</i>	<i>TIEMPO APROXIMADO</i>	<i>RESPONSABLE</i>
Inducción general de la cooperativa	1 día	Coordinador Administrativo con el apoyo de todas las áreas
Inducción al sistema SIMCO PLUS y hojas electrónicas	2 días	Coordinador de Sistemas y/o Auxiliar de sistemas
Inducción del cargo	5 días	Empleado saliente o próximo a iniciar periodo de vacaciones que ocupara el cargo

<i>DATOS GENERALES DEL CARGO</i>	
CARGO: Director de riesgo crediticio	
JEFE INMEDIATO: Gerente General	PERSONAL A CARGO: - Analista de Crédito - Aprendiz Sena
DEPARTAMENTO: Riesgo Crediticio	
SECCIÓN:	
ÁREA:	
<i>MISIÓN DEL CARGO</i>	
Minimizar la exposición al riesgo de crédito a través del diseño e implementación de políticas y procedimientos en la Cooperativa, con el fin de cumplir con los lineamientos y objetivos de la Cooperativa.	

RESPONSABILIDADES ASIGNADAS
DIARIAS
<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar políticas y procedimientos para la captura, procesamiento, análisis y utilización de la información relacionada con la exposición de riesgos de la Cooperativa. • Analizar la información obtenida en el proceso de gestión de riesgos, para la realización de los informes y elaboración de los requerimientos al interior y por parte de los entes de control. • Controlar el otorgamiento de los créditos según las políticas y procesos definidos. • Aprobar y participar en los comités de crédito en los montos y condiciones definidas en el reglamento de crédito. • Asesorar y apoyar las diferentes áreas y agencias de la Cooperativa para mejorar la administración conjunta del riesgo de crédito. • Determinar el nivel de tolerancia o aversión al riesgo. • Monitorear y controlar el riesgo de crédito. • Coordinar, supervisar y evaluar el desempeño de los funcionarios asignados al área. • Asistir a la Gerencia General en la determinación de políticas, normas y estrategias para la Cooperativa. • Capacitar a las agencias en riesgo de crédito. • Presentar los créditos a la Gerencia de competencia del Consejo de Administración. • Ejecutar otras funciones inherentes al cargo que el SENA asignadas por su jefe inmediato y que permitan el logro de los objetivos de la Cooperativa.
SEMANALES
<ul style="list-style-type: none"> • Presentar a la Gerencia informe semanal de la gestión de colocación de créditos. • Evaluar los índices de gestión de colocación de créditos. • Participar en los Comités de Gerencia.
QUINCENALES No Aplica
MENSUALES
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar la elaboración de los informes y reportes que deba presentar la Gerencia General a los Órganos de Dirección y entidades de supervisión y control • Analizar los indicadores al final del mes y tomar las acciones correctivas necesarias en cuanto a morosidad y colocación. • Participar presentando informe de gestión al Comité de Evaluación de Cartera. • Coordinar con las agencias las metas de colocación de cartera.

OCASIONALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar periódicamente los procedimientos definidos para el logro de los objetivos de la cooperativa, determinando la efectividad de los controles incorporados en estos y los niveles de eficiencia que se logra en las operaciones • Asistir y llevar ante el Comité de Administración y Comité Central el estudio de solicitudes de crédito que den lugar a ello según el Reglamento De Operaciones Activas RG-RC007-01 • Capacitar al personal de las Agencias a través de talleres que permitan evaluar el riesgo de crédito. • Colaborar con la elaboración del presupuesto anual de colocación de cartera y hacer el respectivo seguimiento. 	
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DIRECTAS	
INTERNAS	FINALIDAD
Agencias	-Hacer seguimiento a los presupuestos -Vigilar la gestión de colocación de cartera -Dar respuesta a consultas vinculadas al área de riesgos.
Gerencia General	-Responder por las operaciones de crédito - Presentar informes sobre la gestión del área de Riesgos
Auditor Interno	- Suministrar toda la información requerida para llevar a cabo las auditorias.
EXTERNAS	FINALIDAD
Revisoría Fiscal	- Suministrar toda la información requerida para llevar a cabo las revisorías
INDICADORES DE GESTIÓN	
ÍNDICE DE MOROSIDAD	ÍNDICE DE ROTACIÓN DE CARTERA
COLOCACIÓN	
TIEMPO DE RESPUESTA DE CRÉDITOS	
PERFIL DEL CARGO	
GRADO DE ESCOLARIDAD	Profesional en carreras administrativas y/o económicas.
CONOCIMIENTOS	- Manejo de paquetes utilitarios como Windows y Microsoft Office: Word, Excel y Power point

	<ul style="list-style-type: none"> - Estadística - el sector de la economía solidaria -Contabilidad básica y análisis financiero -Manejo de la normativa generalmente aceptada y relacionada con la naturaleza del cargo - Variables en otorgamiento de créditos 	
EXPERIENCIA	Mínimo Tres años en puestos similares	
COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> - Emprendedor con iniciativa propia - Propender a resolución y manejo de conflictos - Excelentes relaciones interpersonales - Capacidad para desarrollar y orientar trabajos en equipo - Rapidez en la toma de decisiones, respetando los conductos regulares - Poseer cualidades de liderazgo y motivación - Facilidad de expresión verbal y escrita - Espíritu investigador - Alta capacidad de análisis y de síntesis - Adhesión a normas y políticas - Responsabilidad - Excelente presentación personal 	
<i>CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO PARA EJECUTAR EL CARGO</i>		
<i>CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO</i>	<i>TIEMPO APROXIMADO</i>	<i>RESPONSABLE</i>
Inducción general de la cooperativa	1 día	Coordinador Administrativo con el apoyo de todas las áreas
Inducción al sistema SIMCO PLUS, access y hojas electrónicas	2 días	Coordinador de Sistemas y/o Auxiliar de sistemas
Inducción del cargo	5 días	Empleado saliente o próximo a iniciar periodo de vacaciones que ocupara el cargo

Fuente: Plan estratégico empresarial. Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios.

3.3 IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES DEL ENTORNO QUE AFECTAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA

Con el propósito de conocer detalladamente los factores internos que influyen en el desempeño laboral y por ende el clima organizacional de la Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios, se lleva a cabo el siguiente estudio y trabajo de campo con el fin de poder establecer posteriormente comparaciones más precisas con los funcionarios de la empresa y su actual desempeño, las expectativas de los mismos a futuro y la estrategia de mejoramiento en el campo de estudio.

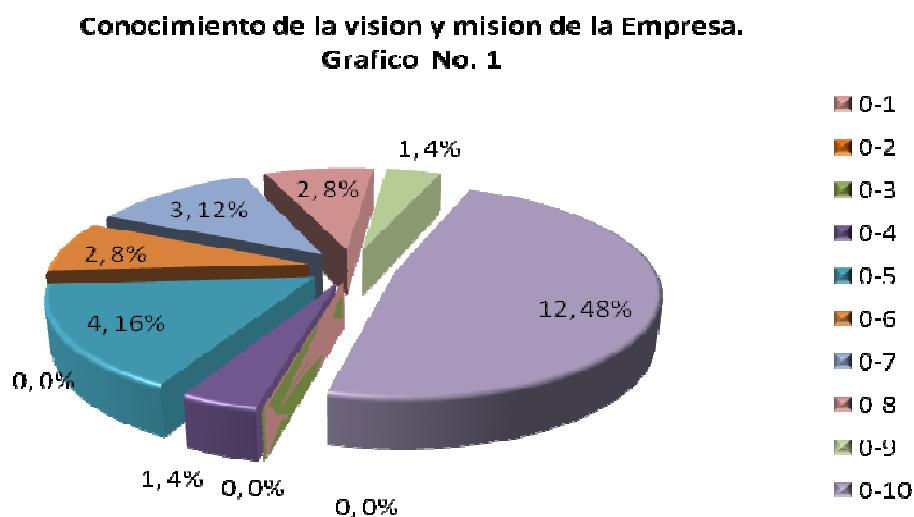
Por otra parte, el propósito de este estudio es la identificación de los efectos ambientales, cuantificación de los mismos, áreas y funcionarios afectados, los posibles correctivos y/o mejoras y la definición de las etapas del plan de desarrollo y aplicación durante y después del estudio en cuestión.

Resultados de la encuesta sobre los factores del entorno de clima organizacional

Para esto se realizó una encuesta a los 25 funcionarios que posee la cooperativa y se utilizó un formato con 26 preguntas que buscan conocer los factores del entorno que inciden en el adecuado clima organizacional de Solidarios. Ver anexo 1 "Formato de encuesta".

Con el fin de presentación de los resultados obtenidos en el trabajo de campo se muestra a continuación, un cuadro numerado y titulado además, de un Gráfico respectivamente numerado y titulado con un análisis de los resultados obtenidos, con el fin de darle un mejor entendimiento y comprensión al lector. El desarrollo de las preguntas es el siguiente:

Gráfico 3. Grado de conocimiento del direccionamiento estratégico y cultura corporativa. Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios.



Fuente: Este estudio.

Para toda organización ya sea pública como privada, con o sin ánimo de lucro, es importante mantener una visión clara hacia donde y porque existe en el mercado, para ello las empresas adoptan estrategias las cuales las diferencian de otras sin embargo, estas medidas son importantes debido a que sin ellas no existiría un direccionamiento estratégico sostenible en el futuro, en este sentido es necesario mencionar lo importante que tiene estructurar, de acuerdo a su razón social la visión y misión de la empresa, de ahí que es importante conocer el grado de conocimiento que tiene el personal de trabajo a través de estos elementos.

De acuerdo a la pregunta realizada los resultados fueron los siguientes, en una escala de respuesta de 0 a 10 donde el ultimo dígito (10) señala o indica un grado de conocimiento pleno sobre el tema, se pudo determinar que del total de la población encuestada, el 48% representadas con 12 personas de las 25 en total, tienen un grado de conocimiento pleno de la visión y misión de su empresa, mientras que el restante 52% tiene un grado de conocimiento variable entre el dígito 4 al 9 tal como se muestra en la figura..

Cuadro 2. Criterios de desconocimiento del direccionamiento estratégico y cultura corporativa

Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios

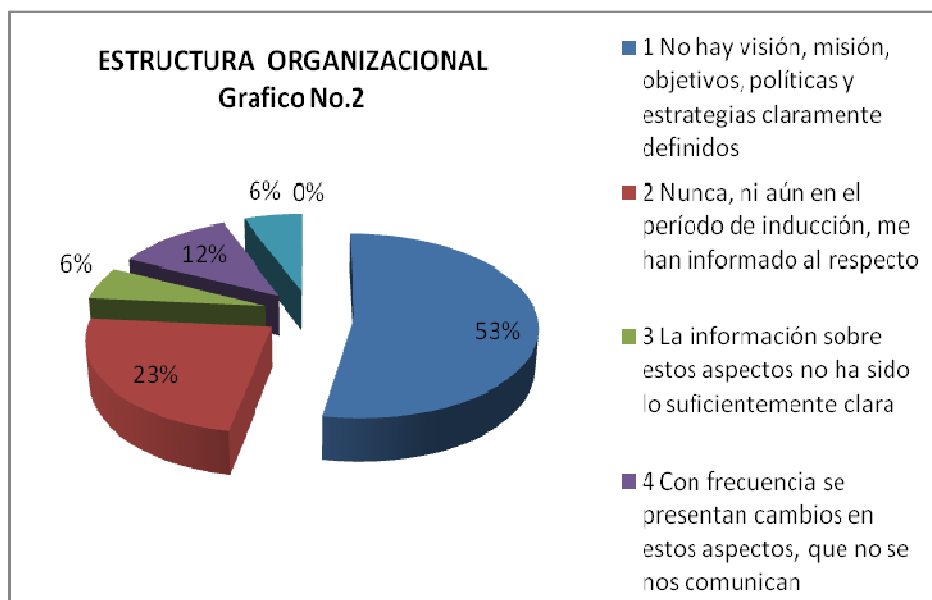
Criterio	Total	Participación
No hay visión, misión, objetivos, políticas y estrategias claramente definidos	9	53%
Nunca, ni aún en el período de inducción, me han informado al respecto	4	24%
La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara	1	6%
Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no se nos comunican	2	12%
Me han informado al respecto pero, la verdad, no he prestado la atención suficiente	1	6%
No me interesa conocerlos	0	0%
TOTAL	17	100%

Fuente: Este estudio.

En una escala del (0) a (10), donde el último dígito señala el mayor grado de conocimiento y, menor a este señala cierto nivel de desconocimiento, se determina que mediante el método estadístico de tendencias centrales (Máximos y mínimos) la justificación del por qué se les ha impedido conocerlos más profundamente, es la siguiente, tal como se muestra en el cuadro anterior.

Para el 41% de los funcionarios que no conocen a plenitud el direccionamiento estratégico y la cultura corporativa de la entidad, un 53% expresa que es porque no existe misión, visión, objetivos, políticas y estrategias claramente definidas, mientras que un 6% considera que conoce estas directrices pero que no hay socialización suficiente por parte de la alta gerencia para darlas a conocer.

Gráfico 4. Eficiencia de la estructura organizacional para el adecuado clima organizacional y desempeño empresarial. Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios.



Fuente: Este estudio.

La estructura organizacional dentro de una empresa determina la solvencia y claridad para acatar tanto un reglamento interno como un cumplimiento pleno de las funciones, generando un ambiente organizado de trabajo entre los funcionarios.

Por tal motivo de las 25 personas encuestadas el 76% sostiene en afirmar que una buena estructura organizacional permite una integración eficiente a todo proceso de la empresa, por lo que sus afirmaciones están dentro del dígito (10) como se muestra anteriormente.

Cuadro 3. Motivos de ineficiencia de la estructura organizacional y funciones del cargo

Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios

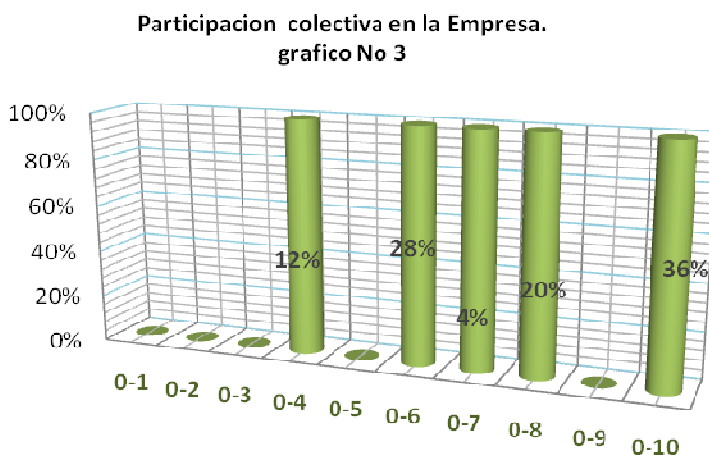
Criterio	Total	Participación
Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración.	4	36%
En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la empresa, organización o 91 instituciones	1	9%
Hay demasiados niveles jerárquicos, lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo.	0	0%
No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas	4	36%
Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.)	0	0%
A las áreas les falta mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones.	2	18%
TOTAL	11	100%

Fuente: Este estudio.

Aquellos encuestados que dieron un calificativo menor a 10 justificaron su respuesta por los siguientes supuestos:

El 72% de los funcionarios argumenta que las funciones del personal son muy especializadas y que no promueven el trabajo interdisciplinario entre dependencias o áreas de la empresa, por lo que se sugiere una reestructuración adoptar un dinamismo en las diversas áreas o dependencias de la Cooperativa Solidarios.

Gráfico 5. Libre participación y toma de decisiones en el respectivo campo laboral. Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios.



Fuente: Este estudio.

El 36% de los funcionarios considera que tiene mucha posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones empresariales de la cooperativa, colmando la expectativa que los trabajadores tienen, por otra parte y en un 52% considera que tienen la misma posibilidad pero de forma más limitada, tal como se muestra en la figura anterior en los dígitos (6, 7 y 8).

Cuadro 4. Criterios por la falta de participación y toma de decisiones en el respectivo campo laboral

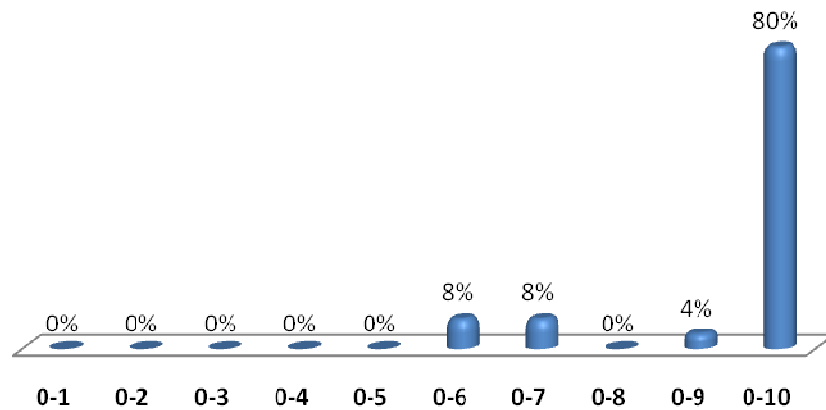
Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios		
Criterio	Total	Participación
Sólo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.	3	14%
Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión	3	14%
Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones.	10	45%
Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo en algunas ocasiones	3	14%
Otras causas	3	14%
TOTAL	22	100%

Fuente: Este estudio.

Para el restante 64% de los funcionarios que ubicaron sus respuestas en los dígitos del (1) al (9), opinan en un 45% que a pesar de informarles adecuadamente de las decisiones de la empresa no hacen parte en la toma de las mismas, lo cual ocasiona que el clima organizacional se ve levemente afectado en el sentido de no delegar empoderamiento a sus funcionarios por parte del cuerpo directivo de la empresa.

Gráfico 6. Instalaciones y elementos pertinentes para el eficiente desempeño laboral. Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios.

**Instalaciones adecuadas en la Empresa.
grafico No.4**



Fuente: Este estudio.

La comodidad locativa es sinónimo de efectividad por ello los trabajadores de esta entidad sostuvieron en afirmar con una calificación en la escala numeral a 10 que ellos actualmente se encuentran satisfechos con los distintos elemento con los que cuenta la empresa actualmente el 80% del total de la población indica su satisfacción frente a esta pregunta como se indica en la grafica anterior.

Cuadro 5. Criterios de evaluación de las instalaciones y elementos de trabajo de la Empresa

Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios

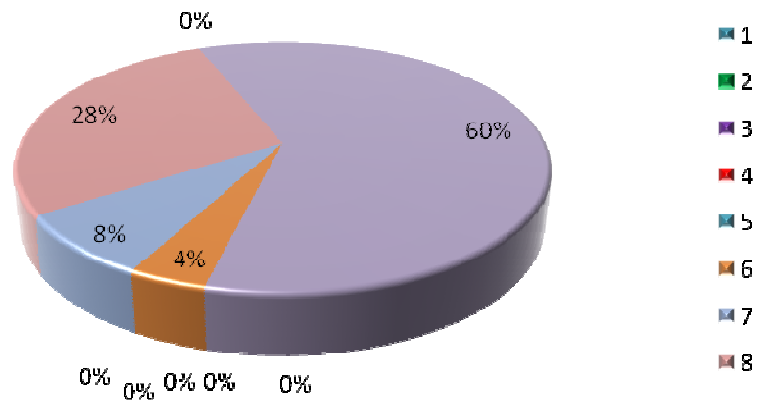
Criterio	Total	Participación
Las instalaciones son, en general, antiestéticas	1	5%
Las instalaciones no son funcionales.	6	30%
Hace demasiado frío	6	30%
La iluminación es deficiente.	2	10%
Los servicios sanitarios dejan mucho que desear.	2	10%
En mi sitio de trabajo no tengo la comodidad necesaria	1	5%
En general, los elementos de trabajo de que dispongo, están obsoletos	2	10%
TOTAL	20	100%

Fuente: Este estudio.

Mientras que las personas que ubicaron su respuesta en la escala numérica inferior a 10 identificaron con un 30% que las instalaciones no se ajustan a las necesidades de los usuarios y trabajadores donde existen espacios que no cumplen ninguna función, de igual forma existen argumentos en decir que las instalaciones locativas no cumplen con los estándares de seguridad, y comodidad para el personal de trabajo.

Gráfico 7. Interacción entre los funcionarios y las áreas de la empresa. Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios.

**Existe interacción o unión en las áreas de trabajo .
Gráfico No. 5**



Fuente: Este estudio.

El *holismo* se presenta cuando las personas y las áreas buscan siempre integrarse de la mejor manera y como un todo, en aras de alcanzar con creces la misión y los objetivos de la organización. La sinergia es la asociación de organismos diferentes, con el fin de obtener resultados mayores a la simple suma elemental de las partes). En este sentido el 60% de los funcionarios de la empresa están de acuerdo con estos aspectos, ubicando su opinión en el dígito (10) que identifica la plena satisfacción.

Cuadro 6. Causas que dificulten la interacción entre los funcionarios y las áreas de la empresa

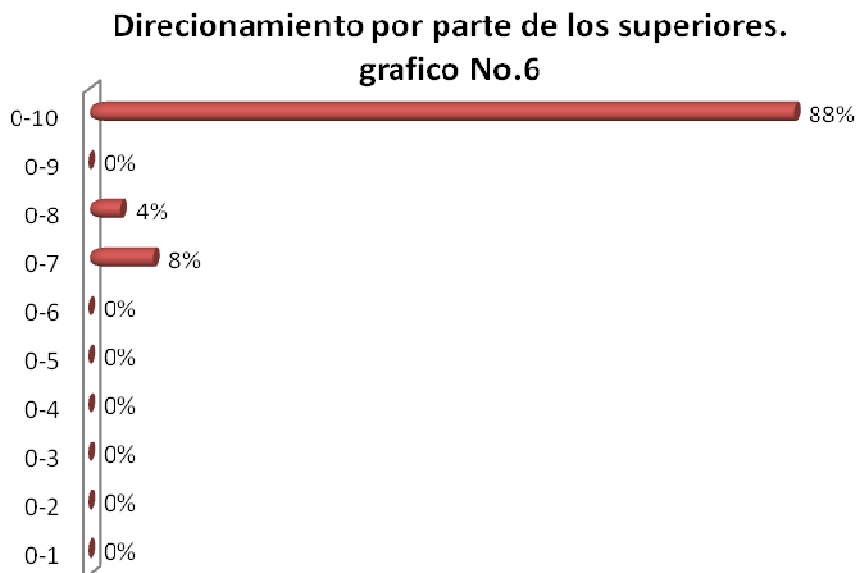
Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios

Criterio	Total	Participación
No se conocen la misión y los objetivos	2	14%
En general, las personas no se identifican con la misión y los objetivos de la empresa, organización o institución, por lo tanto, no les preocupan	2	14%
Priman más los conflictos que la integración entre las áreas.	3	21%
Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional.	2	14%
En general, los intereses de las personas priman sobre los de la empresa, organización o institución.	2	14%
Falta de motivación y/o capacitación para trabajar en equipo	1	7%
La estructura organizacional no facilita la integración.	0	0%
Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes.	2	14%
TOTAL	14	100%

Fuente: Este estudio.

De las personas que ubicaron su opinión en una escala inferior al dígito (10), el 21% indica que las causas que impiden llegar a una interacción entre los funcionarios y las áreas de la empresa se debe a los conflictos que empeoran las relaciones interpersonales, donde solo prima el interés individual.

Gráfico 8. Motivación, receptividad, asequibilidad, creatividad y trabajo en equipo del jefe inmediato. Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios.



Fuente: Este estudio.

Los líderes pueden cambiar el enfoque de la energía de las personas con intervenciones directas o hacerlo de manera indirecta ajustándose a los sistemas de manera que las personas graviten de un modo natural hacia lo que es necesario hacer por lo anterior y como se muestra en la figura, el 88% de los de los funcionarios, afirman que su jefe inmediato ejerce un buen liderazgo, y que permite de sus subalternos realicen su trabajo de forma creativa y dado el caso tomen decisiones, no obstante, un 8% consideran que existe liderazgo por parte de sus jefes inmediatos, sin embargo no es el mejor.

Cuadro 7. Criterios por lo cuales el jefe inmediato no motiva y dirige el talento humano a su mando

Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios

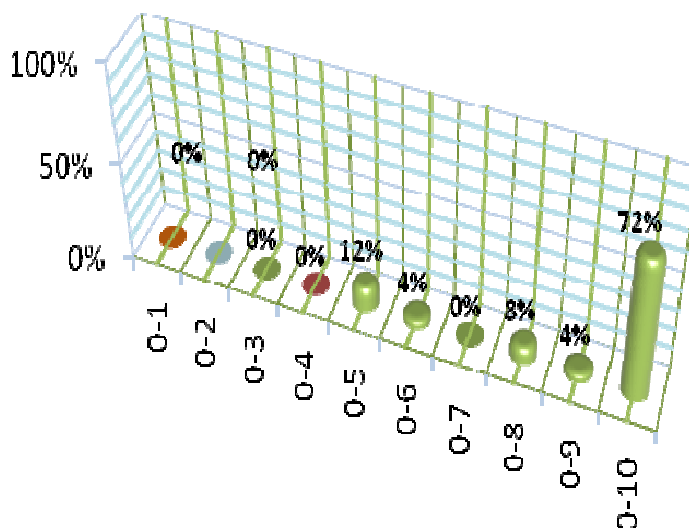
Criterio	Total	Participación
El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros.	2	29%
El jefe tiene demasiadas personas a cargo	1	14%
El jefe simplemente ordena y no le preocupan estos aspectos	2	29%
Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tiende a desmotivarnos	0	0%
El jefe presta muy poca atención a nuestras ideas.	1	14%
El jefe tiende más a la rutina que al cambio.	1	14%
El jefe no se preocupa por conocernos, ni por nuestro desarrollo.	0	0%
TOTAL	7	100%

Fuente: Este estudio.

En la escala de 1 a 9 se encuentra aproximadamente el 12% de los funcionarios, argumentando que la falta de liderazgo se presenta fundamentalmente por la ausencia de disponibilidad de tiempo de los jefes inmediatos hacia los subalternos, así como también la imposición de órdenes, donde el jefe no es receptivo de las ideas que puedan surgir de los subalternos.

Gráfico 9. Toma de decisiones acorde a los objetivos del área y las funciones de los trabajadores. Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios.

**Toma de desisiones .
grafico No.7**



Fuente: Este estudio.

Las decisiones se pueden tomar por unanimidad, consenso o votación, la unanimidad se logra cuando todos están de acuerdo, el consenso se va construyendo entre todos los miembros de un equipo, cada persona presenta su punto de vista y es escuchado con atención por los demás, los diferentes planteamientos se analizan, buscando el acuerdo, limando asperezas, concertando, en fin, logrando una síntesis con la cual todos se identifican, a votación se llega cuando no hay unanimidad ni consenso y la minoría se somete a la mayoría.

Para el 72% de los funcionarios, las decisiones se toman por unanimidad, tratando de ponerse de acuerdo en cada uno de los casos que contribuyan en el mejoramiento personal y empresarial y donde se obtenga el beneficio colectivo, un 12% considera que las decisiones en algunos casos se toman por unanimidad y que en algunas oportunidades es necesario llegar a una votación para definir la situación final.

Cuadro 8. Causas que impiden una toma de decisiones acorde a los objetivos del área y las funciones de los trabajadores

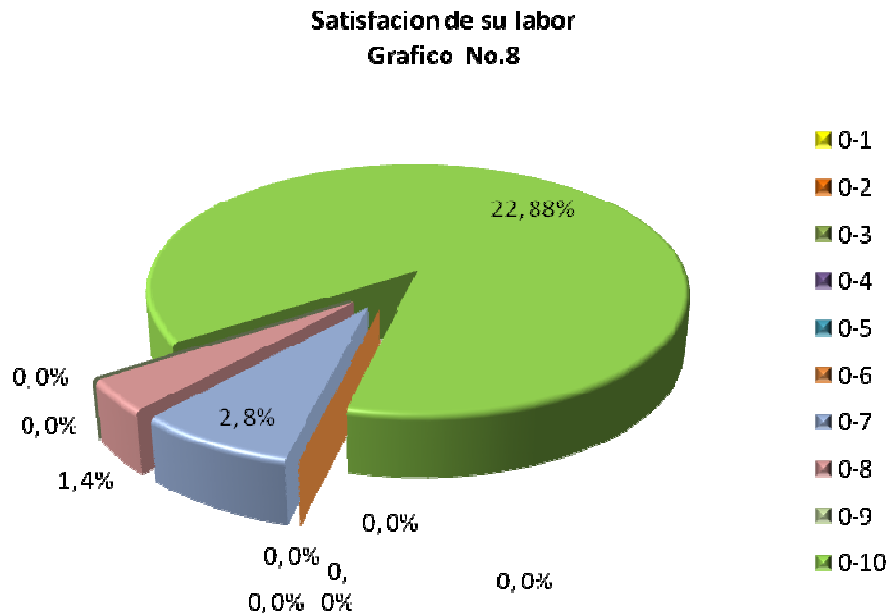
Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios

Criterio	Total	Participación
Quienes presiden los grupos o comités son, por lo general, muy impositivos	4	31%
Las decisiones importantes por lo general ya están tomadas antes de darse las reuniones.	4	31%
Hay subgrupos o camarillas que, por lo general, buscan salirse con la suya en la toma de decisiones	2	15%
En general, el consenso se logra sólo en asuntos de menor importancia.	2	15%
En general, hay interés por lograr consenso, pero no siempre es posible obtenerlo.	1	8%
En general, la información importante sobre el tema a tratar, sólo la conocen algunas personas con anticipación en la reunión, y así es muy difícil participar en igualdad de condiciones.	0	0%
Para tomar decisiones aquí siempre votamos.	0	0%
Aquí nunca votamos.	0	0%
TOTAL	13	100%

Fuente: Este estudio.

Cabe anotar que el 28% de los funcionarios considera que no existe una toma de decisiones adecuada ubicados en los dígitos del (1) al (9), de los cuales el 62% considera que las decisiones se toman por imposición de los líderes o jefes inmediatos o simplemente que las decisiones ya están tomadas antes de entrar en aporte de opiniones.

Gráfico 10. Satisfacción en el lugar de trabajo y de las funciones desempeñadas. Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios.



Fuente: Este estudio.

Desarrollar la actividad que más le gusta, que cumple sus expectativas puede llevar a un funcionario a desarrollar su trabajo con mayor interés y responsabilidad, caso contrario puede conducirlo a entorpecer el crecimiento y desarrollo empresarial.

Como se muestra en la figura, en la escala del (1) a (10), el 88% de los funcionarios sienten que se encuentran en el área de trabajo que más les gusta y que cumplen las funciones en las que pueden desarrollar su creatividad y pueden ser más productivos.

Cuadro 9. Criterios que impiden la plena satisfacción en el lugar de trabajo y de las funciones desempeñadas

Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios

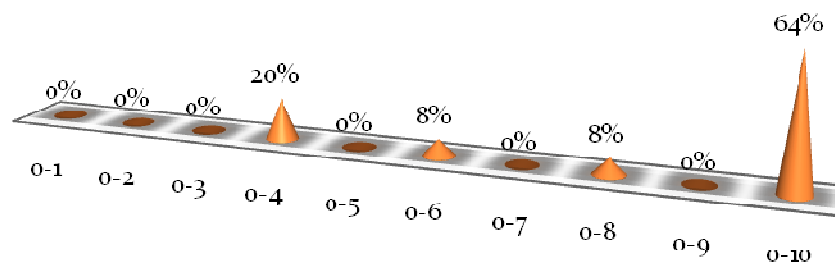
Criterio	Total	Participación
las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias	4	44%
Sólo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente.	2	22%
Me gusta el campo en el que trabajo, como también las funciones a mi cargo, pero tengo limitaciones para crear, aportar y, en general, para expresarme	0	0%
No estoy aún capacitado para asumir el cargo que más me gustaría desempeñar.	1	11%
Cambio de lugar de trabajo.	0	0%
La organización no se preocupa por conocer los intereses de los personas que laboran en la entidad	1	11%
Otras	1	11%
TOTAL	9	100%

Fuente: Este estudio.

Puesto que el restante 12% de los funcionarios no se siente plenamente satisfecho en su cargo y por ende en las funciones que desempeña, en un 44% se considera que las causas se deben a que las funciones son simples y rutinarias.

Gráfico 11. Estimulo a la formación personal y profesional por parte de la empresa. Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios.

Estimulos laborales.
Grafico No. 8



Fuente: Este estudio.

Toda empresa que cuente con personal capacitado, idóneo desempeñara sus funciones a cabalidad, las empresas que estimulan a su personal para que se actualicen permanentemente serán empresas competitivas y tendrán las herramientas necesarias para mejorar continuamente.

Para el 64% de los funcionarios, señalan que la empresa estimula la formación integral y permanente, permitiendo que sus empleados estudien y mejoren su perfil con el propósito de mejorar el desempeño en el cargo.

Cuadro 10. Criterios por la falta de estímulo a la formación personal y profesional por parte de la empresa

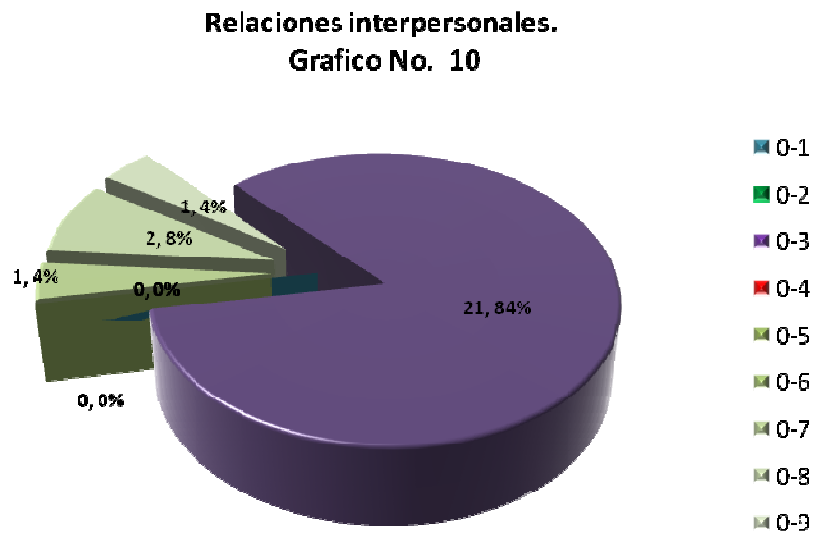
Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios

Criterio	Total	Participación
Las oportunidades de capacitación y formación son escasas para todos.	6	46%
Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas.	3	23%
No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo	0	0%
La empresa, organización o institución carece de los recursos necesarios para ello	2	15%
A la empresa, organización o institución tal mejoramiento no parece preocuparle.	0	0%
Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional.	2	15%
Otras causas	0	0%
TOTAL	13	100%

Fuente: Este estudio.

Teniendo en cuenta que el 36% de los funcionarios consideran que la empresa no les brinda la oportunidad de superarse personal y profesionalmente, en un 46% coinciden que el motivo para no hacerlo es que las oportunidades son muy escasas y reducidas a un mínimo grupo de personas.

Gráfico 12. Relaciones interpersonales entre funcionarios. Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios.



Fuente: Este estudio.

Las relaciones interpersonales son fundamentales para tener un óptimo clima organizacional, ya que permiten el trabajo en equipo, el apoyo entre compañeros y en muchos casos generan un buen ambiente de trabajo.

De acuerdo a la pregunta realizada los resultados fueron los siguientes, con una escala de 0 a 10 donde el último dígito (10) señala o indica la situación ideal o deseable, se pudo determinar que del total de los funcionarios de la empresa, el 84% consideran que en la empresa existen buenas relaciones interpersonales.

Cuadro 11. Criterios que dificultan las relaciones interpersonales entre funcionarios

Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios

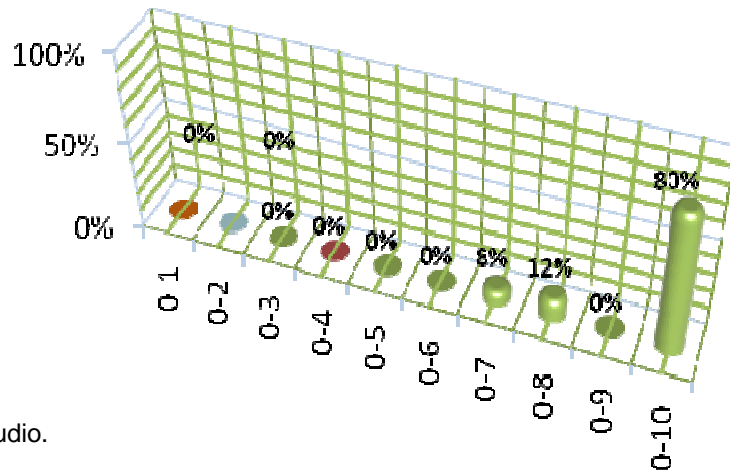
Criterio	Total	Participación
Falta de Integración	2	20%
Respeto de opiniones	3	30%
Falta de compañerismo	0	0%
Conflictos laborales	0	0%
Libertad de expresión	1	10%
Barreras sociales	3	30%
La autocracia dificulta relaciones	1	10%
Mal comportamiento de compañeros	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Este estudio.

Del 16 % de los funcionarios que se sienten inconformes en cuanto a las relaciones interpersonales, en un 30% se considera la causa es el exagerado respeto a las opiniones además, de la existencia de marcadas barreras sociales, mientras que un 20% coincide en que la barrera es la falta de integración, aspectos que se deben tener en cuenta con el fin de alcanzar unas optimas relaciones interpersonales entre funcionarios.

Gráfico 13. Pertinencia de resultados laborales como insumo para otras actividades. Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios.

**Trabajos de acorde a su necesidad.
grafico No. 11**



Fuente: Este estudio.

Un trabajo de calidad es aquel que cumple o alcanza los resultados esperados y que a la vez tiene innovación y por ende cero defectos, un trabajo de calidad se debe entregar dentro de los términos y cumpliendo a cabalidad las exigencias de la empresa tanto en contenido como en tiempo de entrega.

El 80% de los funcionarios considera que los trabajos y/o resultados obtenidos por otros funcionarios y que sirven de insumo a otros trabajadores cumplen con las expectativas de sus jefes y colaboradores en la cadena de prestación del servicio, mientras que el restante 20% considera este tema como bueno ya que sus respuestas se ubican en los dígitos (7) y (8).

Cuadro 12. Razones por la cuales no existe pertinencia de los resultados laborales

Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios

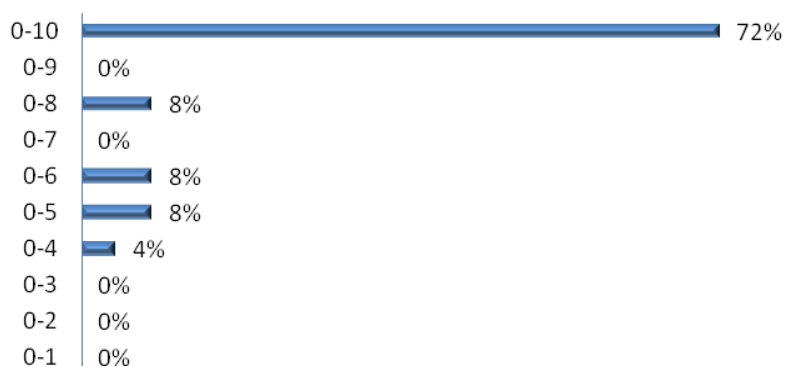
Criterio	Total	Participación
Solo unos trabajos cumplen con esas características.	0	0%
No cumplen con la necesidad del usuario	1	9%
Existen inconformidades con el trabajo	9	82%
No existe un seguimiento continuo a los trabajos	0	0%
Eficiencia en la entrega de los trabajos.	0	0%
Incumplimiento en la entrega de trabajos.	1	9%
Otras	0	0%
TOTAL	11	100%

Fuente: Este estudio.

Para aquellos que no consideran que existe pertinencia en los resultados laborales por parte de los funcionarios, el 82% argumentan que la principal razón es que existen demasiadas inconformidades con el trabajo realizado por los subordinados y colaboradores o colegas en tanto que, el 9% considera que los trabajos no cumplen con las necesidades del usuario y un 9% restante considera que existe incumplimiento en la entrega de trabajos.

Gráfico 14. Solución de conflictos laborales. Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito

Solucion de conflictos.
Grafico No. 12



Solidarios.

Fuente: Este estudio.

Los conflictos de los empleados de una empresa perjudican sustancialmente el desempeño óptimo de sus funciones y afectan drásticamente el clima organizacional de la empresa.

En la escala de 1 a 10, el 72% de los encuestados creen que los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos si se solucionan oportunamente y que los arreglos son satisfactorios.

Cuadro 13. Causas de los conflictos laborales

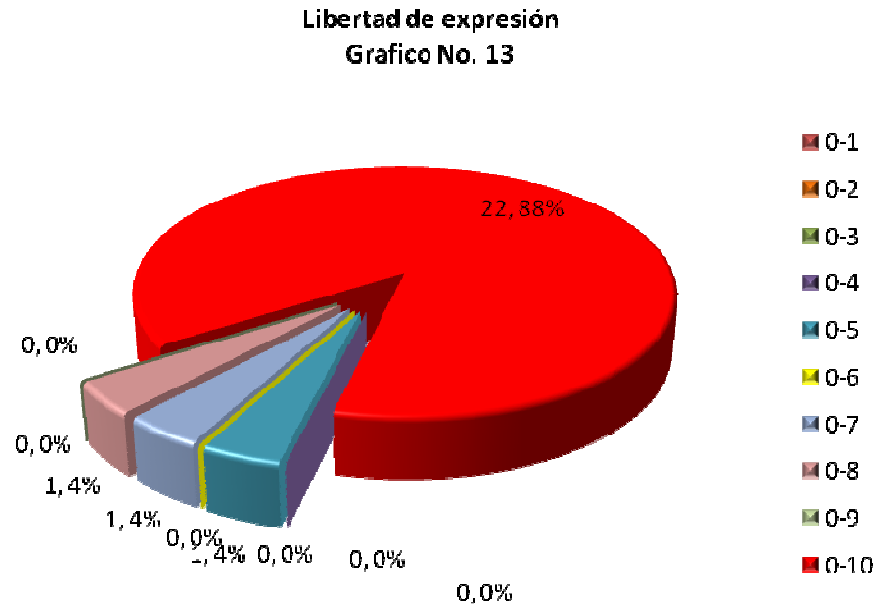
Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios

Criterio	Total	Participación
Dejar que el tiempo lo resuelva.	8	47%
falta de aptitud para solucionarlos	5	29%
No solucionarlos por falta de interés	1	6%
Resolverlos con la persona Indicada	0	0%
Involucrar terceras personas para buscarle solución	0	0%
Falta mayor comprensión en los intereses de la Organización	0	0%
Conciliar con las dos partes.	3	18%
Los jefes no intervienen en la solución de conflictos.	0	0%
TOTAL	17	100%

Fuente: Este estudio.

Para el 28% restante de los funcionarios de la empresa, los conflictos no se solucionan fácilmente, por esta razón no califican a la pregunta en el dígito 10 de la anterior gráfica por tanto, en un 47% se considera que los conflictos se resuelven con el tiempo, el 29% creen que falta aptitud para la solución de conflictos, un 18% cree que es necesario llegar a una conciliación y el 6% consideran que falta interés.

Gráfico 15. Libre expresión de los funcionarios. Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios.



Fuente: Este estudio.

La libertad de expresión es aquella en que los individuos o los grupos realiza de manera espontánea, con entera libertad, con profundo respeto por la organización y sus integrantes, en el sentido en que a bien tengan y por los canales que se consideren convenientes, bien con el fin de sugerir a quienes compete, todo aquello que consideren importante para el mejoramiento de los diversos procesos, o bien para buscar alguna colaboración que contribuya a realizar su trabajo de la mejor manera.

La libertad de expresión fomenta las buenas relaciones interpersonales, el acercamiento entre las áreas y contribuye a una más fácil consecución de la misión y los objetivos organizacionales.

El 88% de los funcionarios considera que existe posibilidades de expresarse libremente sus puestos de trabajo, con sus compañeros de trabajo y superiores, mientras que el restante 28% califica como regular la posibilidad de expresarse libremente.

Cuadro 14. Motivos que dificultan la libertad de expresión de los funcionarios

Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios

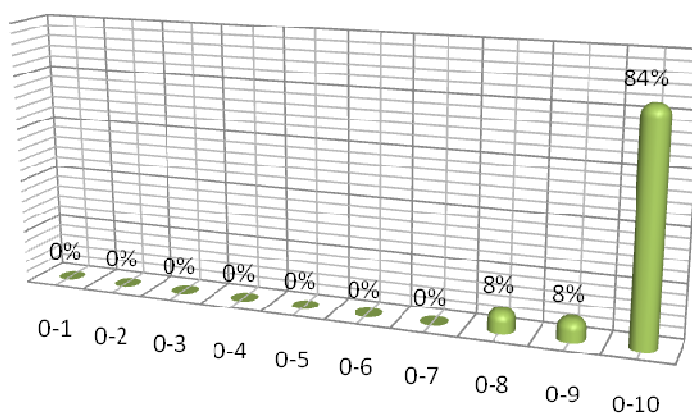
Criterio	Total	Participación
No existe suficiente libertad de expresión	1	10%
Sólo podemos expresarnos a través de los canales formalmente establecidos	2	20%
Carencia de expresión informal positiva.	1	10%
Rara vez se atiende nuestras sugerencias.	4	40%
No existe fomento de libre expresión en la empresa	1	10%
Falta de un argumento de apoyo profesional para la libre expresión	1	10%
Mi jefe inmediato no la permite.	0	0%
No se permite ningún tipo de expresión o diálogo.	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Este estudio.

Para el 12% la libertad de expresión se ve afectada por la existencia de limitantes donde los empleados deben expresarse únicamente por los canales establecidos, por tal razón, el 40% considera que es por falta de atención de las sugerencias y que en un 20% se debe a que solo es posible hacerlo a través de los canales preestablecidos.

Gráfico 16. Estabilidad laboral para los funcionarios. Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios.

Estabilidad laboral.
Gráfico No. 14



Fuente: Este estudio.

La estabilidad laboral brinda la oportunidad al empleado de permanecer en la empresa, de asegurar su actividad laboral, asegurar sus ingresos mensuales, contribuye a la tranquilidad del empleado que no tiene la necesidad de buscar otras fuentes de empleo.

Para el 84% de los encuestados, la empresa si ofrece estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con suficiente tranquilidad, por lo tanto en la escala de 1 a 10 califica a la empresa en 10.

Cuadro 15. Causas de la inestabilidad laboral

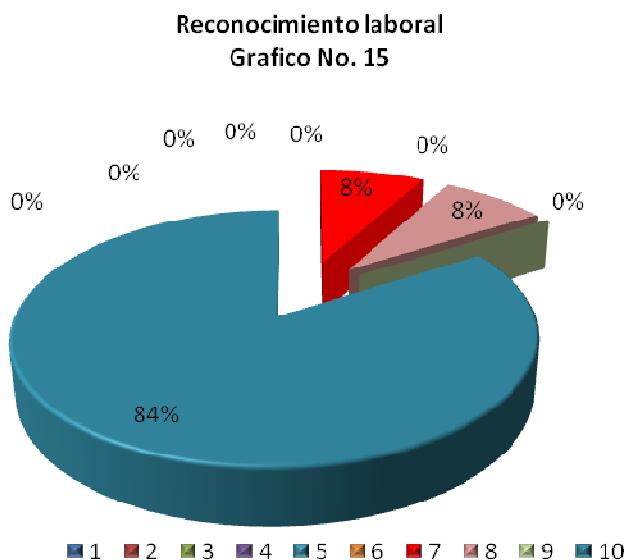
Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios

Criterio	Total	Participación
Despidos injustificados y arbitrarios	4	67%
La acumulación por número de años en la empresa, es motivo de despido.	2	33%
Reestructuraciones Permanentemente	0	0%
Situaciones coyunturales (Económicas, políticas, o sociales)	0	0%
La vinculación laboral a través de Contratación temporal.	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: Este estudio.

Para el restante 16% de los funcionarios que consideran que no existe estabilidad laboral la principal causa por la cual tienen esta percepción es que existen despidos injustificados y arbitrarios y evitar otro problema que ha venido presentandose en la empresa en cuanto a despidos del personal que tiene mas años trabajado en la empresa aspecto que se cataloga como causal de despido.

Gráfico 17. Reconocimiento público del desempeño laboral. Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios.



Fuente: Este estudio.

Los incentivos al personal son merecidos por aquellos que cumplen a cabalidad con las funciones propias de sus cargo, se reconoce la labor que realiza, la calidad de su trabajo y en algunas oportunidades de premia al trabajado con promoción de cargo, estímulos económicos, entre otros.

El reconocimiento lo otorga la empresa a la persona que ha sobresalido entre los demás, al que tiene creatividad, que genera innovación, que incrementa la productividad con calidad.

En este orden de ideas el 84% de los funcionarios consideran que la empresa hace los respectivos reconocimientos a quienes han sobresalido durante un periodo de tiempo y se estimula a las personas que se distinguen en la empresa ya sea en su creatividad, productividad y/o calidad de trabajo.

Cuadro 16. Motivos del no reconocimiento público del desempeño laboral

Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios

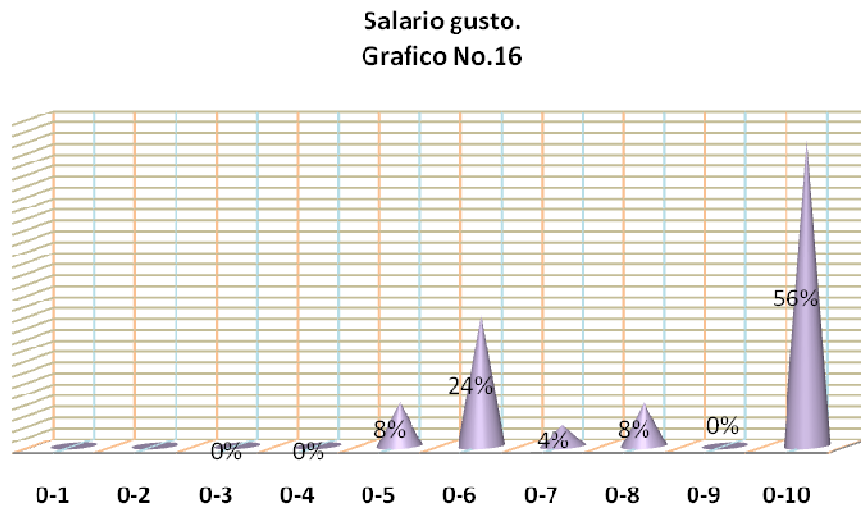
Criterio	Total	Participación
No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la empresa,	4	67%
mayor conciencia empresarial al tema	0	0%
Las rivalidades que se presenta entre personas y entre grupos, no permite el reconocimiento de quienes lo merecen	0	0%
El reconocimiento, en ocasiones, no es objetivo, pues se hace más por amistad que por méritos.	0	0%
Se reconoce más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras	0	0%
No se reconocen las realizaciones que realmente deberían reconocerse	0	0%
El reconocimiento que tenemos es bueno, pero no suficiente	2	33%
TOTAL	6	100%

Fuente: Este estudio.

Para el restante 16% de los funcionarios que consideran que no existe reconocimiento laboral la principal causa por la cual tienen esta percepción es que la empresa no tiene por costumbre reconocer públicamente el trabajo o desempeño de los funcionarios y menos incentivarlo, mientras que en un 33%

creo que el reconocimiento es bueno, pero no el suficiente o el que ellos esperan de la empresa.

Gráfico 18. Salario justo de los funcionarios. Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios.



Fuente: Este estudio.

Durante más un siglo el único factor más representativo al momento de reconocer la actividad laboral ha sido la remuneración salarial sobre la clase obrera, en este sentido es importante conocer la opinión de las personas frente al pago de su salario, teniendo en cuenta la calificación numérica donde 10 es la máxima o pleno conocimiento del tema o en otros casos es sinónimo de respuesta positiva.

Por lo anterior, del total de los funcionarios 56% cree que su salario se ajusta a sus necesidades, porcentaje ubicado en su máxima expresión que es 10, de igual forma, la 4 parte de esta población representada con el 24%, tiene cierto grado de desacuerdo con su salario dándole una calificación en el dígito 6.

Cuadro 17. Criterios por la injusta recompensa salarial

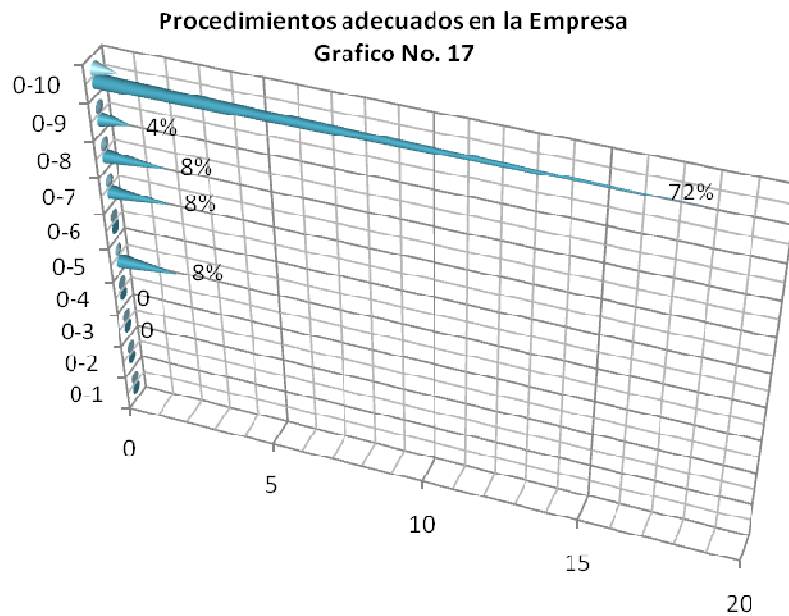
Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios

Criterio	Total	Participación
El salario no es el acuerdo con las exigencias del cargo	3	13%
El incremento salarial no se hace de acuerdo con la justa evaluación del desempeño	2	8%
Frente al mercado laboral, considero que mi salario es bajo	6	25%
El incremento salario en la empresa se hace por debajo de lo pactado por el gobierno	2	8%
Los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas mejoren.	7	29%
La situación económica de la empresa, no lo permite	2	8%
Otras causas	2	8%
TOTAL	24	100%

Fuente: Este estudio.

Del restante 44% que manifiesta inconformidad en su asignación salarial, consideran en un 25% que su salario es bajo en comparación con los promedios del mercado, el 29% considera que los salarios deben aumentar proporcionalmente al crecimiento económico de la empresa y en un 13% consideran que el salario no se ajusta a las exigencias y requerimientos del cargo y las funciones a desempeñar.

Gráfico 19. Normas, procedimientos, manuales y controles adecuados en la empresa. Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios.



Fuente: Este estudio.

Todo procedimiento interno tiene cierto nivel de importancia desde la más simple a la más compleja, los reglamentos internos en cierta medida sensibilizan al trabajador a acatar los procedimientos y funciones de la empresa por ello es importante saber mediante esta investigación si estos protocolos son importantes para el buen desempeño de la entidad.

Tal como se muestra en la figura, el 72% de total de los funcionarios están de acuerdo al respecto en saber que estas normas son importantes y necesarias dentro de una organización ya que permiten agilizar el trabajo.

Cuadro 18. Criterios para no considerar a las normas, procedimientos, manuales y controles adecuados en la empresa

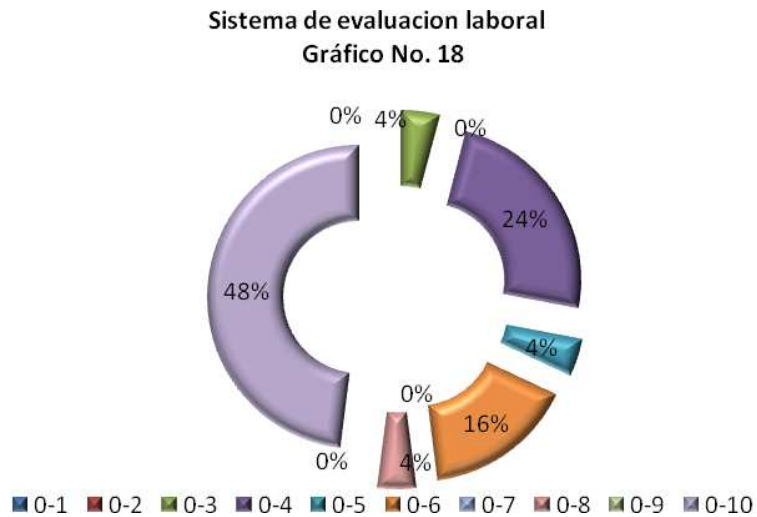
Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios

Criterio	Total	Participación
Falta de claridad sobre los objetivos de la empresa	0	0%
No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad	2	15%
Implementación de normas y reglamentos innecesarios.	5	38%
Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos.	3	23%
El querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles	2	15%
Otras causas	1	8%
TOTAL	13	100%

Fuente: Este estudio.

Teniendo en cuenta que el 28% de los funcionarios emitieron su concepto por debajo del dígito 10 de calificación, en un 38% consideran que la implementación de estas normas y reglamentos son innecesarios.

Gráfico 20. Sistema de evaluación laboral. Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios.



Fuente: Este estudio.

El 48% de la población está de acuerdo con los sistemas de evaluación de los trabajadores de la empresa, sin embargo teniendo en cuenta algunas sugerencias por parte de los encuestados es importante mencionar que estos aspectos deben ser manejados por profesionales y no por los mismos trabajadores o jefes de áreas de la misma empresa.

Cuadro 19. Criterios por el inadecuado sistema de evaluación laboral

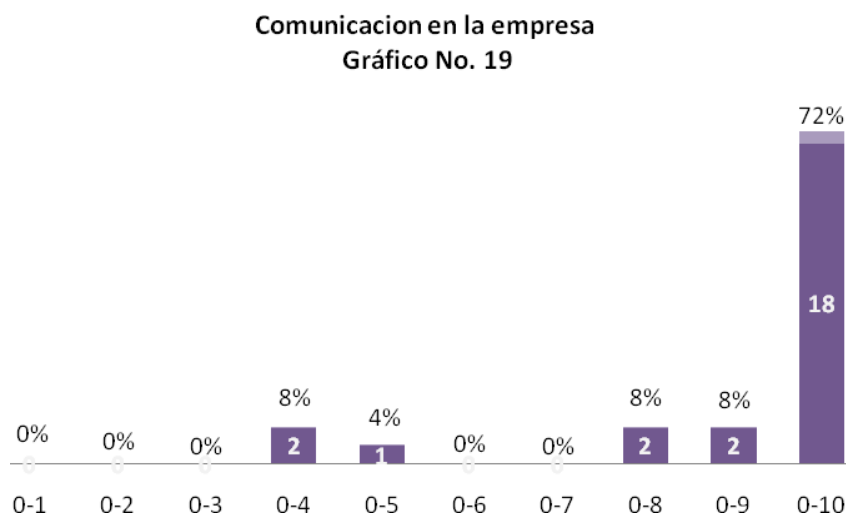
Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios

Criterio	Total	Participación
falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada	5	23%
Falta objetividad en la evaluación	4	18%
La evaluación no se hace en el momento oportuno	1	5%
La evaluación no es imparcial	2	9%
Más que constructiva, la evaluación es represiva	3	14%
No se acostumbra evaluar el desempeño de las personas	5	23%
Los sistemas de evaluación son buenos, pero no lo suficiente	0	0%
No existe una cultura de la evaluación de desempeño.	2	9%
TOTAL	22	100%

Fuente: Este estudio.

El 52% de los funcionarios de la empresa consideran que los sistemas de evaluación del personal no son los más pertinentes y justifican su opinión de la siguiente forma, en un 23% por la falta de claridad en las funciones del cargo desempeñado, al igual que la empresa no acostumbra evaluar el desempeño laboral de sus trabajadores y en un 18% sostienen frente al tema que hace falta objetividad en la evaluación de estos procedimientos no miran una transparencia gratificante a la hora de la evaluación.

Gráfico 21. Comunicación en la empresa. Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios.



Fuente: Este estudio.

La comunicación es aquella herramienta con que cuenta toda organización con el fin de dar a conocer los diferentes puntos de vista, opiniones, recomendaciones o sugerencias que permitan que el lugar de trabajo sea un sitio ameno y agradable, por ello es importante conocer la percepción de los trabajadores frente a este tema tan complejo pero importante.

Consecuentemente con la metodología aplicada en esta investigación, donde se utiliza la escala numérica que va 0 a 10 dígitos, donde el último termino indica una situación ideal satisfactoria, se obtuvieron los siguientes resultados.

El 72% de los funcionarios de la empresa consideran que la comunicación existente entre dirigentes y subordinados permite un clima organizacional plenamente gratificante, contando con una respectiva retroalimentación si así lo amerita, para facilitar la realización del trabajo, mientras que un 28% lo cataloga como regular y bueno dependiendo de los casos o áreas de trabajo.

Cuadro 20. Inconformidad por los sistemas de comunicación en la empresa

Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios

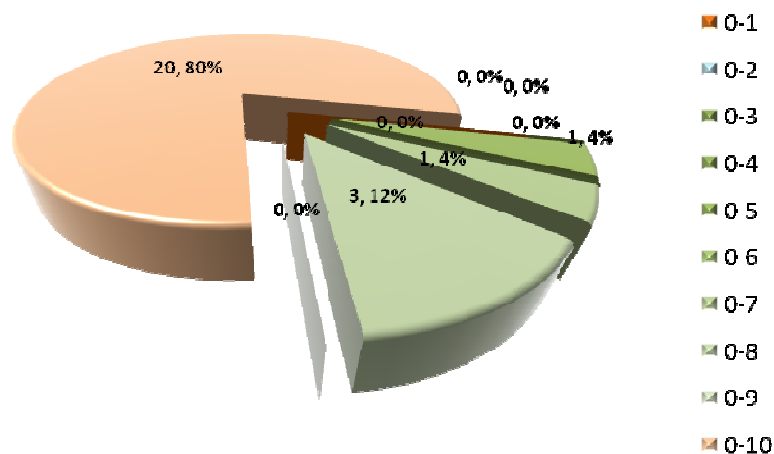
Criterio	Total	Participación
La comunicación es impuesta desde arriba hacia abajo	0	0%
Existen pocos canales de comunicación con los dirigentes.	8	80%
Siempre hay que pedir cita.	2	20%
Los jefes doblegan las peticiones del trabajador.	0	0%
Cuando comunicamos algo nunca se nos da una respuesta.	0	0%
Toma de decisiones apresuradas sin tener en cuenta al afectado.	0	0%
Las retroalimentaciones o mesas de diálogo se hacen por ordenes de los superiores mas no por voluntad de los afectados	0	0%
Es continua la retroalimentación entre los trabajadores y con sus superiores.	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Este estudio.

Como se puede observar, el 80% de los inconformes afirma que existen pocos canales de comunicación con los jefes lo cual limita y agrava las situaciones que a diario se suscitan en los puestos de trabajo, de igual forma se manifiesta que la falta de comunicación con los dirigentes es inapropiada ya que siempre se debe pedir cita con días de anticipación, y que cuando esto sucede el problema ya es solucionado por terceros.

Gráfico 22 Inducción a nuevos trabajadores. Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios.

**Induccion a nuevos trabajadores
Grafico No. 20**



Fuente: Este estudio.

El 80% de la población de estudio considera que estos aspectos son los adecuados cuando se incorpora nuevo personal a la entidad sin embargo hay que reconocer que la inducción debería estar orientada también en capacitaciones periódicas para una rápida asimilación del cargo.

Cuadro 21. Causas ante la falta de inducción a nuevos trabajadores

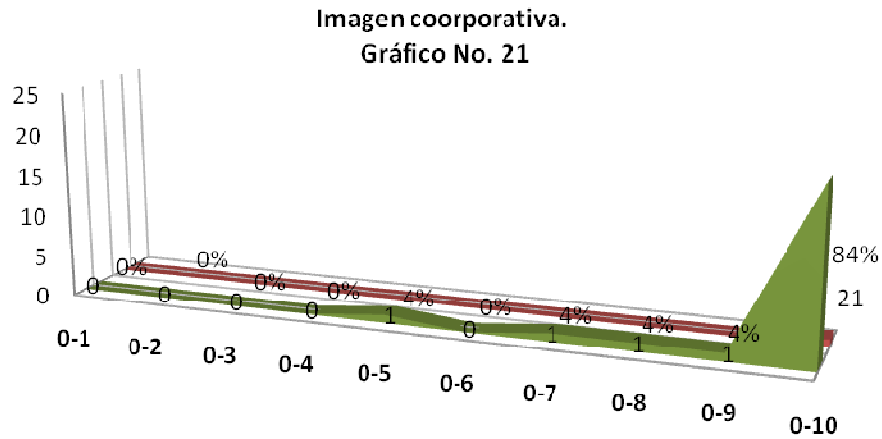
Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios

Criterio	Total	Participación
La empresa, organización no se preocupa por vincular a los mejores	1	13%
No hay un sistema bien diseñado para la selección de personal	4	50%
En la selección del personal, solo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar	1	13%
La calidad humana parece no importar mucho en la empresa	0	0%
Hay intereses por ello, pero la selección no es lo suficientemente rigurosa	2	25%
TOTAL	8	100%

Fuente: Este estudio.

El 50% de los funcionarios que manifiestan su inconformidad por los procesos de inducción expresan que es por motivos de ausencia de un sistema bien definido dentro de la entidad para la selección de personal y que en muchos casos esto sucede por algún interés de por medio sin tener en cuenta un perfil profesional de acuerdo a la necesidad de la empresa.

Gráfico 23. Imagen corporativa. Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios.



Fuente: Este estudio.

La imagen corporativa juega un papel fundamental en el mercado, ello es el reflejo de confianza para los usuarios y para la administración constituye la supervivencia por tal motivo debe fundamentar una política donde prime desde el buen nombre hasta la presentación personal de sus trabajadores, al realizar este sondeo de opinión, el 84% de los funcionarios están satisfechos con la actual imagen corporativa que maneja su empresa. Aspectos que se tuvieron en cuenta en el nmero de respuestas ubicadas en la escala numeral en el dígito 10.

Cuadro 22. Causas que repercuten en la imagen corporativa

Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios

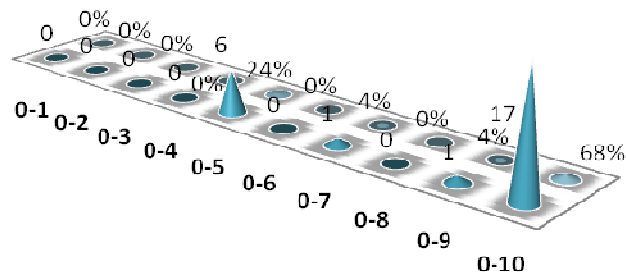
Criterio	Total	Participación
Lo único que a la empresa, organización o institución le interesa parece ser	0	0%
No hay preocupación por el mejoramiento continuo	2	33%
Son frecuentes los conflictos de intereses, luchas por el poder y contradicciones	3	50%
El trato a las personas, en general, deja mucho que desear	0	0%
Creo que la empresa, organización o institución no sabe exactamente para donde va	0	0%
Se crean expectativas en las personas que rara vez se cumplen	0	0%
La empresa, organización o institución no se preocupa por la conservación del ecosistema	0	0%
Otras causas	1	17%
TOTAL	6	100%

Fuente: Este estudio.

El 16% de los funcionarios consideran estar en desacuerdo con la imagen que refleja la empresa a sus clientes internos y externos, por tal motivo en un 50% de las causas seleccionadas concuerdan que son frecuentes los conflictos de intereses, todo por interés de llegar al poder y que en muchas ocasiones han dejado de lado difundir el buen nombre de la empresa, dificultando a un más la imagen de la organización.

Gráfico 24. Relaciones públicas, eventos y festejos empresariales. Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios.

Participación cultural
Gráfico No. 22



Fuente: Este estudio.

El 68% de los funcionarios están plenamente de acuerdo en decir que este tipo de actividades mejora el ambiente laboral ya que son momentos que busca la integración del todo el personal mejorando indirectamente con la disminución del estrés causado por recarga laboral.

Cuadro 23. Criterios relevantes frente a las relaciones públicas, eventos y festejos empresariales

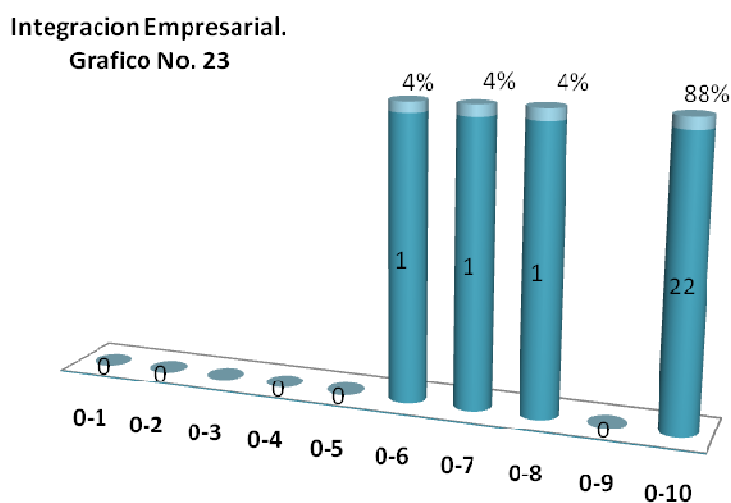
Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios

Criterio	Total	Participación
No existen celebraciones.	1	7%
Rara vez se realizan.	7	50%
Las fechas importantes pasan desapercibidas.	4	29%
Las celebraciones solo se realizan con el grupo de área de trabajo.	0	0%
Hay tantas celebraciones que ya no se participan de ellas	2	14%
Otras causas		
TOTAL	14	100%

Fuente: Este estudio.

El 50% de los funcionarios que demuestran su inconformismo por la falta de relaciones públicas, eventos y festejos empresariales considera que es a causa de que la entidad no planea este tipo de actividades de manera frecuente además, de argumentar que las fechas importantes pasan desapercibidas y es ahí donde se puede empezar a involucrar al personal para que genere un ambiente de amistad y unión.

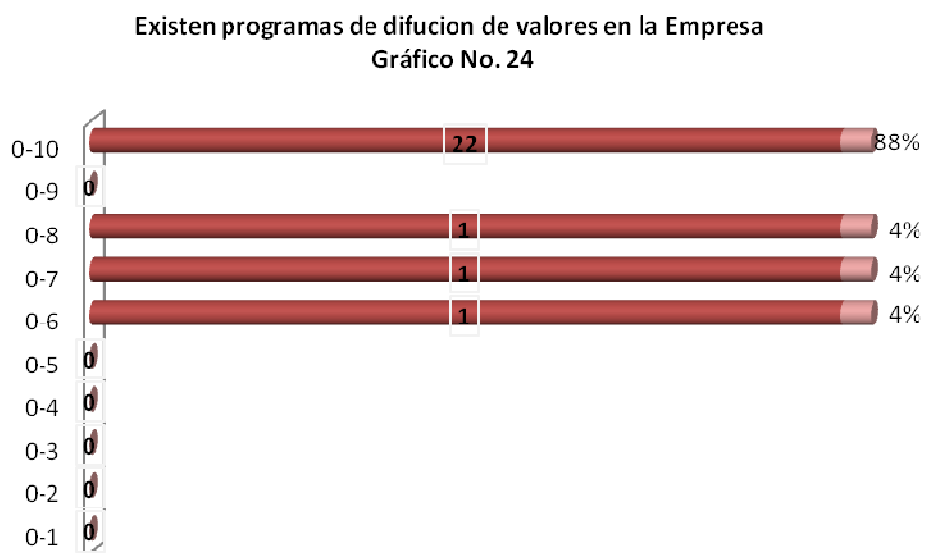
Gráfico 25. Integración empresarial. Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios.



Fuente: Este estudio.

El 88% de los funcionarios consideran que la vinculación a actividades informales contribuye a un mejoramiento del clima organizacional gratificante, y que es en estos espacios donde se empieza a generar esos vínculos de compañerismo.

Gráfico 26. Programas de fortalecimiento de valores del personal de la empresa. Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios.



Fuente: Este estudio.

De acuerdo con la secuencia donde la plena satisfacción va marcada por el dígito 10, el 88% manifiestan que en la empresa sí existe una buena fundamentación y orientación de aptitudes basadas en una cadena de valores morales como corporativos, tratando de mejorar continuamente con la parte humana de la empresa.

Cuadro 24. Motivos para el incumplimiento de programas de fortalecimiento de valores del personal de la empresa

Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios

Criterio	Total	Participación
Más que los logros interesan las relaciones interpersonales	2	22%
En la empresa, prima la falta de personalidad.	3	33%
No son abiertos al cambio	2	22%
Están ligados a sus antiguas formas de trabajo prima el pasado	2	22%
No permiten cambios en los métodos de trabajo	0	0%
El equipo de trabajo no es motivado a enfrentar nuevos retos	0	0%
No comparten una visión futurista	0	0%
Otras causas		
TOTAL	9	100%

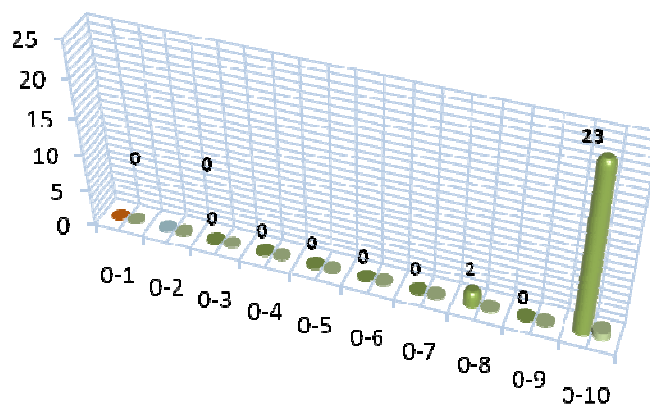
Fuente: Este estudio.

Cabe resaltar que el 12% de los funcionarios considera que no se llevan a cabo este tipo de programas y que una de las razones por las cuales esto sucede es que en la empresa prima la falta de personalidad.

Gráfico 27. Preexistencia de una cultura organizacional homogénea y única para el personal de la empresa. Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios.

Existe una cultura Organizacion homogenea en la empresa.

Gráfico No. 25



Fuente: Este estudio.

El 92% de los funcionarios de la empresa sostienen en afirmar que dentro de una entidad independientemente donde pertenezcan, debe existir una sola cultura organizacional con las mismas condiciones para todo el capital humano, emitiendo un calificativo en el dígito 10 de la escala de evaluación.

Cuadro 25. Criterios de inconformidad a la existencia de una cultura organizacional homogénea y única para el personal de la empresa

Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios

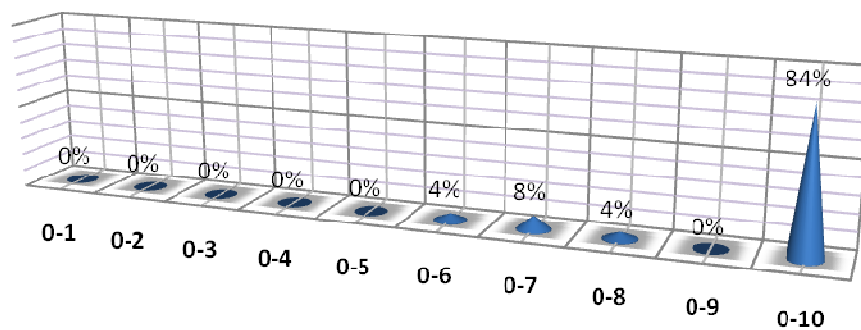
Criterio	Total	Participación
Existen grupos de personas de acuerdo a su profesión.	4	40%
Los jefes no se mezclan con los empleados	3	30%
Existen divisiones de personas de acuerdo a su procedencia geográfica	0	0%
Cada área funcional es una isla aparte	2	20%
Los de cada religión van cada uno por su lado	0	0%
Los de clase alta no se revuelven con los demás	1	10%
Según la raza o etnia nos organizamos	0	0%
Otras causas	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Este estudio.

El restante 8% de los funcionarios identificaron por medio de los siguientes supuestos por que están en desacuerdo con la pregunta 25, donde en un 40% de las causas se debe a que existen grupos de personas que no se ajustan a su profesión, como la más relevante.

Gráfico 28. Capacidad del talento humano de la empresa. Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios.

Capacidad del talento Humano
Grafico No.26



Fuente: Este estudio.

El 84% de los funcionarios de la empresa, consideran que tanto la actitud personal como su desempeño laboral aportan a la Cooperativa Solidarios para la consecución de los objetivos y desarrollo de las estrategias corporativas, por otra parte el restante 16% manifiesta que aporta en menor grado de efectividad.

Cuadro 26. Causas de la incapacidad del talento humano para el crecimiento de la empresa

Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios		
Criterio	Total	Participación
No conoce la estrategia organizacional	5	42%
No existe difusión apropiada de la estrategia	0	0%
Sus actividades operativas no le dan tiempo para enterarse de la estrategia organizacional	6	50%
Cada área maneja sus estrategias	0	0%
Con cumplir las metas contribuyo a la estrategia organizacional	0	0%
Es un tema manejado únicamente por gerencia	1	8%
Mi jefe inmediato se encarga de ese tema	0	0%
TOTAL	12	100%

Fuente: Este estudio.

De las causas más relevantes de los funcionarios que limitan el crecimiento de la empresa están en que en un 42% se debe al desconocimiento de la estrategia organizacional, en un 50% a que las actividades son monótonas y demasiado operativas por lo cual no dan tiempo para enterarse de la estrategia organizacional.

3.4 PLAN DE MEJORAMIENTO

A continuación presentamos el análisis del instrumento utilizado para recolectar la información necesaria para evaluar la realidad del clima organizacional (diagnóstico), así como para encontrar soluciones que conduzcan a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante, el planteamiento de los resultados de la encuesta realizada a los funcionarios de la cooperativa, se han agrupado de acuerdo factores del entorno que inciden en el adecuado clima organizacional de Solidarios. Un aspecto principal para entrar en ese camino lo constituye la necesidad de desglosar de forma ordena la interpretación estadística y formular estrategias, objetivos metas y acciones en el plan de mejoramiento.

En concordancia a lo anterior vamos a ver como se cumple cada uno de los pasos en los grupos formados para el desarrollo del plan de mejoramiento.

En las agrupaciones se tuvieron en cuenta las preguntas que nos da respuesta de 0 a 10 donde el ultimo digito (10) señala o indica un grado de conocimiento pleno sobre el tema, se pudo determinar que del total de la población encuestada.

DIMENSIONES INSTITUCIONALES:

1, 2, 4, 17, 21,22,

1. Proyecto formal de empresa o proyecto institucional:

El 48% representadas con 12 personas de las 25 en total, tienen un grado de conocimiento pleno de la visión y misión de su empresa, mientras que el restante **52%** tiene un grado de conocimiento variable entre el digito 4 al 9.

2. Estructura organizacional:

Para el **53%** de los funcionarios que no conocen a plenitud el direccionamiento estratégico y la cultura corporativa de la entidad, un 41% expresa que es porque no existe misión, visión, objetivos, políticas y estrategias claramente definidas, mientras que un 6% considera que conoce estas directrices pero que no hay socialización suficiente por parte de la alta gerencia para darlas a conocer.

4. Instalaciones y elementos de trabajo:

La comodidad locativa es sinónimo de efectividad por ello los trabajadores de esta entidad sostuvieron en afirmar con una calificación en la escala numeral a 10 que ellos actualmente se encuentran satisfechos con los distintos elemento con los que cuenta la empresa actualmente el 80% del total de la población indica su satisfacción frente a esta pregunta como se indica en la gráfica anterior.

17. Normas y reglamentos:

Criterios para no considerar a las normas, procedimientos, manuales y controles adecuados en la empresa. Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios, el **72%** de total de los funcionarios están de acuerdo al respecto en saber que estas normas son importantes y necesarias dentro de una organización ya que permiten agilizar el trabajo. Teniendo en cuenta que el 28% de los funcionarios emitieron su concepto por debajo del digito 10 de calificación, en un 38% consideran que la implementación de estas normas y reglamentos son innecesarios.

21. Identidad e imagen de la organización:

La imagen corporativa juega un papel fundamental en el mercado, ello es el reflejo de confianza para los usuarios y para la administración constituye la supervivencia por tal motivo debe fundamentar una política donde prime desde el buen nombre hasta la presentación personal de sus trabajadores, al realizar este sondeo de opinión, el 84% de los funcionarios están satisfechos con la actual imagen

corporativa que maneja su empresa. Aspectos que se tuvieron en cuenta en el número de respuestas ubicadas en la escala numeral en el dígito 10. El 16% de los funcionarios consideran estar en desacuerdo con la imagen que refleja la empresa a sus clientes internos y externos, por tal motivo en un 50% de las causas seleccionadas concuerdan que son frecuentes los conflictos de intereses, todo por interés de llegar al poder y que en muchas ocasiones han dejado de lado difundir el buen nombre de la empresa, dificultando a un más la imagen de la organización.

22. Celebraciones y ceremonias:

El 68% de los funcionarios están plenamente de acuerdo en decir que este tipo de actividades mejora el ambiente laboral ya que son momentos que busca la integración del todo el personal mejorando indirectamente con la disminución del estrés causado por recarga laboral. El 50% de los funcionarios que demuestran su inconformismo por la falta de relaciones públicas, eventos y festejos empresariales considera que es a causa de que la entidad no planea este tipo de actividades de manera frecuente además, de argumentar que las fechas importantes pasan desapercibidas y es ahí donde se puede empezar a involucrar al personal para que genere un ambiente de amistad y unión.

COMPONENTE:

- **Desconocimiento de la estructura de la institución según su razón de ser.** En las preguntas donde se pretende conocer el grado de conocimiento institucional de los funcionarios, se evidencia que más del 50% manifiestan no tener o tener muy poco conocimiento de los temas institucionales, como misión y visión, que lograrían sentido de pertenencia en los funcionarios.
- **Desconocimiento a plenitud del direccionamiento estratégico y la cultura corporativa de la entidad:** El plan estratégico es la herramienta que orienta las metas y objetivos que debe lograr la empresa en un periodo determinado, el desconocimiento de este solo puede ocasionar desarticulación del eje principal de la empresa.
- **Mantener y aumentar el grado de satisfacción de los funcionarios con la actual imagen corporativa.** En este componente se necesita fortalecer y aumentar este grado de satisfacción, ya que los funcionarios según la encuesta encuentran que la empresa goza de reconocimiento, al igual que la aceptación de normas que regulan el comportamiento en la empresa, pero consideran que son pocos los eventos sociales que se originan desde de la empresa hacia ellos.

ESTRATEGIA:

Recursos humanos, confiables, capaces y comprometidos.

El 52% de los funcionarios manifiesta no conocer a plenitud el plan estratégico de la empresa y el mismo porcentaje manifiesta tener un conocimiento variable de la misión y de la visión. Se pretende lograr a través de la dirección de Recursos Humanos deberá encargarse de crear las políticas que se crean convenientes para socializar los reglamentos, plan estratégico y normas Éticas. La reglamentación debe encaminarse al respeto de la moral y teniendo en cuenta la misión y visión institucional. Es necesario que toda organización conozca su Plan Estratégico, aunque a veces se piense que la misión y visión de una empresa, forme parte del decorado de la sala de recepciones. Este Plan Estratégico ayuda a que los líderes de una organización plasmen la dirección que le quieren dar a la empresa, es más debe ser elaborado con la participación activa de todos los trabajadores y de acuerdo a los diferentes niveles, cuando este plan es transmitido hacia toda la organización, éste generará sinergias en todo el personal para la obtención de sus objetivos. Asimismo, este plan ayuda a que cada trabajador sepa hacia a donde se quiere ir y se comprometa con ese destino. Si una empresa valora su clima organizacional y hace que ésta se fortalezca o mejore, puede lograr grandes beneficios, ya que los trabajadores expondrán ideas innovadoras, soluciones creativas a problemas que se presenten y ayudarán a sus colegas lo cual fomenta la unidad y un buen trabajo de equipo y el crecimiento y de desarrollo de la propia empresa.

Visibilidad en el sector de la cooperativa:

Luego del un doloroso y costoso Proceso de Liquidación forzosa ocasionado por el retiro masivo de depósitos durante la crisis Cooperativa del periodo 1997-1999, SOLIDARIOS se ha logrado reactivar exitosamente aprovechando la experiencia acumulada durante este etapa, por parte de los Asociados, Directivos y Empleados, generando la confianza y estabilidad necesaria durante el último lustro.

OBETIVO:

- **Fortalecimiento en conocimiento de la estructura organizacional de los funcionarios en todos los niveles jerárquicos:** De acuerdo a los resultados porcentuales de la encuesta identifica el bajo conocimiento de la estructura institucional de los funcionarios, se busca en la promoción de esta estructura posicionar la cultura organizacional como ventaja competitiva de la gestión y mejoramiento del clima organizacional.

- **Funcionarios empoderados y con actitud de cambio y compromiso:** Este objetivo solo se logra con el conocimiento de unas reglas de juego del camino hacia dónde quiere llegar la cooperativa y articular los proyectos personales de los funcionarios a los de la empresa.
- **Potencializar Imagen Corporativa, mediante la participación de eventos propios del sector:** Lograr que la Cooperativa sea incluida en planes y organizaciones como el CONES, concejos pedagógicos, y actividades recreativas y sociales del sector.

META:

- Conocimiento de la estructura y plan estratégico de la entidad al 100% de sus funcionarios.
- Mayor recordación y Visibilidad en el sector.

ACTIVIDADES:

- Capacitación y difusión del plan estratégico, cultura corporativa, estructura organizacional y manual de funciones de la entidad, en todas las agencias de la región, con todo el personal involucrado.
- Talleres de apropiación de la neo estrategia empresarial EMPOWERMENT, liderada por la alta gerencia en todas la Agencias
- Dotación de materiales y equipos de cómputo y oficina previo análisis de requerimientos y evaluación de materiales y equipos disponibles.

Las actividades que se realizaran para el cumplimiento de estas metas estarán encaminadas a iniciar el proceso de conocimiento de la organización, se aplicará, por medio de talleres material didáctico que explicara el tema de planeación empresarial de lo neo-humano relacionismo; un nuevo enfoque a las relaciones humanas en la empresa direccionadas al sistema Empowerment; y lograr la potenciación o empoderamiento del grupo de trabajo, creando un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles tienen gran influencia en los estándares d servicio y eficiencia del negocio dentro de las áreas de su responsabilidad.

DESARROLLO PERSONAL:

5, 9, 10, 12,24

5. Holismo y sinergia:

El *holismo* se presenta cuando las personas y las áreas buscan siempre integrarse de la mejor manera y como un todo, en aras de alcanzar con creces la misión y los objetivos de la organización. La sinergia es la asociación de organismos diferentes, con el fin de obtener resultados mayores a la simple suma elemental de las partes). En este sentido el 60% de los funcionarios de la empresa están de acuerdo con estos aspectos, ubicando su opinión en el dígito (10) que identifica la plena satisfacción.

De las personas que ubicaron su opinión en una escala inferior al dígito (10), el 21% indica que las causas que impiden llegar a una interacción entre los funcionarios y las áreas de la empresa se debe a los conflictos que empeoran las relaciones interpersonales, donde solo prima el interés individual.

9. Estímulos laborales:

Para el 64% de los funcionarios, señalan que la empresa estimula la formación integral y permanente, permitiendo que sus empleados estudien y mejoren su perfil con el propósito de mejorar el desempeño en el cargo.

Teniendo en cuenta que el 36% de los funcionarios consideran que la empresa no les brinda la oportunidad de superarse personal y profesionalmente, en un 46% coinciden que el motivo para no hacerlo es que las oportunidades son muy escasas y reducidas a un mínimo grupo de personas.

10. Relaciones interpersonales:

Se pudo determinar que del total de los funcionarios de la empresa, el 84% consideran que en la empresa existen buenas relaciones interpersonales.

12. Solución de conflictos de intereses:

El 72% de los encuestados creen que los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos si se solucionan oportunamente y que los arreglos son satisfactorios. Para el 28% restante de los funcionarios de la empresa, los conflictos no se solucionan fácilmente, por esta razón no califican a la pregunta en el dígito 10 de la anterior grafica por tanto, en un 47% se considera que los conflictos se resuelven con el tiempo, el 29% creen que falta aptitud para la solución de conflictos, un 18% cree que es necesario llegar a una conciliación y el 6% consideran que falta interés

24. Valores:

De acuerdo con la secuencia donde la plena satisfacción va marcada por el dígito 10, el 88% manifiestan que en la empresa sí existe una buena fundamentación y orientación de aptitudes basadas en una cadena de valores morales como corporativos, tratando de mejorar continuamente con la parte humana de la empresa. Cabe resaltar que el 12% de los funcionarios considera que no se llevan a cabo este tipo de programas y que una de las razones por las cuales esto sucede es que en la empresa prima la falta de personalidad.

COMPONENTE:

- **Desarrollar e impulsar, la adecuada comunicación existente entre los funcionarios.**

Aprovechando las buenas relaciones interpersonales del equipo de trabajo buscar fortalecer la cultura de trabajo en equipo actual en la empresa, de manera que las tareas sean realizadas de manera eficiente y colaboradora; evitando conflictos que entorpecen el desempeño individual y departamental repercutiendo finalmente en el ambiente de la organización.

- **Fortalecer sentido de pertenencia:**

Valiéndonos del alto porcentaje en cuanto a la fundamentación y orientación de aptitudes, basada en la cadena de valores morales como corporativos se busca motivar a los funcionarios y orientarlos a aunar esfuerzos para el logro de los objetivos y metas corporativas “ponerse la camiseta”.

ESTRATEGIA:

Comunicación adecuada e interacción fortalecidas:

Mantener de forma óptima los canales estratégicos de comunicación, que de momento se observa circula entre los miembros de la empresa, sin conocer con precisión el origen de éste, y sin seguir canales establecidos formalmente por la empresa. En la actualidad la buena comunicación que se refleja el alto porcentaje de las buenas relaciones interpersonales (84%) en las encuestas, deberá alinearse a los objetivos y metas de la organización.

OBJETIVO:

- **Formalizar, canales de comunicación en pro del desarrollo y crecimiento de la cooperativa:** a fin de que el empleado esté enterado de las actividades que la empresa está realizando. Al mantener informado al empleado de los

cambios, mejoras y proyectos de la organización, fomentará su participación y evitará que se forme una resistencia ante los cambios. De igual forma, puede lograrse un aprendizaje a través de las experiencias de otros colaboradores.

- **Motivar el crecimiento personal y profesional de los funcionarios:** Mantener un nivel elevado de motivación individual que se contagie en el ambiente laboral de forma global y positivamente. Un empleado motivado está dispuesto a dar más de sí dentro del puesto de trabajo, pues se siente cómodo con la reciprocidad de dar y recibir.

META:

- Orientar todo esfuerzo al cambio y la transformación.

ACTIVIDADES:

- Evidencia escrita de todas las comunicaciones, tareas, eventos de la cooperativa. Correo Outlook o escrito.
- Definición de canales de comunicación estrategias comunicativas que minimicen la tramitología.
- Programación actividades sano esparcimiento. Involucrar a todo el personal en actividades de deporte y recreación, programadas interna y externamente, aprovechando convocatorias de cajas de compensación familiar y grupos deportivos y culturales, al lograr la articulación y socialización, se deberá elaborar un cronograma anual de jornadas institucionalizadas de sano esparcimiento del personal y eventos, celebraciones y ceremonias.
- Definición de sistemas apropiados de compensación y reconocimiento público al eficiente desempeño laboral y personal de los funcionarios de la Cooperativa. Reforzando la identificación del empleado con la empresa, a través del reconocimiento de logros individuales y de equipo; de manera que el éxito obtenido en el desempeño laboral sea motivado en continuidad, y contagie en el ambiente laboral de forma global y positivamente. Un empleado motivado está dispuesto a dar más de sí dentro del puesto de trabajo, pues se siente cómodo con la reciprocidad de dar y recibir.

Las actividades encaminadas a fortalecer y formalizarla comunicación la cual controla la conducta de los miembros de varias maneras. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que deben seguir los empleados, además sirven como soportes de gestión en el caso de los comerciales, la comunicación alienta la motivación porque les aclara a los empleados qué deben hacer, cómo lo están haciendo y qué pueden hacer para mejorar un rendimiento deficiente. La definición de metas concretas, la retroalimentación sobre el avance logrado hacia las metas y el reforzamiento de la conducta deseada, estimulan la motivación y requieren que exista comunicación.

DESARROLLO PROFESIONAL EN LA INSTITUCION:

3, 6, 7, 8, 11,13

3. Participación:

El 36% de los funcionarios considera que tiene mucha posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones empresariales de la cooperativa, colmando la expectativa que los trabajadores tienen, por otra parte y en un 52% considera que tienen la misma posibilidad pero de forma más limitada, tal como se muestra en la figura anterior en los dígitos (6, 7 y 8). La comodidad locativa es sinónimo de efectividad por ello los trabajadores de esta entidad sostuvieron en afirmar con una calificación en la escala numeral a 10 que ellos actualmente se encuentran satisfechos con los distintos elemento con los que cuenta la empresa actualmente el 80% del total de la población indica su satisfacción frente a esta pregunta.

6. Liderazgo:

Los líderes pueden cambiar el enfoque de la energía de las personas con intervenciones directas o hacerlo de manera indirecta ajustándose a los sistemas de manera que las personas graviten de un modo natural hacia lo que es necesario hacer por lo anterior y como se muestra en la figura, el 88% de los de los funcionarios, afirman que su jefe inmediato ejerce un buen liderazgo, y que permite de sus subalternos realicen su trabajo de forma creativa y dado el caso tomen decisiones, no obstante, un 8% consideran que existe liderazgo por parte de sus jefes inmediatos, sin embargo no es el mejor. En la escala de 1 a 9 se encuentra aproximadamente el 12% de los funcionarios, argumentando que la falta de liderazgo se presenta fundamentalmente por la ausencia de disponibilidad de tiempo de los jefes inmediatos hacia los subalternos, así como también la imposición de órdenes, donde el jefe no es receptivo de las ideas que puedan surgir de los subalternos.

7. Toma de decisiones:

Para el 72% de los funcionarios, las decisiones se toman por unanimidad, tratando de ponerse de acuerdo en cada uno de los casos que contribuyan en el mejoramiento personal y empresarial y donde se obtenga el beneficio colectivo, un 12% considera que las decisiones en algunos casos se toman por unanimidad y que en algunas oportunidades es necesario llegar a una votación para definir la situación final. Cabe anotar que el 28% de los funcionarios considera que no existe una toma de decisiones adecuada ubicados en los dígitos del (1) al (9), de los cuales el 62% considera que las decisiones se toman por imposición de los líderes o jefes inmediatos o simplemente que las decisiones ya están tomadas antes de entrar en aporte de opiniones.

8. Trabajo gratificante:

En un 88% los funcionarios sienten que se encuentran en el área de trabajo que más les gusta y que cumplen las funciones en las que pueden desarrollar su creatividad y pueden ser más productivos. Puesto que el restante 12% de los funcionarios no se siente plenamente satisfecho en su cargo y por ende en las funciones que desempeña, en un 44% se considera que las causas se deben a que las funciones son simples y rutinarias.

11. buen servicio:

El 80% de los funcionarios considera que los trabajos y/o resultados obtenidos por otros funcionarios y que sirven de insumo a otros trabajadores cumplen con las expectativas de sus jefes y colaboradores en la cadena de prestación del servicio, mientras que el restante 20% considera este tema como bueno ya que sus respuestas se ubican en los dígitos (7) y (8).

13. Libertad de expresión: El 88% de los funcionarios considera que existe posibilidades de expresarse libremente sus puestos de trabajo, con sus compañeros de trabajo y superiores, mientras que el restante 28% califica como regular la posibilidad de expresarse libremente. Para el 12% la libertad de expresión se ve afectada por la existencia de limitantes donde los empleados deben expresarse únicamente por los canales establecidos, por tal razón, el 40% considera que es por falta de atención de las sugerencias y que en un 20% se debe a que solo es posible hacerlo a través de los canales preestablecidos.

COMPONENTE:

- **Promoción y Crecimiento:** La cooperativa como la mayoría de las empresas se encuentran en constante crecimiento, debido al mercado y competencia que exige el mundo globalizado en el que nos encontramos; el crecimiento del empleado será conocido de acuerdo al desempeño y habilidades demostradas en el desarrollo de sus tareas laborales, pero este proceso no debe apoyarse solamente en los esfuerzos individuales. La Cooperativa posee objetivos bien determinados y puede alentar a sus integrantes para que contribuyan a lograrlos. Esto tiene un doble efecto: evitar que los esfuerzos de los empleados se dispersen, conduciéndolos a objetivos y campos que son ajenos a los que se propone la empresa, y asegurarse de que todos conocen bien las oportunidades presentadas por la organización.

ESTRATEGIA:

Interiorizar la vocación de servicio:

Promover en los empleados vocación de servicio de la mano de los valores organizacionales, que nutran las necesidades y metas de aquellos que acuden a su asesoría. El resultado será una organización más productiva, exitosa y feliz y una vida más llena de sentido para sus colaboradores.

OBJETIVO:

- **Consecución de la satisfacción necesidades y desarrollo del cliente externo e interno:** Con este proceso se pretende lograr la plena satisfacción del cliente interno y externo y su desarrollo que ira de la mano con el crecimiento de la Cooperativa al implementar el plan de mejoramiento es el inicio de un proceso de constante mejora el cual tiene un principio pero no tiene fin.

META:

- **Desarrollo de la visión de la Cooperativa:**

Visión: Para el año 2015, Solidarios como Cooperativa Multiactiva continuará con presencia en el Sur occidente y Eje Cafetero Colombiano, fomentando oportunidades de bienestar, crecimiento y democracia a sus asociados y su núcleo familiar, con una administración dinámica, responsable, integrada y comprometida con los principios y fines de la Economía Solidaria, generando confianza y solidez. La Visión, que describe el estado deseado por la empresa en el futuro y sirve de línea de referencia para todas las actividades de la organización.

ACTIVIDADES:

1. Mesas de trabajo colaborativas con todo el personal de la empresa definiendo estrategias de mejoramiento en el corto plazo.

Para esta actividad se requerirá de todo el compromiso de la dirección y del grupo directivo, para que se empiece a trabajar, por conseguir el cumplimiento de las metas del resto de año e iniciar la construcción del plan estratégico 2012, con la participación de todos los miembros de la organización aportando ideas que ayuden a identificar los procesos claves de la Cooperativa, que logren marcar diferencia en la competencia y el mercado actual, especializando y superando los inconvenientes técnicos y de comunicación encontrados.

Es de vital importancia lograr con estas mesas de trabajo una toma de decisiones basada basada en datos y hechos objetivos sobre gestión y consecución de metas.

CONDICIONES LABORALES:

14, 15, 16, 18, 19, 20, 23, 25,26

14. Estabilidad laboral:

Para el 84% de los encuestados, la empresa si ofrece estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con suficiente tranquilidad, por lo tanto en la escala de 1 a 10 califica a la empresa en 10. Para el restante 16% de los funcionarios que consideran que no existe estabilidad laboral la principal causa por la cual tienen esta percepción es que existen despidos injustificados y arbitrarios y evitar otro problema que ha venido presentandose en la empresa en cuanto a despidos del personal que tiene mas años trabajado en la empresa aspecto que se cataloga como causal de despido.

15. Reconocimiento:

En este orden de ideas el 84% de los funcionarios consideran que la empresa hace los respectivos reconocimientos a quienes han sobresalido durante un periodo de tiempo y se estimula a las personas que se distinguen en la empresa ya sea en su creatividad, productividad y/o calidad de trabajo. Para el restante 16% de los funcionarios que consideran que no existe reconocimiento laboral la principal causa por la cual tienen esta percepción es que la empresa no tiene por costumbre reconocer publicamente el trabajo o desempeño de los funcionarios y menos incentivarlo, mientras que en un 33% cree que el reconocimiento es bueno, pero no el suficiente o el que ellos esperan de la empresa.

16. Salario:

Por lo anterior, del total de los funcionarios 56% cree que su salario se ajusta a sus necesidades, porcentaje ubicado en su máxima expresión que es 10, de igual forma, la 4 parte de esta población representada con el 24%, tiene cierto grado de desacuerdo con su salario dándole una calificación en el dígito 6. Del restante 44% que manifiesta inconformidad en su asignación salarial, consideran en un 25% que su salario es bajo en comparación con los promedios del mercado, el 29% considera que los salarios deben aumentar proporcionalmente al crecimiento económico de la empresa y en un 13% consideran que el salario no se ajusta a las exigencias y requerimientos del cargo y las funciones a desempeñar.

18. Evaluación del desempeño:

El 48% de la población está de acuerdo con los sistemas de evaluación de los trabajadores de la empresa, sin embargo teniendo en cuenta algunas sugerencias por parte de los encuestados es importante mencionar que estos aspectos deben ser manejados por profesionales y no por los mismos trabajadores o jefes de áreas de la misma empresa. El 52% de los funcionarios de la empresa consideran que los sistemas de evaluación del personal no son los más pertinentes y justifican su opinión de la siguiente forma, en un 23% por la falta de claridad en las funciones del cargo desempeñado, al igual que la empresa no acostumbra evaluar el desempeño laboral de sus trabajadores y en un 18% sostienen frente al tema que hace falta objetividad en la evaluación de estos procedimientos no miran una transparencia gratificante a la hora de la evaluación.

19. Comunicación y retroalimentación:

El 72% de los funcionarios de la empresa consideran que la comunicación existente entre dirigentes y subordinados permite un clima organizacional plenamente gratificante, contando con una respectiva retroalimentación si así lo amerita, para facilitar la realización del trabajo, mientras que un 28% lo cataloga como regular y bueno dependiendo de los casos o áreas de trabajo. El 80% de los inconformes afirma que existen pocos canales de comunicación con los jefes lo cual limita y agrava las situaciones que a diario se suscitan en los puestos de trabajo, de igual forma se manifiesta que la falta de comunicación con los dirigentes es inapropiada ya que siempre se debe pedir cita con días de anticipación, y que cuando esto sucede el problema ya es solucionado por terceros.

20. Selección e inducción:

El 80% de la población de estudio considera que estos aspectos son los adecuados cuando se incorpora nuevo personal a la entidad sin embargo hay que reconocer que la inducción debería estar orientada también en capacitaciones periódicas para una rápida asimilación del cargo. El 50% de los funcionarios que manifiestan su inconformidad por los procesos de inducción expresan que es por motivos de ausencia de un sistema bien definido dentro de la entidad para la selección de personal y que en muchos casos esto sucede por algún interés de por medio sin tener en cuenta un perfil profesional de acuerdo a la necesidad de la empresa.

23. Grupos informales y uso del tiempo libre:

El 88% de los funcionarios consideran que la vinculación a actividades informales contribuye a un mejoramiento del clima organizacional gratificante, y que es en estos espacios donde se empieza a generar esos vínculos de compañerismo.

25. Subculturas:

El 92% de los funcionarios de la empresa sostienen en afirmar que dentro de una entidad independientemente donde pertenezcan, debe existir una sola cultura organizacional con las mismas condiciones para todo el capital humano, emitiendo un calificativo en el dígito 10 de la escala de evaluación. El restante 8% de los funcionarios identificaron por medio de los siguientes supuestos por que están en desacuerdo con la pregunta 25, donde en un 40% de las causas se debe a que existen grupos de personas que no se ajustan a su profesión, como la más relevante.

26. Empoderamiento:

El 84% de los funcionarios de la empresa, consideran que tanto la actitud personal como su desempeño laboral aportan a la Cooperativa Solidarios para la consecución de los objetivos y desarrollo de las estrategias corporativas, por otra parte el restante 16% manifiesta que aporta en menor grado de efectividad. De las causas más relevantes de los funcionarios que limitan el crecimiento de la empresa están en que en un 42% se debe al desconocimiento de la estrategia organizacional, en un 50% a que las actividades son monótonas y demasiado operativas por lo cual no dan tiempo para enterarse de la estrategia organizacional. La evaluación de esta área identifica que un 69% de los empleados consideran que la empresa tiene comunicación, y un 31% se muestran en desacuerdo. Se evidencia que las opiniones del empleado son escuchadas, pero se tiene la percepción de que no son tomadas en cuenta, esta deficiencia afecta la confianza y la apertura a expresar sus opiniones.

COMPONENTE:

➤ Sistemas de Evaluación:

Los sistemas de evaluación, permiten tener políticas de compensación, para tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite establecer políticas de inducción y capacitación que den las herramientas a los empleados para el mejor desempeño del cargo y los resultados de los recursos humanos para alcanzar los objetivos de la empresa.

ESTRATEGIA:

Trabajar y pensar en equipo:

Son tres las cosas que se diría a un equipo para ayudarlo a mantenerse unido: Cuando algo resulta mal: yo lo hice. Cuando algo resulta más o menos bien. Lograr en cada uno de los empleados de la Cooperativa la concientización y utilización de

las habilidades y conocimientos individuales, integrarlos en una sinergia que ayude a conseguir las metas y propósitos de la Cooperativa.

OBJETIVO:

- **Facilitar la medición y crecimiento de los funcionarios y a su vez de la Cooperativa:** La evaluación del desempeño proporciona, una especificación de como los empleados están manejando sus cargos, información que utilizada oportunamente, servirá para fortalecer o mejorar los procesos e incentivar a los empleados de acuerdo a este desempeño.

META:

- **Plan de evaluación y desempeño anual:**

ACTIVIDADES:

- **Determinación de un cronograma de evaluación del desempeño y los criterios a evaluar por parte de la alta gerencia.**

La cooperativa debe definir su programa de evaluación de desempeño, seleccionando el método de evaluación y la fijación del periodo de cada evaluación. Es importante la retroalimentación y fijación de compromisos que fortalezcan o mejoren el desempeño.

Cuadro 27. Plan de mejoramiento

Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios

1	PLAN DE MEJORAMIENTO COOPERATIVA MULTIATIVA DE APORTE Y CREDITO SOLIDARIOS																			
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R		
	Dimensio n	Componente	Estrategia	Objetivo	Meta	Actividades	Indicador	Recursos	Responsable	Periodo de Ejecucion en meses								Fecha de cumplimiento		
2	3									1	2	3	4	5	6	7	8			
4	INSTITUCIONES 1,2,4,17,21,22	Desconocimiento de la estructura de la institución según su razón de ser	Recursos humanos, confiables, capaces y comprometidos	1. Fortalecimiento en conocimiento de la estructura organizacional de los funcionarios en todos los niveles jerárquicos.	Conocimiento de la estructura y plan estratégico de la entidad al 100% de sus funcionarios	1. Capacitación y difusión del plan estratégico, cultura corporativa, estructura organizacional y manual de funciones de la entidad, en todas las agencias de la región, con todo el personal involucrado. 2. Talleres de apropiación de la nueva estrategia empresarial EMPOWERMENT, liderada por la alta gerencia en todas las Agencias	1-Puesta en marcha del plan de estudios. 2-Control de asistencias actas. 3- Total de funcionarios Capacitados. 4- Talleres estructurados para ser aplicados entre los funcionarios	Talento humano Capacitador, papelería y material de formación	Gerentes de Agencia										Octubre 30de 2011	
5		Desconocimiento a plenitud del direccionamiento estratégico y la cultura corporativa de la entidad		2. Funcionarios empoderados y con actitud de cambio y compromiso					Jefe de Talento Humano, Gerencia General											Mayo 31 de 2011
6		Mantener y aumentar el grado de satisfacción de los funcionarios con la actual imagen corporativa	Visibilidad en el sector de la cooperativa	Potencializar Imagen Corporativa, mediante la participación de eventos propios del sector		Participación en eventos deportivos del sector cooperativo y financiero, al igual en seminarios celebraciones ceremonias propios del sector	1-Notas en boletines, revistas de otras entidades del sector. 2- Notas informativa en nuestra web	Contactos estratégicos en las entidades del sector.	Gerencia General y Gerentes de Oficina.											Octubre 15de 2011
7	DESARROLLO PERSONAL 5,9,10,12,24	Desarrollar e impulsar, la adecuada comunicación existente entre los funcionarios	Comunicación adecuada e interacción fortalecidas.	Formalizar, canales de comunicación en pro del desarrollo y crecimiento de la cooperativa.	Orientar todo esfuerzo al cambio y la transformación	1.evidencia escrita de todas las comunicaciones, tareas, eventos de la cooperativa, correo outlook o escrito. 2.programación actividades sano esparcimiento	cronograma de actividades	Correo electrónico Outlook, carpetas electrónicas	Directores de departamento y Gerentes de Agencia										Noviembre 30 de 2011	
8		Fortalecer sentido de pertenencia		Motivar el crecimiento personal y profesional de los funcionarios		Definición de sistemas apropiados de compensación y reconocimiento público al eficiente desempeño laboral y personal de los funcionarios de la Cooperativa	Cuadro empleado del mes	Cuadro en Oficina Regional, foto empleado del mes Publicación Pagina web	Jefe de Talento Humano, Gerencia General											
9	DESARROLLO PROFESIONAL EN LA INSTITUCION 3,6,7,8,11,13	Promoción y crecimiento	Interiorizar la vocación de servicio.	Consecución de la satisfacción necesidades y desarrollo del cliente externo e interno	Desarrollo de la Visión de la cooperativa	Mesas de trabajo colaborativas con todo el personal de la empresa definiendo estrategias de mejoramiento en el corto plazo	seguimiento de cumplimiento planes de trabajo	Planes de trabajo, agenda.	Gerencia General, Jefes de Departamento y Gerentes de Oficina.										Diciembre 15 de 2011	
10	CONDICIONES LABORALES 14,15,16,18, 19,20,22,25,26	Sistemas de Evaluación	Trabajar y pensar en equipo	Facilitar la medición y crecimiento de los funcionarios y su vez de la cooperativa	Plan de evaluación y desempeño anual	Determinación de un cronograma de evaluación del desempeño y los criterios a evaluar por parte de la alta gerencia	Nivel de cumplimiento	Formatos de evaluación	Jefe de Talento Humano, Gerencia General										Diciembre 15 de 2011	

3.5 PLAN DE ACCIÓN OPERATIVO

El plan de acción es una herramienta que permite ser de plan de ruta para la ejecución de propuestas de cambio con base en resultados obtenidos en investigaciones o trabajos de campo como el presente estudio, por tanto se deben determinar las tareas, se definen los plazos de tiempo y se calcula el uso de los recursos.

Puesto que el plan de acción es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en este caso será la oficina de Talento Humano quien definirá el cronograma de puesta en marcha y ejecución y que a su vez liderara las estrategias aquí formuladas utilizando un monto de recursos asignados con el fin de lograr el objetivo planteado.

Cuadro 28. Plan de acción

Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios

Nombre del proyecto estratégico	Área de Gerencia del Talento Humano de la Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios.
Estrategia básica	Implementación del plan de mejoramiento y/o estrategias a seguir con el fin de lograr un clima organizacional acorde a las necesidades de los funcionarios, las exigencias del actual sistema gerencial del talento humano y a las políticas de la empresa.
Responsable	Jefe de Talento Humano, Director General
Unidad estratégica	Área de Talento Humano, Gerencia general
Factor clave de éxito	Implementación del plan de acción

Fuente: Este estudio.

Cuadro 29. Descripción del plan de acción

Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios

TAREAS O ACCIONES	TIEMPO estimado	METAS	RESPONSABLES	RECURSOS NECESARIOS	DIFICULTADES
Levantamiento de información primaria frente al tema de Clima Organizacional de la Cooperativa Solidarios	2 meses	Información primaria consistente y organizada	Agencia Ipiales	Definición de los servicios que presta la empresa actualmente	Renuencia al proyecto por parte de los trabajadores de la empresa
Diseño del Plan de mejoramiento del clima organizacional de la Cooperativa Solidarios	4 meses	Plan de mejoramiento de la Cooperativa Solidarios	Agencia Ipiales	Talento humano (formulador de la propuesta – asesores).	Renuencia por parte del personal de la Agencia Ipiales para la elaboración del documento: Plan de Mejoramiento
Ejecución y puesta en marcha del plan de mejoramiento	10 meses	Mejoramiento del clima organizacional en agencias y central	Gerente general Jefe de Talento Humano y Gerentes de Agencia	Equipos de computo y software actualizado Materiales de oficina y papelería para el desarrollo de talleres	Falta de recursos financieros para la inversión
Análisis y evaluación de los resultados obtenidos en la implementación del plan de mejoramiento	1 mes	Indicadores de gestión del desempeño laboral y clima organizacional	Jefe de Talento Humano	Gerentes de Agencia	Falta de recursos financieros para la inversión

Fuente: Este estudio.

Cuadro 30. Subactividades a desarrollar en el plan de acción

Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios

TAREAS O ACCIONES	TIEMPO estimado 10 meses	METAS	RESPONSABLES	RECURSOS NECESARIOS
Capacitación y difusión del plan estratégico, cultura corporativa, estructura organizacional y manual de funciones de la empresa en todas las agencias del país con todo el personal involucrado	1 mes	Personal capacitado	Gerentes de Agencia	Talento Humano Capacitador, papelería y material de formación
Talleres de apropiación de la neo estrategia empresarial EMPOWERMENT, liderada por la alta gerencia en todas la Agencias	7 meses	Personal empoderado y con actitud de cambio y compromiso	Jefe de Talento Humano, Gerencia General y Gerentes de Agencia	Talento humano motivador, papelería útiles y de formación
Dotación de materiales y equipos de computo y oficina previo análisis de requerimientos y evaluación de materiales y equipos disponibles	1 mes	Oficinas bien dotadas en materiales y equipos de computo y oficina, adecuación de instalaciones	Gerente general y Gerentes de Agencia	Equipos de computo y software actualizado Materiales de oficina y papelería
Mesas de trabajo colaborativas con todo el personal de la empresa definiendo estrategias de mejoramiento en el corto plazo	1 mes	Toma de decisiones compartidas por todo el personal para el corto plazo	Gerentes de Agencia y Subordinados	Talento Humano motivado
Elaboración del cronograma anual de jornadas institucionalizadas de sano esparcimiento del personal y de eventos, celebraciones y ceremonias	1 mes	Cronograma de actividades extralaborales de sano esparcimiento y demás actividades bien definido	Jefe de Talento Humano y Gerentes de Agencia	Talento Humano y papelería
Definición de canales de comunicación, estrategias comunicativas.	1 mes	Canal de comunicación bien definido y en práctica por todos los funcionarios de la empresa	Jefe de Talento Humano y Gerentes de Agencia	Talento Humano y papelería
Definición de sistemas apropiados de compensación y reconocimiento público al eficiente desempeño laboral y personal de los funcionarios de la Cooperativa Solidarios	1 mes	Sistema de compensación y reconocimiento público justo y bien definido	Jefe de Talento Humano y Gerentes de Agencia	Talento Humano y papelería
Determinación de un cronograma de evaluación del desempeño y los criterios a evaluar por parte de la alta gerencia	1 mes	Plan de evaluación y desempeño anual	Jefe de Talento Humano y Gerentes de Agencia	Talento Humano y papelería

Fuente: Este estudio.

Teniendo en cuenta la información contenida en la identificación de los factores del entorno que afectan el clima organizacional de la Cooperativa Solidarios y las actividades establecidas en el plan de acción operativo, se determina que el presupuesto estimado para el cumplimiento de las metas fijadas en el presente plan de mejoramiento es el siguiente, ver cuadro 29.

Cuadro 31. Presupuesto del plan de acción

Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios
(Miles de pesos)

Descripción	inversión inicial	Costos o gastos operativos (meses)											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Plan de mejoramiento del clima organizacional de la Cooperativa Solidarios	1.800												
Capacitación y difusión del plan estratégico, cultura corporativa, estructura organizacional y manual de funciones	1.200												
Talleres: Estrategia Empowerment													
Dotación de materiales y equipos de computo y oficina													
Asignación de partida presupuestal para la celebración y organización de jornadas institucionales, eventos y ceremonias					3.000								3.000
TOTAL INVERSIÓN, COSTOS Y GASTOS	9000	1200			3000								3000

Fuente: Este estudio.

Para la elaboración del presente proyecto contamos con la autorización de la gerencia general de la Cooperativa Solidarios, por lo anterior se nos facilita la realización del proceso de recolección de datos (encuesta) vía correo electrónico interno de la cooperativa.

CONCLUSIONES

Con la información suministrada anteriormente, se establece que las exigencias de las empresas y del talento humano en ella inmersas, debe ir más allá de los modelos mecanicistas o lineales que argumentan mayor productividad en la empresa, pero en detrimento del desarrollo organizacional integral, mas aun tratándose de entidades o instituciones como Solidarios, cuyo objeto o visión se crea basada en el bienestar colectivo basado en los principios de solidaridad y de beneficio mutuo, siendo así una empresa sin ánimo de lucro pero al mismo tiempo permitiéndose ser autosostenible evidenciándose una gestión pertinente y eficaz por parte de sus directivos.

Teniendo una visión global del entorno, se establece la realidad en que se desenvuelve la Cooperativa Solidarios, las cuáles son los determinantes que orillan a sus miembros a actuar y tomar decisiones de una determinada forma. Lo anterior implica reconocer a la organización como un fenómeno cultural y, como se ha señalado, aceptar que la tarea del administrador, en la toma de decisiones ante la realidad actual del sector, y considerando que el clima es el reflejo del estado de ánimo colectivo. Es algo dinámico que atraviesa diversos estadios y como la emoción individual, va de momentos de idilio a otros de cuestionamiento. Por eso, es pertinente conocer su estado para tomar medidas a tiempo y evitar que esto afecte los procesos de la empresa requiere la adopción de modelos y metodologías que recuperen los de otras disciplinas o ciencias, para evitar con ello la reducción de las posturas positivistas en la mera búsqueda de la eficiencia y la productividad.

Puesto que la actual administración o gestión empresarial se basa en la actitud poco respetuosa de la heterogeneidad; saliendo avante los modelos de organización que se imponen como los únicos y deseables, los cuales desconocen las circunstancias particulares de cada región y orillan a los coordinadores a cambiar la naturaleza de las relaciones entre los miembros de una organización para adecuarlas a un modelo "ideal", sobresaliendo entre ellos la reingeniería cuyo objeto principal se basa en los despidos y recortes de personal drásticos e intempestivos.

RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta el crecimiento proyectado en conversión de la cooperativa se recomienda hacer un análisis exhaustivo de los equipos tecnológicos y de trabajo con que cuentan los empleados y determinar la implementación de éstos, de acuerdo con las nuevas necesidades internas y externas.

Al transformarse una nueva entidad, la misión, la visión, los valores, las estrategias y las políticas deben ser replanteadas de acuerdo con la nueva estructura y una vez establecidas, darlos a conocer a todos los empleados, lo que generará mayor interés por parte de éstos y un gran sentido de pertenencia.

Es importante que se establezcan planes de bienestar social y laboral que contengan programas de capacitación, cultura y recreación permanentes, que generen la participación activa y entusiasta de los empleados su familia, que contribuyan a mejorar su calidad de vida.

Se recomienda que la administración sea más flexible frente a los empleados, brindándoles apoyo y confianza, permitiéndoles además mayor autonomía en su desempeño, lo que se verá reflejado en una mayor eficiencia y eficacia en los procesos.

Se deben establecer métodos de evaluación del desempeño constantes que le permita tanto a los empleados como a los jefes, retroalimentar sobre las debilidades y fortalezas, esto conllevará a mejorar no sólo las relaciones interpersonales sino que permitirá a la administración el fortalecimiento de los aspectos que lo requieran y procurar promociones de acuerdo con los resultados.

Evidentemente al aplicar el diagnóstico en una organización lo primero que se espera es obtener beneficios a corto a largo y mediano plazo sin embargo, al final del camino los beneficios se pueden generalizar para todo tipo de organización y para todo tipo de diagnóstico de la siguiente manera:

- ✓ Concientización del estado actual de la empresa en un ambiente globalizado.
- ✓ Identificación de las áreas potenciales de desarrollo organizacional.
- ✓ Calificación comparativa de las diferentes áreas de a organización frente a empresas de alta categoría.
- ✓ Crear elementos de análisis para el desarrollo de planes futuros.
- ✓ Crea las bases para el desarrollo de Benchmarking y para el desarrollo de Indicadores de Gestión.

BIBLIOGRAFÍA

ADMINISTRACIÓN. David R. Hampton. Ediciones. McGRAW HILL.

CULTURA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS COLOMBIANAS. Zapata & Rodríguez. Ediciones Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración, 2008

ENCICLOPEDIA DEL MANAGEMENT. L.R. Bittel y J.E. Ramsey, Ediciones CENTRUM

INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE ADMINISTRACIÓN, I. Chiavenato.

IMÁGENES DE LA ORGANIZACIÓN. Gareth Morgan, Ediciones ALFAOMEGA S.A.

MANUAL DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. Kenneth J. Albert. Ediciones McGRAW HILL.

MANUAL DE FUNCIONES COOPERATIVA MULTIACTIVA DE APOORTE Y CRÉDITO SOLIDARIOS.

PLAN DE NEGOCIOS COOPERATIVA MULTIACTIVA DE APOORTE Y CRÉDITO SOLIDARIOS. GERENCIA DRA. MIRIAM EUGENIA CASTAÑO.

PLAN ESTRATÉGICO COOPERATIVA MULTIACTIVA DE APOORTE Y CRÉDITO SOLIDARIOS

PROGRAMA Y ANEXOS DE LECTURAS APLICADAS DEL MODULO EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS Y LA TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL.

NETGRAFÍA

www.articulos.com

www.dansocial.gov.co. Link Gestión del conocimiento

www.confecoop.coop. Link Cooperativismo

www.cooperativasolidarios.com. Link Acerca de Solidarios, Servicios y Red de Oficinas

www.superfinanciera.gov.co. Link Entidades Supervisadas, Normatividad, Consumidor Financiero.

www.supersolidaria.gov.co. Link Cooperativas y Precooperativas y Normatividad

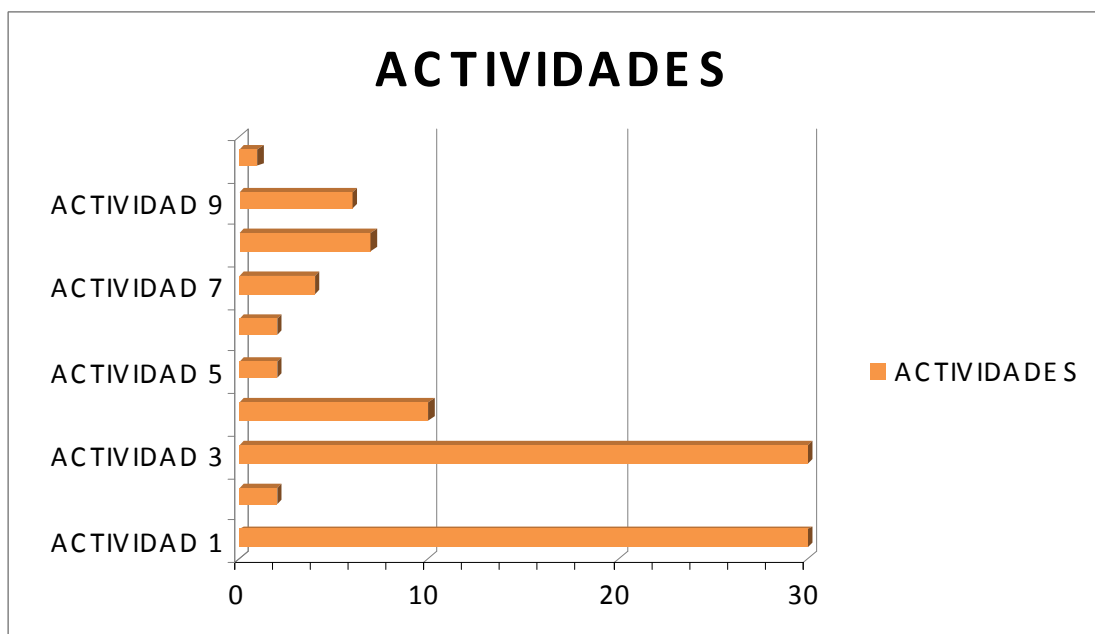
www.portal.educ.ar. Link debates, artículo: La nueva Cultura Propuesta.

www.monografias.com

ANEXOS

ANEXO A. CRONOGRAMA. TRABAJO: PLAN DE MEJORAMIENTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA MULTIACTIVA DE APOORTE Y CRÉDITO SOLIDARIOS.

ACTIVIDADES		Fecha de Inicio	Fecha de Fin
Diseño del proyecto	Actividad 1	01/11/2010	14/12/2010
Solicitud autorización solidarios	Actividad 2	15/12/2010	14/01/2011
Fuente primera observación sistemática	Actividad 3	15/01/2011	01/02/2011
Ejecución encuesta	Actividad 4	02/02/2011	28/02/2011
Clasificación información	Actividad 5	01/03/2011	14/03/2011
Tratamiento y ponderación de información	Actividad 6	15/03/2011	29/03/2011
Análisis e interpretación	Actividad 7	30/03/2011	30/03/2011
Redacción preliminar	Actividad 8	01/04/2011	14/05/2011
Elaboración y organización	Actividad 9	15/05/2011	24/04/2011
Presentación	Actividad 10	25/04/2011	30/04/2011



ANEXO B. FORMATO DE ENCUESTA CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios

1. Proyecto formal de empresa o proyecto institucional

1.1 ¿Cual es su grado de conocimiento de la visión, la misión, las estrategias, los objetivos y las políticas de la empresa, organización o institución?

No los conozco 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Los conozco profundamente

1.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad (favor marcar con X la opción o las opciones):

- a) No hay visión, misión, objetivos, políticas y estrategias claramente definidos,
- b) Nunca, ni aún en el período de inducción, me han informado al respecto.
- c) La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara.
- d) Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no se nos comunican.
- e) Me han informado al respecto pero, la verdad, no he prestado la atención suficiente.
- f) No me interesa conocerlos.
- g) Otras causas ¿Cuales?

1.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) _____

b) _____

2. Estructura organizacional

2.1 ¿La estructura organizacional permite realmente la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar los objetivos y estrategias de la empresa, organización o institución?

No lo permite 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo permite

2.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración.
- b) En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la empresa, organización o 91 instituciones
- c) Hay demasiados niveles jerárquicos, lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo.
- d) No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas.
- e) Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.)
- f) A las áreas les falta mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones.
- g) Otras causas ¿Cuales?

2.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a) _____

- b) _____

3. Participación

3.1 ¿En todo lo relacionado directamente con su trabajo, tiene usted la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones?

No la tengo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 La tengo siempre

3.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas por las cuales no ha tenido esa posibilidad (favor marcar con X la opción) :

- a) Sólo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.
- b) Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión.
- c) Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones.
- d) Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo en algunas ocasiones.
- e) Otras causas ¿Cuales?

3.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o 92 deseable:

a) _____

b) _____

4. Instalaciones y elementos de trabajo

4.1 ¿Las instalaciones y los elementos o ayudas que usted utiliza diariamente al realizar sus labores, le permiten trabajar con comodidad, lograr calidad, a la vez que ser más creativo y productivo?

No lo permiten 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo permiten

4.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) Las instalaciones son, en general, antiestéticas.
- b) Las instalaciones no son seguras.
- c) Las instalaciones no son funcionales.
- d) Hace demasiado frío.
- e) Hace demasiado calor.
- f) La iluminación es deficiente.
- g) Hay demasiado ruido.
- h) Los servicios sanitarios dejan mucho que desear.
- i) En mi sitio de trabajo no tengo la comodidad necesaria
- j) En general, los elementos de trabajo de que dispongo, están obsoletos.

- k) La mayoría de los elementos son excelentes.
- l) No hay preocupación por conseguir las mejores y más modernas instalaciones y elementos.
- m) Los buenos elementos son escasos y hay que compartirlos entre varias personas.
- n) No hay una adecuada planeación para la adquisición de los elementos
- ñ) La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades.
- o) La situación económica de la empresa, organización o institución empresa, organización o institución no permite la adquisición de mejores instalaciones y elementos.
- p) Otras causas ¿Cuales?

4.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o 93 deseable:

- a) _____
- _____
- _____
- b) _____
- _____
- _____

5. Holismo y sinergia

(El holismo se presenta cuando las personas y las áreas buscan siempre integrarse, de la mejor manera y como un todo, en aras de alcanzar con creces la misión y los objetivos de la organización. La sinergia es la asociación de organismos diferentes, con el fin de obtener resultados mayores a la simple suma elemental de las partes)

5.1 ¿Las personas y las áreas interactúan positivamente, y como un todo, en relación estrecha y amistosa, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la empresa, organización o institución, antes que sus intereses personales?

No lo hacen 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo hacen siempre

5.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) No se conocen la misión y los objetivos.
- b) En general, las personas no se identifican con la misión y los objetivos de la empresa, organización o institución, por lo tanto, no les preocupan.
- c) Priman más los conflictos que la integración entre las áreas.
- d) Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional.
- e) En general, los intereses de las personas priman sobre los de la empresa, organización o institución.
- f) Falta de motivación y/o capacitación para trabajar en equipo.
- g) La estructura organizacional no facilita la integración.
- h) Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes.
- i) Otras causas Cuales?

5.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a) _____
- _____
- _____
- b) _____
- _____
- _____

6. Liderazgo

6.1 ¿Su jefe inmediato, es persona motivante, receptiva, asequible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales?
 No lo es 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo es plenamente

6.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido a su jefe llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros.
- b) El jefe tiene demasiadas personas a cargo.
- c) El jefe simplemente ordena y no le preocupan estos aspectos.
- d) Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tiende a desmotivarnos.
- e) El jefe presta muy poca atención a nuestras ideas.
- f) El jefe tiende más a la rutina que al cambio.
- g) El jefe no se preocupa por conocernos, ni por nuestro desarrollo.

h) Otras causas Cuales?

6.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) _____

b) _____

7. Toma de decisiones

(Las decisiones se pueden tomar por unanimidad, consenso o votación. La unanimidad se logra cuando todos estamos de acuerdo. El consenso se va construyendo entre todos, cada persona presenta su punto de vista y es escuchado con atención por los demás, los diferentes planteamientos se analizan, buscando el acuerdo, limando asperezas, 95 concertando, en fin, logrando una síntesis con la cual todos se identifican. A la votación se llega cuando no hay unanimidad ni consenso y la minoría se somete a la mayoría).

7.1 ¿Las personas y las áreas toman las decisiones unánimemente, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la empresa, organización o institución, antes que sus intereses personales?

No lo hacen 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo hacen siempre

7.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) Quienes presiden los grupos o comités son, por lo general, muy impositivos.
- b) Las decisiones importantes por lo general ya están tomadas antes de darse las reuniones.
- c) Hay subgrupos o camarillas que, por lo general, buscan salirse con la suya en la toma de decisiones.
- d) En general, el consenso se logra sólo en asuntos de menor importancia.
- e) En general, hay interés por lograr consenso, pero no siempre es posible obtenerlo.

- f) En general, la información importante sobre el tema a tratar, sólo la conocen algunas personas con anticipación en la reunión, y así es muy difícil participar en igualdad de condiciones.
- g) Para tomar decisiones aquí siempre votamos.
- h) Aquí nunca votamos.
- i) Otras causas Cuales?

7.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) _____

b) _____

8. Trabajo gratificante

8.1 ¿Está usted ubicado en la empresa, organización o institución en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representan un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad?

No lo estoy 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo estoy plenamente 96

8.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias.
- b) Sólo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente.
- c) Me gusta el campo en el que trabajo, como también las funciones a mi cargo, pero tengo limitaciones para crear, aportar y, en general, para expresarme.
- d) No estoy aún capacitado para asumir el cargo que más me gustaría desempeñar.
- e) He solicitado traslado al campo en el que más me gustaría trabajar y para el cual estoy debidamente capacitado, pero no me ha sido posible obtenerlo.

f) La organización no se preocupa por conocer los intereses de las personas y menos por ubicarlas en el trabajo que más les guste o que más pueda contribuir a su realización.

f) Otras causas Cuales?

8.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) _____

b) _____

9. DESARROLLO PERSONAL

9.1 ¿La empresa, organización o institución estimula su formación personal y profesional, en forma permanente?

No lo hace 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo hace siempre

9.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

a) Las oportunidades de capacitación y formación son escasas para todos.

b) Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas.

c) No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo.

d) La empresa, organización o institución carece de los recursos necesarios para ello. 97

e) A la empresa, organización o institución tal mejoramiento no parece preocuparle.

f) Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional.

g) Otras causas Cuales?

9.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) _____

b) _____

10. Relaciones interpersonales

10.1 ¿Las relaciones interpersonales que se dan en la empresa, organización o institución son realmente las mejores?

No lo son 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo son plenamente

10.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

a) En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.

b) Falta mayor respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás.

c) Falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas.

d) Falta mayor dignidad y cordialidad en el trato.

e) Hay conflictos entre personas y entre áreas, sin solucionar.

f) Falta más libertad de expresión.

g) Las barreras sociales no lo permiten.

h) La autocracia y la arrogancia de algunos dificulta las buenas relaciones.

i) El comportamiento de algunas personas deja mucho que desear.

j) Otras causas Cuales?

10.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) _____

b) _____

11. BUEN SERVICIO

11.1 ¿Los trabajos que usted o su grupo reciben de otras personas u otros grupos para continuar con determinados procesos, son, en general, trabajos de calidad, acordes con los requerimientos que usted (ustedes) necesita (n) y oportunos?

No lo son 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo son plenamente

11.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) Algunos de los trabajos que recibo (o que recibimos) cumplen con esas características, otros no
- b) En general, la calidad de esos trabajos deja mucho que desear.
- c) La calidad de esos trabajos es, en general buena, pero se presentan algunos lunares.
- d) Algunas personas y/o áreas presentan sus trabajos como les parece, sin atenerse a los requerimientos
- e) El cumplimiento en la entrega de esos trabajos es excelente, aunque con algunas excepciones
- f) Hay mucho incumplimiento en la entrega de esos trabajos
- g) Otras causas Cuales?

11.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) _____

b) _____

12. Solución de conflictos de intereses

12.1 ¿Los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas?

Se solucionan

No se solucionan 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 satisfactoriamente

12.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva.
- b) No tenemos la actitud ni la formación necesaria para solucionar nuestros conflictos.
- c) Prestarse a una solución para algunas personas es símbolo de debilidad.
- d) Los conflictos de intereses se solucionan directamente con la persona implicada.
- e) Los conflictos de intereses se solucionan a través de terceras personas.
- f) Falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la Organización, están por encima de cualquier interés individual o sectorial.
- g) Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra.
- h) Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto de intereses.
- i) En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.
- j) Otras causas Cuales?

12.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) _____

b) _____

13. Libertad de expresión

(La libertad de expresión es aquella en que los individuos o los grupos realiza de manera espontánea, con entera libertad, con profundo respeto por la organización y sus integrantes, en el sentido en que a bien tengan y por los canales que se consideren convenientes, bien con el fin de sugerir a quienes compete, todo aquello que consideren importante para el mejoramiento de los diversos procesos, o bien para buscar alguna colaboración que contribuya a realizar su trabajo de la mejor manera. La libertad de expresión fomenta las buenas relaciones interpersonales, el acercamiento entre las áreas y contribuye a una más fácil consecución de la misión y los objetivos organizacionales). 100

13.1 ¿Tiene usted en la empresa, organización o institución amplias posibilidades de expresarse libremente?

No las tengo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 La tengo plenamente

13.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) No tenemos suficiente libertad de expresión.
- b) Sólo podemos expresarnos a través de los canales formalmente establecidos
- c) La expresión informal positiva requiere de cierta libertad de movimiento de la cual carecemos.
- d) Rara vez se atiende nuestras sugerencias.
- e) En general, no se fomenta la libre expresión en la empresa, organización o institución.
- f) Nuestras posibilidades de expresarnos libremente son aceptables, pero no las mejores
- g) Mi jefe inmediato no la permite.
- h) No se permite ningún tipo de expresión o diálogo.
- i) Se teme a las repercusiones que pueda generar un comentario.
- j) Se maneja un lenguaje radical en las respuestas dadas frente a una sugerencia.
- k) Otras causas Cuales?

13.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) _____

b) _____

14. Estabilidad laboral

14.1 ¿Brinda la empresa, organización o institución la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad?
No lo hace 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo hace plenamente

14.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) Se presentan despidos injustificados y arbitrarios 101
- b) La acumulación de cierto número de años en la empresa, organización o institución, es motivo de despido.
- c) Permanentemente hacen reestructuraciones.
- d) Hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que ocasionan alta rotación del personal).
- e) La vinculación es a través de terceros, temporales, contratistas, outsourcing, cooperativas, etc.
- f) Utilizan tipos de contratación fijos, renovables o temporales.
- g) Otras causas Cuales?

14.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) _____

b) _____

15. Reconocimiento

15.1 ¿A las personas que se distinguen en la empresa, organización o institución, por ejemplo por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc., se les valora, se les destaca o se les incentiva, en una u otra manera?

Se les valora

No se les valora 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 plenamente

15.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la empresa, organización o institución.
- b) Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero les falta mayor sensibilidad al respecto.
- c) Las rivalidades que se presenta entre personas y entre grupos, no permite el reconocimiento de quienes lo merecen.
- d) El reconocimiento, en ocasiones, no es objetivo, pues se hace más por amistad que por méritos.
- e) Se reconoce más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras.
- f) No se reconocen las realizaciones que realmente deberían reconocerse.
- g) El reconocimiento que tenemos es bueno, pero no suficiente.
- h) Otras causas Cuales?

15.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) _____

b) _____

16. Salario

16.1 ¿Cree usted que el salario que recibe es una justa retribución por su trabajo?

No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo creo plenamente

16.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo
- b) El incremento salarial no se hace de acuerdo con la justa evaluación del desempeño
- c) Frente al mercado laboral, considero que mi salario es bajo
- d) El incremento salarial se hace por debajo del aumento del costo de vida
- e) Los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la empresa, organización o institución también lo hagan
- f) La situación económica de la empresa, organización o institución no lo permite
- g) Otras causas Cuales?

16.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a) _____
- b) _____

103

17. Normas y reglamentos

17.1 ¿Cree usted que las normas, procedimientos, manuales, controles, código de ética etc., que se tienen en la empresa, organización o institución, son los estrictamente necesarios, como para permitirnos trabajar con agilidad?

No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo creo plenamente

17.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) La falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar no ha contribuido a alcanzar los objetivos.
- b) No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad
- c) La desconfianza en las personas ha llevado a la empresa, organización o institución a llenarse de normas, procedimientos, controles, etc.

- d) Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos
- e) El querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles.
- f) Otras causas Cuales?

17.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a) _____

- b) _____

18. Evaluación del desempeño

18.1 ¿Son adecuados los sistemas de evaluación del desempeño de las personas en el trabajo?

No lo son 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo son plenamente

18.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la 104 situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada
- b) Falta objetividad en la evaluación
- c) La evaluación no se hace en el momento oportuno
- d) La evaluación no es imparcial
- e) Más que constructiva, la evaluación es represiva
- f) No se acostumbra evaluar el desempeño de las personas
- g) Los sistemas de evaluación son buenos, pero no lo suficiente
- h) No existe una cultura de la evaluación de desempeño.
- i) Otras causas Cuales?

18.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) _____

b) _____

19. Comunicación y retroalimentación

(La comunicación es aquella herramienta con que contamos dentro de la organización para dar a conocer nuestros diferentes puntos de vista, opiniones, recomendaciones o sugerencias que hagan del lugar de trabajo un sitio ameno y agradable, si es el caso contando con su respectiva retroalimentación, la cual se presenta cuando las personas tienen la oportunidad de conocer, ojala con alguna frecuencia, la opinión respetuosa de los demás sobre su comportamiento).

19.1 ¿Considera usted que la comunicación existente entre dirigentes y subordinados permite un clima organizacional plenamente gratificante, contando con su respectiva retroalimentación si así lo amerita, para facilitar la realización del trabajo?

No la tengo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 La tengo siempre

19.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) La comunicación es impuesta desde arriba hacia abajo.
- b) Existen pocos canales de comunicación con los dirigentes.
- c) Siempre hay que pedir cita.
- d) Los jefes oyen pero no escuchan.
- e) Cuando comunicamos algo nunca se nos da una respuesta.
- f) Nunca se hace una retroalimentación directamente con la persona afectada sino que se le informa a los superiores para que ellos tomen las medidas pertinentes.
- g) Las retroalimentaciones o mesas de dialogo se hacen por ordenes de los superiores mas no por voluntad de los afectados.
- h) Es continua la retroalimentación entre los trabajadores y con sus superiores.
- i) Otras causas Cuales?

19.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) _____

b) _____

20. Selección e inducción

20.1 ¿Cree usted que a las personas recientemente vinculadas a la empresa, organización o institución, además de contar con el talento necesario para realizar determinadas labores, se les brinda la inducción necesaria para ejercer su cargo de manera óptima destacando así su calidad humana?

No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo creo plenamente

20.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

a) La empresa, organización o institución no se preocupa por vincular a los mejores

b) No hay un sistema bien diseñado para la selección e inducción.

b) En la selección del personal, solo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar

c) La calidad humana parece no importar mucho en la empresa, organización o institución

d) Hay intereses por ello, pero la selección no es lo suficientemente rigurosa

e) Otras causas Cuales?

20.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) _____

b) _____

21. Identidad e imagen de la organización

21.1 ¿Cómo percibe usted la identidad e imagen de la empresa, organización o institución?

Pésima 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Excelente

21.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) Lo único que a la empresa, organización o institución le interesa parece ser ...
- b) No hay preocupación por el mejoramiento continuo.
- c) Son frecuentes los conflictos de intereses, luchas por el poder y contradicciones.
- d) El trato a las personas, en general, deja mucho que desear
- e) Creo que la empresa, organización o institución no sabe exactamente para donde va.
- f) Se crean expectativas en las personas que rara vez se cumplen
- g) La empresa, organización o institución no se preocupa por la conservación del ecosistema
- h) Otras causas ¿Cuales?

21.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) _____

b) _____

22. Celebraciones y ceremonias

(Se entiende por celebraciones y ceremonias institucionales aquellas como fiesta decembrina, día de los niños, aniversario de la empresa, organización o

institución, reconocimientos por cumplimiento de metas, entre otros. Teniendo en cuenta que estos eventos son los planeados directamente por la dirección universitaria).

22.1 ¿Cree usted que las celebraciones institucionales que periódicamente se realizan en la empresa, organización o institución contribuyen al mejoramiento del clima y a una cultura participante?

No Cree 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Cree

22.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) No existen celebraciones.
- b) Rara vez se realizan.
- c) Las fechas importantes pasan desapercibidas.
- d) Las celebraciones solo se realizan con el grupo de área de trabajo.
- e) Hay tantas celebraciones que ya no se participan de ellas.
- f) Otras causas Cuales?

22.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) _____

b) _____

23. Grupos informales y uso del tiempo libre

(Se entiende por grupos informales aquellos realizados por voluntad propia o iniciativa de los propios empleados para su libre esparcimiento eximiendo de toda responsabilidad a la empresa, organización o institución, tales como: partidos amistosos, rifas, reuniones entre grupos de trabajo fuera de la empresa, organización o institución, entre otros.)

23.1 ¿Considera usted que su participación en actividades informales contribuye a una cultura y un clima plenamente gratificante? 108

No considero 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Si considero

23.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) No me interesa participar en ese tipo de actividades.
- b) La empresa, organización o institución no fomenta ese tipo de actividades.
- c) La empresa, organización o institución prohíbe ese tipo de actividades.
- d) La empresa, organización o institución no posee los medios económicos para realizarlas.
- e) Algunas actividades tienen costo adicional lo que no permite la participación de todos.
- f) Los compromisos laborales o familiares no me lo permiten.
- g) Otras causas Cuales?

23.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a) _____
 - b) _____
-
-

24. Valores

24.1 ¿Existe en la empresa, organización o institución una orientación hacia los valores tales como la calidez humana, el logro, la orientación al futuro?

No 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Si

24.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) Mas que los logros interesan las relaciones interpersonales
- b) En la empresa, organización o institución prima la impersonalidad.
- c) No son abiertos al cambio.
- d) Están ligados a sus antiguas formas de trabajo prima el pasado.
- e) No permiten cambios en los métodos de trabajo

- f) El equipo de trabajo no es motivado a enfrentar nuevos retos.
- g) No comparten una visión futurista.
- h) Otras causas Cuales?

24.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) _____

b) _____

25. Subculturas

25.1 ¿Considera usted que en la empresa, organización o institución existe una sola cultura organizacional, homogénea y única para todos?

En desacuerdo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Totalmente de acuerdo

25.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) Existen grupos de personas de acuerdo a su profesión.
- b) Los jefes no se mezclan con los empleados
- c) Existen divisiones de personas de acuerdo a su procedencia geográfica
- d) Cada área funcional es una isla aparte
- e) Los de cada religión van cada uno por su lado
- f) Los de clase alta no se revuelven con los demás
- g) Según la raza o etnia nos organizamos

h) Otras causas Cuales?

25.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) _____

b) _____

26. Empoderamiento

26.1 ¿Considera usted que con su actitud y el desarrollo de sus actividades aporta, a la organización la consecución de la estrategia organizacional?

En desacuerdo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Totalmente de acuerdo

26.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) No conoce la estrategia organizacional.
- b) No existe difusión apropiada de la estrategia
- c) Sus actividades operativas no le dan tiempo para enterarse de la estrategia organizacional?
- d) Cada área maneja sus estrategias
- e) Con cumplir las metas contribuyo a la estrategia organizacional
- f) Es un tema manejado únicamente por gerencia
- g) Mi jefe inmediato se encarga de ese tema

h) Otras causas Cuales?

26.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) _____

b) _____

ANEXO C. PRESUPUESTO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Cooperativa Multiactiva de Aporte y Crédito Solidarios

Para la elaboración del presente proyecto contamos con la autorización de la gerencia general de la Cooperativa Solidarios, por lo anterior se nos facilita la realización del proceso de recolección de datos (encuesta) vía correo electrónico interno de la cooperativa.

Detalle	Cantidad	Valor unidad	Valor total
Resmas de papel carta	2	8.500	17.000
Impresión anteproyecto y proyecto 3 (copias c/u)	1	300.000	300.000
Asesoría ponderación encuestas	1	300.000	300.000
Transporte – Pasto – Asesoría vipri	4	350.000	350.000
Impresión proyecto final Plan de Mejoramiento	2	300.000	300.000
TOTAL			1.267.000

Fuente: Este estudio.