

**PASANTIA PLANEACION ESTRATEGICA EN EL AREA DE TALENTO
HUMANO DE LA COOPERATIVA DE APORTES Y CREDITO DEL MAGISTERIO
DE TUQUERRES COACREMAT LTDA.**

EDISSON WILMAR MELO IPUJÁN

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
PASTO
2014**

**PASANTIA PLANEACION ESTRATEGICA EN EL AREA DE TALENTO
HUMANO DE LA COOPERATIVA DE APORTES Y CREDITO DEL MAGISTERIO
DE TUQUERRES COACREMAT LTDA.**

EDISSON WILMAR MELO IPÚJÁN.

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Administrador de Empresas**

**Asesor:
Esp. KAROLA LOPEZ LOPEZ.**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
PASTO
2014**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

Las ideas y conclusiones aportadas en el siguiente trabajo son responsabilidad exclusiva del autor.

Artículo 1^{ro} del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

Firma del Presidente de tesis

Firma del jurado

Firma del jurado

San Juan de Pasto, Octubre de 2014

DEDICATORIA

Este trabajo de Grado lo dedico primero a Dios

*Por ser mi guía y brindarme toda la
sabiduría para poder enfrentar
los obstáculos con Éxito.*

A mi familia y en especial a mi mamá MARIA

*CARMEN IPUJAN que me da apoyo y
fortalezas para seguir adelante, a mi hermano*

*JOSÉ ALEXANDER MELO IPÚJAN
quien desde el cielo nos guía y nos cuida a mí
y a madre, gracias por todo hermano.*

A todos mis amigos y aquellas personas

*que de una manera u otra contribuyeron
a que este proyecto se hiciera realidad.*

AGRADECIMIENTOS

Mi sincera gratitud a la profesora **Esp. Karola López López**, por creer en mis capacidades y quien es un apoyo y guía en el camino para cumplir una meta más en mi vida.

Al Prof. ALVARO LEGARDA quien me dio el aval y apoyo para entrar a poner en practica mis conocimientos en la Cooperativa Coacremat Ltda., a YOMAIRA ELIZABETH BASTIDAS quien me dio toda su confianza y colaboración para la elaboración de este trabajo.

A los funcionarios de la Cooperativa por todo el apoyo que me brindaron y sobre todo por el acogimiento y amabilidad ofrecida en todo el tiempo laborado.

A mi universidad, la Universidad de Nariño por ser la persona que soy ahora y que tan orgulloso soy de pertenecer a ella gracias infinitas.

RESUMEN

El propósito del trabajo es el aportar a la gerencia de la COOPERATIVA COACREMAT LTDA. Una herramienta que permita identificar las estrategias adecuadas en el área de talento humano, encaminado a facilitar un clima organizacional adecuado, calidad del servicio a los asociados y sobre todo mejorar los procesos de coordinación de los cargos lográndolo a través de la planeación estratégica.

El talento humano es el capital intelectual de las empresas, es el alma mater de las instituciones, por eso las personas necesitan de un desarrollo intelectual como laboral que hace posible la motivación y la capacitación para así lograr un desarrollo empresarial. También podemos destacar que toda empresa es vulnerable a factores internos como externos que afectan al talento humano; ya sea directamente o indirectamente afectando las relaciones empresa - trabajador y por eso se hace imprescindible reducir estas amenazas que afectan a la organización, para así tener una mayor eficiencia y eficacia en los procesos para que la empresa sea competitiva en un mercado agresivo.

ABSTRACT

The purpose of the paper is to contribute to the management COACREMAT COOPERATIVE LTDA. tool that allows us to identify the right people in the area of talent aimed at facilitating an appropriate organizational climate, service quality partners and especially improve coordination processes succeeding charges through strategic planning strategies.

The human talent is the intellectual capital of the company is the alma mater of the institutions, so people need development as an intellectual labor that makes possible the motivation and training to help achieve business development. We can also note that every company is vulnerable to internal and external factors affecting human talent either directly or indirectly affecting worker business relationships and why it is essential to reduce these threats affecting the organization and thus have greater efficiency and process efficiency for the company to be competitive in an aggressive market.

CONTENIDO

Pág.

INTRODUCCIÓN.....	15
1. ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN.....	16
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.1.1 Descripción del problema.....	16
1.1.2 Formulación del problema.....	17
1.2 OBJETIVOS	17
1.2.1 Objetivo general.....	17
1.2.2 Objetivos específicos.....	17
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	17
1.4 MARCO DE REFERENCIA.....	18
1.4 DIRECCIONAMIENTO ACTUAL.....	18
1.4.1 Misión.....	18
1.4.2 Visión.....	18
1.5.1 Marco contextual.....	20
1.5.1.1 Municipio de Túquerres.....	20
1.5.1.2 Presentación de la cooperativa del magisterio de Túquerres Coacremat Ltda.	22
1.5.1.3 Área de talento humano cooperativa Coacremat Ltda.	23
1.6 MARCO TEORICO.....	24
1.6.2 Estrategia.....	24
1.6.3 Planeación estratégica.....	25
1.6.3.1 Definición.....	25
1.6.3.2 Proceso de planeación estratégico.....	25
1.6.4 Herramientas de evaluación.....	29
1.6.5 Talento humano.....	31
1.7 MARCO CONCEPTUAL.....	33
1.8 MARCO LEGAL.....	34
1.9 METODOLOGIA	35
1.9.1 Enfoque.....	35
1.9.2 Método.....	36
1.9.3 Tipo.....	36

1.10 INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN.	36
1.10.1 Fuentes y técnicas para la recolección de información.	36
1.10.1.1 Fuentes primarias y fuentes secundarias.	36
1.10.2 Universo y muestra.	37
1.10.2.1 Universo.....	37
1.10.2.2 Muestra poblacional talento humano Cooperativa Coacremat Ltda.	37
1.10.3 Delimitación del estudio.	38
1.10.3.1 Espacial.	38
1.10.3.2 Temporal.....	38
1.10.3.3 Temática.	38
2. DIAGNOSTICO.....	39
2.1 ENCUESTA TALENTO HUMANO COOPERATIVA COACREMAT LTDA.	39
2.2 Diagnóstico general del talento humano de la cooperativa Coacremat Ltda. ..	60
3. ANALISIS HERRAMIENTAS DE DIAGNOSTICO.....	61
3.1 PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI).....	61
3.1.1 Análisis perfil de capacidad interna.	63
3.1.1.2 Selección.	63
3.1.1.3 Inducción.	63
3.1.1.4 Análisis de cargos.	63
3.1.1.5 Capacitación.	63
3.1.1.6 Desarrollo de la carrera.....	63
3.1.1.7 Bienestar laboral.	64
3.1.1.8 Higiene y seguridad en el trabajo.	64
3.1.1.9 Motivación e incentivos.	64
3.1.1.10 Salarios y compensación.	64
3.1.1.11 Evaluación de desempeño.	64
3.1.1.12 Planeación de talento humano.....	65
3.1.1.13 Auditoria del talento humano.....	65
3.1.1. 14 Desarrollo organizacional.....	65
3.2 MATRIZ DE FACTORES INTERNOS (MEFI).	65
3.2.1 Análisis matriz de factores internos MEFI.	66
3.3 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (POAM).	66
3.3.1 Análisis de oportunidades y amenazas del medio POAM.	67

3.3.1.1 Económicos.	67
3.3.1.2 Gubernamental.	68
3.3.1.3 Sociales.	68
3.3.1.4 Tecnológicos.	68
3.3.1.5 Geográficos.	68
3.3.1.6 Competitivos.	69
3.4 MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS (MEFE).	69
3.4.1 Análisis matriz MEFE.	70
3.5 MATRIZ DOFA.	70
3.6 MATRIZ DE VULNERABILIDAD.	72
3.6.1 Análisis matriz de vulnerabilidad.	73
3.7 MATRIZ AXIOLÓGICA.	74
3.8 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE).	75
3.8.1 Análisis de matriz cuantitativa.	76
4. PLAN DE OPERATIVO PARA LA COOPERATIVA DEL MAGISTERIO DE TÚQUERRES COACREMAT LTDA.	77
4.1 MISIÓN:	77
4.2 VISIÓN:	77
4.3 OBJETIVO PRINCIPAL.	77
4.3.1 Objetivos específicos del talento humano.	77
4.3.2 Objetivos funcionales del área de talento humano.	78
4.4 VALORES DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO.	78
4.5 PRINCIPIOS DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO.	79
4.6 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.	79
4.7 PLAN DE ACCION COOPERATIVA COACREMAT LTDA.	81
4.8 INDICADORES DE GESTIÓN.	88
CONCLUSIONES.	90
RECOMENDACIONES.	91
BIBLIOGRAFIA.	92
ANEXOS	93

LISTA DE ILUSTRACIONES

Pág.

<i>Ilustración 1 Escudo y bandera del municipio de Túquerres</i>	<i>20</i>
<i>Ilustración 2 Diagrama 1. Modelo de planeación estratégica.</i>	<i>29</i>
<i>Ilustración 3 Resultados obtenidos de la encuesta a empleados a las pruebas de personal.....</i>	<i>39</i>
<i>Ilustración 4 Resultados obtenidos de la encuesta a empleados respecto a la inducción.</i>	<i>40</i>
<i>Ilustración 5 Resultados obtenidos de la encuesta a empleados respecto a las funciones de cada puesto.</i>	<i>40</i>
<i>Ilustración 6 Resultados obtenidos de la encuesta a empleados respecto a documentos que orienten las labores en el puesto.</i>	<i>41</i>
<i>Ilustración 7 Resultados obtenidos de la encuesta a empleados respecto a documentos que orienten las labores en el puesto.</i>	<i>41</i>
<i>Ilustración 8 Resultados obtenidos de la encuesta a empleados respecto a disposición de jefes para escuchar sugerencias.</i>	<i>42</i>
<i>Ilustración 9 Resultados obtenidos de la encuesta a empleados respecto a reconocimiento demostrado realizado por logros.....</i>	<i>43</i>
<i>Ilustración 10 Resultados obtenidos de la encuesta a empleados sobre capacitación.....</i>	<i>43</i>
<i>Ilustración 11 Resultados obtenidos de la encuesta a empleados respecto regularidad en capacitaciones.</i>	<i>44</i>
<i>Ilustración 12 Resultados obtenidos de la encuesta a empleados respecto importancia de las capacitaciones.</i>	<i>44</i>
<i>Ilustración 13 Resultados obtenidos de la encuesta a empleados sobre plan de retiro.</i>	<i>45</i>
<i>Ilustración 14 Resultados obtenidos de la encuesta a empleados respecto a motivación.</i>	<i>45</i>
<i>Ilustración 15 Resultados obtenidos de la encuesta a empleados sobre desempeño laboral.</i>	<i>46</i>
<i>Ilustración 16 Resultados obtenidos de la encuesta a empleados retroalimentación servicio.</i>	<i>47</i>
<i>Ilustración 17 Resultados obtenidos de la encuesta a empleados respecto al desempeño.....</i>	<i>47</i>
<i>Ilustración 18 Resultados obtenidos de la encuesta a empleados sobre la motivación para el aporte de sugerencias.....</i>	<i>48</i>
<i>Ilustración 19 Resultados obtenidos de la encuesta a empleados sobre la claridad de las metas.</i>	<i>48</i>
<i>Ilustración 20 Resultados obtenidos de la encuesta a empleados respecto al salario.....</i>	<i>49</i>

<i>Ilustración 21 Resultados obtenidos de la encuesta a empleados respecto a las compensaciones.</i>	49
<i>Ilustración 22 Resultados obtenidos de la encuesta a empleados respecto a ausentismo.</i>	50
<i>Ilustración 23 Resultados obtenidos de la encuesta a empleados respecto a cambio organizacional.</i>	51
<i>Ilustración 24 Resultados obtenidos de la encuesta a empleados respecto a valores.</i>	51
<i>Ilustración 25 Resultados obtenidos de la encuesta a empleados respecto a valores con las personas que laboran.</i>	52
<i>Ilustración 26 Resultados obtenidos de la encuesta a empleados respecto a valores que desempeña en su labor.</i>	53
<i>Ilustración 27 Resultados obtenidos de la encuesta a empleados respecto a valores que debería tener la empresa.</i>	53
<i>Ilustración 28 Resultados obtenidos de la encuesta a empleados respecto a si se sienten importantes para la empresa.</i>	54
<i>Ilustración 29 Resultados obtenidos de la encuesta a empleados respecto conocimiento de la Misión y Visión.</i>	54
<i>Ilustración 30 Resultados obtenidos de la encuesta a empleados respecto a decisiones en la organización.</i>	55
<i>Ilustración 31 Resultados obtenidos de la encuesta a empleados respecto motivos de retiro.</i>	55
<i>Ilustración 32 Resultados obtenidos de la encuesta a empleados respecto nivel académico.</i>	56
<i>Ilustración 33 Resultados obtenidos de la encuesta a empleados respecto a información necesaria para su trabajo.</i>	56
<i>Ilustración 34 Resultados obtenidos de la encuesta a empleados respecto a información general.</i>	57
<i>Ilustración 35 Resultados obtenidos de la encuesta a empleados respecto a compañerismo.</i>	57
<i>Ilustración 36 Resultados obtenidos de la encuesta a empleados respecto a colaboración entre áreas.</i>	58
<i>Ilustración 37 Resultados obtenidos de la encuesta a empleados respecto a colaboración personal.</i>	58
<i>Ilustración 38 Resultados obtenidos de la encuesta a empleados respecto a condiciones del sitio de trabajo.</i>	59
<i>Ilustración 39 Sede donde labora los empleados de la cooperativa Coacremat Ltda.</i>	59
<i>Ilustración 40 grafico matriz de vulnerabilidad.</i>	73

LISTA DE CUADROS

Pág.

<i>Tabla 1 Lista funcionarios de Talento Humano Cooperativa Coacremat Ltda.</i>	<i>38</i>
<i>Tabla 2 Matriz de diagnóstico interno PCI</i>	<i>62</i>
<i>Tabla 3 Matriz de factores internos MEFI</i>	<i>65</i>
<i>Tabla 4 Perfil de oportunidades y amenazas POAM.....</i>	<i>67</i>
<i>Tabla 5 Matriz de factores externos MEFE.....</i>	<i>70</i>
<i>Tabla 7 Matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas DOFA.....</i>	<i>71</i>
<i>Tabla 8 Matriz de vulnerabilidad.</i>	<i>73</i>
<i>Tabla 10 Matriz axiológica.</i>	<i>74</i>
<i>Tabla 11 Matriz cuantitativa de la planeación estratégica.</i>	<i>76</i>
<i>Tabla 12 plan de acción cooperativa Coacremat Ltda.</i>	<i>87</i>
<i>Tabla 13 indicadores de gestión.</i>	<i>88</i>

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se realiza con el fin de desarrollar la planeación estratégica en el área de talento humano en la cooperativa del magisterio de Túquerres “COACREMAT LTDA”. Por cuanto la administración de las personas es una de las áreas que ha sufrido más cambios y transformaciones en años recientes, la planeación incrementa la capacidad en la organización del talento humano, para así evaluar los recursos empresariales para tener la habilidad y adaptarse de forma adecuada al medio interno y externo de la organización.

La planeación estratégica permite que los gerentes de las empresas puedan tomar decisiones, que están detrás de una misión y visión compartidas y por ende tengan una convicción de logros que pueda así alcanzar los objetivos organizacionales. Así mismo ayuda a que la empresa desarrolle, organice y utilice estrategias, para ajustarse de forma constante a los sucesos y acciones de los competidores. Además debe suministrar incentivos apropiados para atraer o motivar al talento humano para llevar a cabo el éxito individual y colectivo empresarial.

El esfuerzo humano en el hoy es vital para el funcionamiento de la organización, en la planeación estratégica clásica se deja de lado el talento humano, porque a veces se apoya en axiomas y no en el en el talento humano como un factor competitivo. Por todo esto, surge la necesidad de crear mecanismos que permitan la integración del talento Humano al sistema de Planeación Estratégica buscando así modelos de análisis de estrategias desarrolladoras, debido a que la función de un plan estratégico es lograr un equilibrio de la empresa y el personal de la organización.

1. ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Descripción del problema. La cooperativa COACREMAT tiene el área de talento humano pero no está totalmente estructurada con metodologías o sistemas para evaluar el desarrollo del personal, esto quiere decir que no hace seguimientos adecuados a los diferentes procesos y factores como son:

Delegación de responsabilidades, control, capacitación, evaluación, compensación y sobre todo el ambiente laboral de los trabajadores, que afectan el rendimiento y el éxito empresarial de la cooperativa. A pesar de los problemas internos originados, no se ha hecho énfasis por solucionarlos o por crear estrategias para minimizar los impactos negativos que tiene el talento humano sobre la empresa.

Además COACREMAT es una empresa que tiene el talento humano calificado pero con un exceso de trabajo en cada uno de sus funciones específicas, lo que obliga a dar respuestas no planificadas a las necesidades reales que tiene la empresa; lo cual genera una no alineación con los objetivos estratégicos de la organización y peor aún, si este no los tiene. Por eso es prioritario hacer un plan en el que se desarrollen programas, asignados a personas concretas, con responsabilidades, plazos, métodos de control, ejecución y valoración del impacto sobre la cooperativa.

En la actualidad la cooperativa Coacremat no cuenta con políticas, valores y principios corporativos que estén establecidos en el área de talento humano, esto implica que la empresa no pueda cumplir sus objetivos según su misión y visión propuesta, además limita a la cooperativa y empleados a generar ambientes no adecuados en su labor de trabajo, lo que forma falta de compromiso con los objetivos empresariales y por ende crea consecuencias como no tener una estructura definida de la cooperativa, donde se pueda identificar y diferenciar claramente de un ambiente competitivo.

1.1.2 Formulación del problema:

¿Qué aspectos debe tener en cuenta, la elaboración de un plan estratégico del área de gestión de talento humano Coacremat Ltda.?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general. Elaborar propuesta del plan estratégico del talento humano de la cooperativa del magisterio de Túquerres Coacremat Ltda.

1.2.2 Objetivos específicos.

- Elaborar el diagnóstico del área del talento humano de la cooperativa Coacremat Ltda.
- Formular y evaluar con herramientas teóricas y administrativas el área de talento humano.
- Proponer un plan operativo para la ejecución en el área del talento humano de la cooperativa COACREMAT LTDA.
- Establecer indicadores de gestión, para el seguimiento y control del plan operativo.

1.3 JUSTIFICACIÓN

La estrategia implica llevar a la empresa a un futuro deseado, para tratar de llegar y cumplir los objetivos propuestos. Este trabajo pretende brindar herramientas aplicables en el área de Talento Humano para así generar ventajas competitivas sostenibles dentro y fuera de la organización, ayudándonos a comprender el comportamiento organizacional, tanto grupal como individual, para hacer frente a los constantes cambios del ambiente que provocan desafíos a los cuales los gerentes deben dar respuestas frente a la innovación y la tecnología que se traduce en formas de resolver problemas.

La evaluación y el diagnóstico, ya sea para un área o una empresa en todo su contexto, es la base fundamental para la planeación, por tal razón, mediante la aplicación de conceptos teóricos administrativos en este caso con el talento humano y la planeación estratégica, se busca favorecer el mejoramiento del ambiente laboral de los trabajadores de la empresa, con el fin de disminuir los niveles de rotación de personal e inconformidad laboral y superar las debilidades del área encontrada. Ya que todo esto se ve reflejado en el desempeño laboral que pueda afectar a la empresa.

Como intereses para el trabajo a nivel práctico, el diagnóstico y la propuesta para la empresa, resultan interesantes para su implementación en el área de talento humano de la cooperativa Coacremat Ltda. Que ha sido puesto a consideración de la gerencia, dejando un aporte profesional para el soporte en la toma de decisiones y colaborar de alguna forma al crecimiento de la cooperativa Coacremat Ltda.

1.4 MARCO DE REFERENCIA.

1.4 DIRECCIONAMIENTO ACTUAL.

La cooperativa Coacremat no cuenta con principios o valores corporativos que identifiquen al talento humano ante la sociedad o sus asociados, además no tiene políticas de calidad en cuanto la prestación del servicio.

1.4.1 Misión. Es una cooperativa multiactiva, presente en el Departamento de Nariño que presta servicios de asesoría, ahorro, crédito, comercialización y bienestar social para el mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados; utilizando talento humano competente comprometido con la organización y con la tecnología adecuada.

1.4.2 Visión. Para el 2015 será reconocida como la primera opción de servicios solidarios y financieros para la comunidad educativa (docentes y administrativos), profesional e independiente en el sur occidente de Colombia.

COOPERATIVA COACREMAT LTDA.		
LOCALIZACION PRICIPAL.	SEDE	MUNICIPIO: TUQUERRES
DIRECCION	Cra. 14A No. 22-26	
NIT	891.201.588-4	
GERENTE	LUIS ALVARO LEGARDA MERA	
HORARIO ATENCION	LUN-VIER (7:30 AM-12:00 PM)(2:00 PM-6:30 PM)	
	SAB (8:00-12:00)	
TELEFONOS	7280870 - 7281186	
E-MAIL	info@coacremat.coop	
NUMERO DE NIVELES EDIFICIO	5	
AUXILIOS Y SUBSIDIOS		
 COACREMAT LTDA. AUXILIOS Y SUBSIDIOS * Deportivo * Por nacimiento o adopción * Mérito académico * Aprovechamiento académico * Muerte asociado * Muerte padres, hijos, cónyuge * Enfermedad terminal asociado * Incapacidad permanente * Trasplante de órganos y tejidos * Desmembración * Subsidio cursos informales * Educación y recreación 		
APORTES	APORTES ORDINARIOS	
	APORTES EDUCATIVOS	
	PASTO	
	SAMANIEGO	

SUBSEDES	BARBACOAS
	TUMACO
	SANDONA
	LA UNIÓN

1.5.1 Marco contextual.

1.5.1.1 Municipio de Túquerres.¹

Ilustración 1 Escudo y bandera del municipio de Túquerres



Nombre del municipio: MUNICIPIO DE TUQUERRES

Descripción Física:

Túquerres es un Municipio ubicado al Suroccidente del Departamento de Nariño, en la sabana de su mismo nombre; se caracteriza por su belleza paisajística, la amabilidad de sus gentes, su folcklor, su cultura, su gastronomía y su mayor orgullo: el Volcán Azufral.

Historia.

Según los historiadores de la región existen varias versiones sobre la fundación de Túquerres, la primera de ellas asegura que fue obra del Cacique Túquerres en el año 1447. La segunda atribuye la fundación a unos religiosos que llegaron con Sebastián de Belalcázar en 1536. La tercera versión publicada por Fray Fernando de Túquerres dice que fue fundada por Miguel de Muñoz en 1541. En el año 1776

¹http://www.tuquerres-narino.gov.co/informacion_general.shtml#arriba

se conformó como Corregimiento y en 1793 en Cantón. La provincia de Túquerres se creó mediante ley 28 del 18 de junio de 1864 con cabecera en el poblado del mismo nombre y en 1933 fue erigido Municipio.

Actividad económica.²

La economía del Municipio se caracteriza por el predominio del sector pecuario, en la estructura del valor agregado se aprecia como las actividades primarias (agricultura, ganadería) aportan el 57.37 %, las manufacturas 2.6 % y el sector terciario (comercio, servicios) contribuye con el 40 %.

Sector agrícola.

PRINCIPALES CULTIVOS TRANSITORIOS Papa Repollo Haba Trigo Cebada Zanahoria. En los últimos años se nota una disminución del área sembradas en el municipio, especialmente en cultivos como el trigo y cebada y en menor medida por la papa.

Sector pecuario.

La explotación pecuaria en el municipio Túquerres se orienta principalmente a la producción de ganado vacuno (representa el 77% del valor agregado del sector pecuario, un 55% por la carne y un 22% por la leche). Su explotación en su mayoría de tipo tradicional. En menor medida también se explotan especies como bovinas, porcinas, cuyes y aves, que representan un 23% del valor agregado de la producción pecuaria.

Cadenas productivas.

Las principales cadenas productivas identificadas para el municipio de Túquerres son: cadena láctea y cadena de la papa.

Sector secundario.

INDUSTRIA: Se desarrolla dentro del casco urbano del municipio es de tipo artesanal y su núcleo es de tipo familiar, está representada por un conjunto de microempresas y talleres artesanales dedicados a la producción de bienes de consumo para el mercado local del municipio (hierro, acero, madera, alimentos y bebidas y papel). Sector incipiente dentro de la economía del municipio.

MINERIA: Legalmente constituida existe una mina de recebo en el corregimiento de los arrayanes.

²<http://www.tuquerres-narino.gov.co/index.shtml#3>

Sector terciario.

Está conformado por las diferentes ramas del sector privado y los servicios del sector público. El sector comercio se constituye en fuente importante de ingresos de la economía del municipio, esto se debe al tamaño del núcleo urbano del municipio y con el rol de la cabecera como centro subregional (entre los municipios de la región).

Comercio informal: en el municipio se viene presentando un crecimiento notable de la economía informal (comerciantes informales) gracias a la difícil situación de la economía formal en la región y en el país en general.

Ecología.

Los recursos naturales renovables en el municipio han sido explotados en manera significativa quedando solo pequeñas áreas con vegetación natural que es utilizada por las comunidades para uso medicinal y en menor proporción para producción de energía.

1.5.1.2 Presentación de la cooperativa del magisterio de Túquerres Coacremat Ltda.

Reseña histórica.

En el año de 1.976, el 20 de septiembre, en reunión de profesores del Colegio mixto San Luís Gonzága de Túquerres, según acta No. 029, se decidió fundar la Cooperativa COACREMAT, con la propuesta y gerencia “ad honorem” del profesor Luís Álvaro Legarda, y creada por el espíritu emprendedor de los maestros, quienes unieron esfuerzos y voluntades para desarrollar el proyecto solidario de la Cooperativa. Mediante resolución No. 0452 de Mayo 25 de 1.977 la COOPERATIVA DEL MAGISTERIO DE TUQUERRES LTDA. Obtuvo de parte de la Superintendencia Nacional de Cooperativas, el reconocimiento legal mediante personería Jurídica y en junio del mismo año, mediante escritura No. 357 de la Notaría primera de Túquerres se protocolizó la vida jurídica de la Cooperativa.

Buscando brindar el mejor servicio, además de la ampliación y cobertura en el año 1977, se inició la apertura de la primera oficina en el Municipio de Samaniego, con los docentes del Colegio Simón Bolívar, este hecho dejó buenos resultados para la Cooperativa y es así como en el año 1991 se abrió la oficina en Pasto y año tras año se han abierto oficinas en varios municipios entre los cuales están: Túquerres, Ipiales, La Unión, Tumaco y Barbacoas. Dentro del ranking de las cooperativas de la misma naturaleza ocupamos el puesto N°1 en el departamento de Nariño y el N°13 a nivel nacional.

POLITICAS.³

MISION.

Es una cooperativa multiactiva, presente en el Departamento de Nariño que presta servicios de asesoría, ahorro, crédito, comercialización y bienestar social para el mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados; utilizando talento humano competente comprometido con la organización y con la tecnología adecuada.

VISION.

Para el 2015 será reconocida como la primera opción de servicios solidarios y financieros para la comunidad educativa (docentes y administrativos), profesional e independiente en el sur occidente de Colombia.

1.5.1.3 Área de talento humano cooperativa Coacremat Ltda. El área de talento humano de la cooperativa Coacremat cuenta con 28 empleados en total, de los cuales 2 administrativos operan el área de talento humano, esta se encuentra en el 4 nivel del edificio junto a la gerencia, este departamento es conservador y centralizado en las funciones administrativas referente al personal, además no hay un encargado o jefe del área que solo sea específico del talento humano de la cooperativa, lo cual genera incertidumbres entre los empleados en cuanto al manejo y control del personal. Además cabe resaltar el exceso de funciones; ya que no hay una delegación de procesos apropiados a sus trabajadores y por ende hace ineficiente e ineficaz a la empresa.

En la toma de decisiones no hay una autonomía en los departamentos; como se describe en el problema, las decisiones son tomadas por las asambleas y juntas directivas lo que genera una no respuesta rápida ante un problema eventual.

El departamento cuenta con todas las herramientas necesarias para laborar en el puesto; infraestructura, equipos y materiales. Pero si es necesario que tenga una estructura organizativa adecuada que pueda definir y proyectar una misión, visión y objetivos empresariales hacia el personal de la cooperativa. Al departamento le hace falta mucho para que se constituya en una fuerza clave de éxito para direccionar en cumplimiento de las metas establecidas. En la actualidad está dirigido por la profesional Yomaira Elizabeth Bastidas Luna Administradora de empresas donde se desempeña como la asistente de gerencia y el gerente Luis Álvaro Legarda Mera.

³<http://www.coacremat.coop/coacremat/index.html>

1.6 MARCO TEORICO

1.6.2 Estrategia. Chiavenato asegura que: “La estrategia define el comportamiento de la organización en un mundo cambiante, dinámico, y competitivo. La estrategia está condicionada por la misión organizacional, por la visión del futuro y por los objetivos principales de la organización. El único integrante racional e inteligente de la estrategia corporativa es el elemento humano: cabeza y sistema nervioso de la organización”.⁴

Mintzberg “proporciona unas definiciones útiles con el propósito de lograr claridad. Una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Las metas (u objetivos) establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establecen cómo serán logrados”.

Mintzberg trata de concebir a la estrategia de cuatro formas:

- Intención estratégica: Se debe hacer un énfasis en la reflexión previa.
- Estrategia realizada: Concibe a la estrategia como una serie convergente de todas las medidas que ha tomado la empresa.
- Estrategia deliberada: Se emplea cuando la empresa planea metas y trabaja en su realización. Ha logrado una parte de ellas.
- Estrategia emergente: Cuando la empresa es consistente en sus acciones, en actos que no han sido previstos formalmente.

Henry Mintzberg, plantea en su libro *Five Ps for strategy*, cinco definiciones con "p". Plan. Curso de acción definido conscientemente, una guía para enfrentar una situación. Ploy. (Maniobra en español) dirigida a derrotar un oponente o competidor. Patrón, de comportamiento en el curso de las acciones de una organización, consistencia en el comportamiento, aunque no sea intencional. Posición, identifica la localización de la organización en el entorno en que se mueve (tipo de negocio, segmento de mercado, etc.) Perspectiva: relaciona a la organización con su entorno, que la lleva a adoptar determinados cursos de acción.⁵

⁴ CHIAVENATO, Idalberto. *Gestión del Talento Humano*, Op.cit., p. 53 ⁵ Ibíd., p. 54 – 66.

⁵Mintzberg Henry, James Brian Quinn, John Voyer. *El proceso estratégico conceptos, contextos y casos. Edición breve. P.715*

1.6.3 Planeación estratégica.

1.6.3.1 Definición. La Planeación Estratégica nació por el crecimiento industrial durante la década de los sesenta. Esta surge de los estudios de “Formulación de Políticas” y de “Estrategia Inicial”, las cuales fueron desarrolladas con miras a afrontar los múltiples cambios en el ambiente, posteriores a la Segunda Guerra Mundial.⁶

Para Porter E: La planeación estratégica es el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo.⁷

Para Fred R. David “ la planeación estratégica es la formulación y evaluación que una organización logre sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de una firma, el establecimiento de misiones de la compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cual escoger”.⁸

Humberto Serna plantea “La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad buscando anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la entidad hacia el futuro”.⁹

1.6.3.2 Proceso de planeación estratégico. El modelo o proceso a seguir de planeación estratégica a utilizar será el del autor Mintzberg (1997) y Fred David que tiene los siguientes aspectos:

Establecimiento de la Misión.

I. Definición del negocio: La misión es la formulación de los propósitos de una empresa en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos, su tecnología, sus clientes y su responsabilidad social.

⁶ José Nicolás Marín; Eduardo Montiel, *Estrategia Diseño y Ejecución* Editorial Mc Graw-Hill, Segunda Edición, año 1994, Pág. 20-23

⁷ PORTER E. Michael. *Estrategia competitiva* 25 edición editorial, México 1996, P. 24

⁸ La Gerencia Estratégica, Fred R. David, 1ª. Parte, pag. 3

⁹ Gerencia-Estratégica-HUMBERTO-SERNA-GOMEZ, op.cit, p.55

La Misión es la respuesta a la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio? Es la descripción del propósito básico que quiere brindar una organización a sus clientes. La misión indica la manera como una institución pretende lograr y consolidar las razones de su existencia. Señala las prioridades y la dirección de los negocios de una empresa.

La visión sirve “como inspiración y también proporciona un sentido de lo que necesita hacerse: una idea orientadora. La visión suele tender más a ser una especie de imagen que un plan completamente articulado (en palabras y en cifras).

Objetivos a largo plazo: los objetivos describen aquello que la organización quiere ser o llegar a ser en un punto en el futuro, generalmente de 3-5 años. Se puede tomar como objetivo el desempeño, la actitud y el desarrollo de los trabajadores en cuestión de Talento Humano.

Los objetivos: son los fines hacia los cuales se dirige la actividad. Estos deben ser verificables y claros. La intensión estratégica se relaciona con las ganas de ganar y posicionarse frente a la competencia. Los objetivos son resultados específicos que se pretenden alcanzar en determinado periodo. Deben concordar con la misión, visión, ser coherentes, relacionarse con un periodo de tiempo, ser específicos, alcanzables y medibles.

II. Revisión del ambiente externo.

Ambiente industrial y/o empresa. Aquí se habla del diagnóstico de la industria y/o empresa. Haciendo énfasis a Michael Porter considerando importantes aspectos a evaluar:

- La capacidad de negociación de los clientes.
- La capacidad de negociación de los proveedores.
- La tasa de crecimiento de la industria.
- Las amenazas de entrada.
- La intensidad de la rivalidad.
- La presión de productos sustitutos.
- El refinamiento tecnológico de la industria y/o empresa.
- La velocidad de innovación.
- La capacidad directiva de los competidores y la presencia pública.

Macro ambiente: en este se refiere a factores políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos.

En el caso de la cooperativa Coacremat se tomarán los aspectos más relevantes que se aplican al área de talento humano identificando la aplicabilidad de los factores mencionados anteriormente.

Evaluación de Oportunidades y Amenazas: son los desafíos externos que enfrenta la organización.

III.Revisión del ambiente interno.

Análisis de la cadena de valores: las actividades se clasifican según Porter (Minztberg, 1997) en primarias logística para el interior y el exterior, las operaciones y la comercialización venta y servicios y en actividades de apoyo como es el desarrollo de la tecnología, la administración de los recursos humanos y la infraestructura de la empresa.

Análisis financiero: incluye resultados financieros anteriores, incluye el capital y las necesidades de las operaciones. Incluye razones de apalancamiento, liquidez, rentabilidad, de actividad y flujo de efectivo.

Evaluación de fuerzas y debilidades: Para estudiar el ambiente externo presente y futuro se evalúan las amenazas y oportunidades relacionadas con factores económicos, sociales, políticos legales, demográficos y geográficos para determinar la competitividad de la empresa.

Definición de estrategias empresariales: La evaluación y elección de estrategias se debe realizar con mucho cuidado ya que pueden poner la organización en riesgo de tomar decisiones sin estudio suficiente o por ejecutarlas en un tiempo inadecuado.

Programas integrados: representan los pasos de acción de la planeación estratégica. Se integran en razón de un carácter multifuncional.

El propósito es que el plan se ponga en práctica y se compone de los siguientes pasos:

- Identificar los resultados necesarios para alcanzar cada uno de los objetivos a largo plazo.
- Seleccionar resultados críticos para alcanzar los objetivos.
- Llegar a un consenso de cada uno de los programas integrados.
- En el caso de cada programar llegar a un consenso sobre los recursos necesarios.
- Revisión por parte de quien aplicaría los programas.
- Implantar y evaluar en corto plazo.

Para la evaluar la estrategia empresarial.

Según Rumelt (Mintzberg, 1997) hay 4 pasos para evaluar una estrategia.

- Primero la consistencia y se utiliza para verificar si los objetivos de la empresa son compatibles entre sí.
- Segundo, la armonía que mide el grado en que la estrategia se adapta a las condiciones de la ambiente.
- Tercero la viabilidad cuyo propósito es evaluar la capacidad de la empresa para poner en práctica la estrategia.
- Cuarto definir las ventajas donde se ha evaluado si la empresa ha creado y mantenido una ventaja competitiva en su industria.

Para Fred David se debe tener en cuenta las fuerzas externas clave y las siguientes etapas para el éxito de la planeación estratégica.¹⁰

- Fuerzas económicas.
- Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.
- Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.
- Fuerzas tecnológicas.
- Fuerzas competitivas.

Etapas de formulación: Proceso que conduce a la empresa a establecer la visión, la misión. Y a realizar un análisis interno y externo que permita identificar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, lo cual permite fijar objetivos y estrategias para su logro. La investigación que se lleva a cabo recibe el nombre de auditoría. En el orden interno se orienta a identificar y calificar de debilidades o fortalezas las funciones claves de la empresa. En el orden externo se realiza la auditoría del entorno, que a partir del análisis de información de carácter estratégico, dará las oportunidades y amenazas que influirán positiva o negativamente en el desempeño de la empresa.

Estas comparaciones de debilidades, fortalezas; oportunidades y amenazas, generan la formulación de estrategias factibles. En esta etapa se realizan las siguientes actividades:

- Identificación de visión, misión, objetivos y estrategias actuales.
- Auditoría externa con fines de identificación de amenazas y oportunidades.

¹⁰FRED R David. *Conceptos de Administración Estratégica*, editorial Pearson Educación, Novena Edición, México, 2003. Pág. 80

- Auditoría interna con propósitos de identificación de debilidades y fortalezas.
- Fijación de la visión y la misión de la empresa.
- Análisis que permita formular estrategias factibles.
- Formulación de objetivos.

Etapa de ejecución: También es llamada etapa de acción debido a que moviliza los recursos humanos de la empresa hacia la ejecución de las estrategias planteadas y aceptadas. Se llevan a cabo las actividades de fijación de metas para las áreas funcionales y en todos los niveles. Las metas deben ser acompañadas de declaraciones de políticas que estimulen al personal a lograrlas.

Etapa de evaluación: La organización va midiendo y evaluando los resultados logrados y retroalimentando el proceso de planeación. El proceso de planeación debe integrar los niveles de alta dirección, funcional y operativo, a través de las etapas de formulación, ejecución y evaluación.¹¹

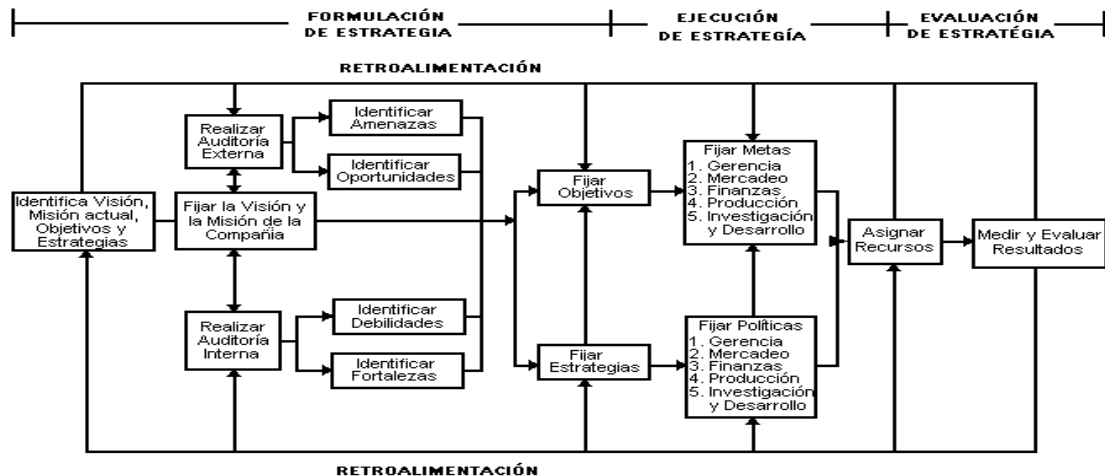


Ilustración 2 Diagrama 1. Modelo de planeación estratégica.

1.6.4 Herramientas de evaluación:

MEFE, MEFI Y DOFA.¹²

¹¹ Fred R. David. La gerencia estratégica. Bogotá: Legis, 1994. p.20.

¹² Fred R. David (2006). Conceptos de Administración Estratégica, Decima Primera Edición.

Matriz de factores externos: nos permite evaluar y conocer la posición estratégica externa de la empresa, identificando así las oportunidades y amenazas que afectan a la organización es decir el entorno en el cual se desenvuelve y que a su vez, interviene en la misma ya sea directa o indirectamente.

Matriz de factores internos: la construcción de la matriz MEFI nos determina la auditoria empresarial interna que nos ayuda a identificar y conocer las debilidades y fortalezas de la empresa que presente la empresa, ya que es de gran vitalidad para brindar información de las actividades y operaciones que se realiza en la organización.

Matriz de debilidades-oportunidades-fortalezas-amenazas: Es la herramienta fundamental para el estudio estratégico. Nos permite obtener un diagnóstico de la situación actual de la empresa, esta se basa en identificar los agentes que intervienen en la organización ya sea interno como externo, ya que nos brinda una visión específica de la empresa.

Matriz de vulnerabilidad es el proceso por medio del cual los estrategas convierten las fortalezas en debilidades en las que se apoya la empresa, para lograr exitosamente sus objetivos, con el fin de medir el grado de crisis que se pudiera generar y la capacidad de reacción ante la posibilidad de ocurrencia de tal evento. Este proceso es llevado acabo con la ayuda de una Matriz llamada de vulnerabilidad.¹³

Perfil de oportunidades y amenazas del entorno (POAM).¹⁴

Este método permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa.

Perfil de capacidad interna (PCI).¹⁵

Es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que presenta el mundo externo. Es una evaluación de las personas sobre la organización.

Matriz axiológica.¹⁶

La matriz permite servir de guía para la formulación de escala de valores del talento humano de la cooperativa Coacremat.

¹³ SERNA, Humberto. *Gerencia estratégica*. 10 ed. Bogotá: editorial 3R Panamericana. (2008).

¹⁴ SERNA, Humberto. *Gerencia estratégica*. 10 ed. Bogotá: editorial 3R Panamericana. (2008). P.150

¹⁵ *Ibíd.* P. 167

¹⁶ *libit.* P.117

La matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC). La MPEC es una herramienta que permite a los estrategas evaluar alternativas de estrategias con objetividad, con base en los factores de éxito crítico, tanto externos como internos, identificados con anterioridad. Del mismo modo que otras herramientas analíticas para la formulación de la estrategia, la MPEC requiere un criterio intuitivo acertado.¹⁷

1.6.5 Talento humano:

Definición.

García, Sánchez y Zapata (2008) definen la gestión del talento humano como: “la actividad empresarial estratégica compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades realizadas por una organización con el objeto de obtener, motivar, retribuir y desarrollar a las personas que requieren en sus diferentes estructuras para crear una estructura organizacional donde se equilibren los diferentes intereses y se logren los objetivos y metas organizacionales de la empre”.

ESLAVA ARNAO, EDGAR (2004) Afirma que es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesario para ser competitivo en el entorno actual y futuro.

DESSLER, GARY (2006) Afirma que son las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía.

ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO.¹⁸

Gestión del talento humano.

Ya sea director, gerente, jefe o supervisor, cada administrador desempeña en su trabajo las cuatro funciones administrativas que constituyen el *proceso administrativo*: planear, organizar, dirigir y controlar.

La ARH está relacionada con estas funciones del administrador pues se refiere a las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de la personas, a saber.

¹⁷ FRED R David. *Conceptos de Administración Estratégica*, editorial Pearson Educación, p.215

¹⁸ CHIAVENATO, Idalberto. *Gestión del Talento Humano*, Op.cit., p. 10

1. Análisis y descripción de cargos.
2. Diseño de cargos.
3. reclutamiento y selección de personal.
4. contratación de candidatos seleccionados.
5. orientación e integración (inducción) de nuevos funcionarios.
6. administración de cargos y salarios.
7. incentivos salariales y beneficios sociales.
8. evaluación del desempeño de los empleados.
9. comunicación con los empleados.
10. capacitación y desarrollo del personal.
11. desarrollo organizacional.
12. higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo.
13. Relaciones con los empleados y relaciones sindicales.

Moderna administración del talento humano Chiavenato, uno de los autores más importantes del momento en materia de gestión del talento humano dice que:

“La administración de recursos humanos no es una labor exclusiva del profesional de ARH (Administración de Recursos Humanos), sino una responsabilidad que compete a todas las áreas y niveles de la organización. Además de sus responsabilidades específicas, cada director, cada gerente, cada jefe, administra personas que son sus subordinados directa e indirectamente”.¹⁹

Objetivos de la gestión del talento humano. En primer lugar es importante entender que, las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se les trate.

Para Chiavenato²⁰, Los objetivos de la gestión del talento humano deben contribuir a la eficacia de la organización a través de los siguientes medios:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización.
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
- Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Administrar el cambio.

Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

¹⁹ CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición*. Santa fe de Bogota: McGraw Hill, 2000. p. 133

²⁰ CHIAVENATO, Idalberto. *Gestión del Talento Humano, Op.cit.*, p. 10

1.7 MARCO CONCEPTUAL.

Misión: “Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión de la compañía. Una exposición de la misma es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes trata de servir”, Thompson y Strickland.

Visión: Mintzberg define que la visión sirve “como inspiración y también proporciona un sentido de lo que necesita hacerse: una idea orientadora. La visión suele tender más a ser una especie de imagen que un plan completamente articulado (en palabras y en cifras). Esto le permite flexibilidad.”

Logrando sus metas y objetivos para así tener un rumbo estratégico exitoso y de cómo estos se pueden lograr a través del tiempo.

Talento humano: CHIAVENATO, IDALVERTO (2002); Afirma que la gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adopta, los caracteres del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variable importantes.

Valores corporativos: son los elementos de la cultura empresarial, propios de cada compañía dadas sus características competitivas, las condiciones de su entorno, su competencia y la expectativa de los clientes y propietarios.

- Valores de la empresa.
- Valores de los empleados.

Competitividad: se entiende como "la capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener unas ventajas comparativas que le permiten disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúan. Se entiende por ventaja comparativa aquella habilidad, recurso, conocimiento, atributos, etc., de que dispone una empresa, de la que carecen sus competidores y que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a estos". Para Porter, en su artículo “Cómo las Fuerzas Competitivas le dan forma a la Estrategia”.²¹

Estrategia: La estrategia es el patrón de objetivos, propósitos o metas y de las principales políticas y planes para alcanzarlos, planteados de tal manera que definen en qué negocio está o va a estar la compañía y la clase de compañía que

²¹Mintzberg, Henry: “El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos”. Editora Prentice Hall Hispanoamericana. 1997

es lo que va a ser. Kenneth Andrews, *the Concept of Corporate Strategy* (Homewood, IL: Irwin, 1971).

Planeación: Describe a la planeación como: “la función administrativa que determina anticipadamente cuales son los objetivos que deben alcanzarse y que debe hacerse para alcanzarlos. (CHIAVENATO, IDALVERTO).

Consideran la planeación como: “función administrativa que consiste en seleccionar entre diversas alternativas, los objetivos, las políticas, los procedimientos y los programas de una empresa”. (KOONTZ O’ DONNELL)

Eficiencia: Según Idalberto Chiavenato, eficiencia "significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles.²²

Eficacia: Para Reinaldo O. Da Silva, la eficacia "está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado".²³

Política corporativa: Es la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización. Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización. En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que complementan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias. Las políticas deben ser dictadas desde el nivel jerárquico más alto de la empresa.²⁴

Organización: Pfiffner y Sherwood (1963): “Es el conjunto de formas en las que un número elevado de personas, demasiadas para tener contacto directo unas con otras y comprometidas en una complejidad defunciones, se ponen en relación entre sí, para una consciente y sistemática fijación y realización de objetivos mutuamente aceptados”.

1.8 MARCO LEGAL.

Ley 79 de diciembre 23 de 1988.

²² «Introducción a la Teoría General de la Administración», Séptima Edición, de Chiavenato Idalberto, McGraw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 52.

²³ Del libro: «Teorías de la Administración», de Oliveira Da Silva Reinaldo, International Thomson Editores, S.A. de C.V., 2002, Pág. 20.

²⁴ <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa.htm>

Por la cual se actualiza la legislación cooperativa.

Ley 454 de agosto 4 de 1998.

Por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, se transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria, se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria, el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito, se dictan normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y se expiden otras disposiciones.

Ley 1233 de julio de 22 de 2008

Por la cual se precisan los elementos estructurales de las contribuciones a la seguridad social, se crean las contribuciones especiales a cargo de las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado con destino al Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena, al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, ICBF, y a las Cajas de Compensación Familiar; se fortalece el control concurrente y se dictan otras disposiciones.

Ley 1391 de junio 18 de 2010.

Por la cual se modifica el decreto ley 1481 de 1989 y se dictan otras disposiciones.

Decreto 4588 de diciembre 27 de 2006.

Por el cual se reglamenta la organización y funcionamiento de las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado.

Decreto 1481 de julio de 1989.

Por el cual se determinan la naturaleza, características, constitución, régimen interno, de responsabilidad y sanciones y se dictan medidas para el fomento de los Fondos de Empleados.²⁵

1.9 METODOLOGIA

1.9.1 Enfoque.

La investigación que estamos llevando a cabo está bajo el enfoque cuantitativo, porque nos permite examinar datos reales de la empresa mediante la encuesta, donde se determina las características de cómo realizar la investigación. Además,

²⁵ <http://www.ascoop.coop/normatividad/>

nos permitirá analizar y estudiar el problema en el lugar donde se origina dando a entender de mejor manera el problema objeto de estudio, accediendo y profundizando el problema interno y externo del área específica para poder dar los correctivos necesarios en el área de talento humano a investigar.

1.9.2 Método.

Deductivo: este procedimiento me permite observarlos problemas a investigar, dando a conocer y explicar las dificultades del área de talento humano de la cooperativa Coacremat, desde la empresa en general hasta llegar al área implicada como lo es el talento humano en específico.

1.9.3 Tipo.

Es descriptivo y analítico, ya que vamos a conocer la situación del talento humano de la empresa mediante la aplicación de una encuesta. Esta nos permitirá obtener resultados de los puntos importantes que nos sirven para la identificación de las percepciones que cada trabajador que tiene en cuanto a sus objetivos, metas a evaluar y desarrollar.

Esta metodología también nos permite tener en cuenta las ideas que surgen mediante la observación y el análisis correspondiente, poniendo en práctica los conocimientos teóricos fundamentales, para tender a mejorar el área administrada y dar solución al problema detectado.

1.10 INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN.

Para la presente elaboración del plan se necesita de la observación, encuestas, documentación y normas referentes a la cooperativa Coacremat, además de charlas informales y talleres con el talento humano de la cooperativa para la comprensión y alcance del proyecto en beneficio de la empresa; para poder mejorar las metas y objetivos propuestos. De esta forma se conocerá las estrategias a aplicar en el área específica según las necesidades de esta.

1.10.1 Fuentes y técnicas para la recolección de información.

1.10.1.1 Fuentes primarias y fuentes secundarias.

Las fuentes primarias son las principales fuentes de información ya que estamos en contacto con el área específica en este caso el talento humano, el cual nos ayudara a conocer aspectos fundamentales para el logro de los objetivos, se

realizar encuestas a los empleados de la cooperativa en su totalidad, para la obtención de información verídica, también de la observación directa a la empresa.

Como fuentes secundarias, se recurrirá al estudio de los diferentes textos teóricos, documentos informativos, revistas, libros, entre otros, que contienen fundamentos de planeación estratégica y talento humano, que ayudaran a la formulación de solución de problemas y visionar el futuro de una manera más real y específica.

1.10.2 Universo y muestra.

1.10.2.1 Universo

Será todo el talento humano de la cooperativa del magisterio de Túquerres Coacremat Ltda.

1.10.2.2 Muestra poblacional talento humano Cooperativa Coacremat Ltda.

Está orientado al recurso humano, en este caso serán todos los empleados de la sede central y subsedes de la Cooperativa Coacremat Ltda. se considera tomar el total del personal el cual es de tamaño finito.

No	CEDULA	NOMBRE	CARGO
1	79.625.395	LUIS ALVARO LEGARDA MERA	GERENTE
2	98.136.271	JAIME ESTRELLA	JEFE DE SISTEMAS
3	27.533.916	MARTHA ORBES	CONTADORA
4	13.060.264	GUIDO A. ERASSO	JEFE CREDITO, CARTERA Y COBRANZA
6	30.724.471	MIRYAM R. PEREZ	DIRECTORA AG. PASTO
7	59.825.529	LILIANA CASTILLO	SECRETARIA AG. PASTO
8	14.442.939	JORGE CARLOS PEREZ	VIGILANTE AG. PASTO
9	27.423.750	GILMA BASTIDAS	DIRECTORA AG. SAMANIEGO
10	37.123.074	ANABELL VELASCO	DIRECTORA AG. IPIALES
11	59.678.006	Ma. E. MARROQUIN	DIRECTORA AG. TUMACO
12	59.705.270	MARISOL ESCOBAR	DIRECTORA AG. NORTE

13	36.931.608	Ma. ISABEL ANAMA	AUX. SERVICIOS GRALES
14	36.930.650	SANDRA MORA A.	AUX. CARTERA
15	59.650.089	ANDREA L. ERASO	SECRETARIA AG. TUQ
16	13.066.814	MANUEL RODRIGUEZ	AUX. TESORERIA
17	37.008.176	NANCY D. DELGADO	SECRETARIA AG. TCO
18	59.650.396	MARGARITA ROSERO T	AUX. COBRANZA
19	87.455.824	JHONY FERNANDO YELA	SECRETARIO AG. SAMANIEGO
20	27.297.240	MA.PATRICIA VALDES	SECRETARIA AG. NORTE
21	1.082.686.420	SANDRA TOBAR	DIRECTORA AG. BARBACOAS
22	59.793.873	ROSA RIASCOS C.	AUX. CONTABLE
23	36.932.809	YOLANDA ENELIA MORA	AUX. ARCHIVO
24	1.085.245.128	YOMAIRA E. BASTIDAS	ASISTENTE GERENCIA
25	13.066.825	EDUARD EFRAIN MUÑOZ	SUPERNUMERARIO
26	59.665.704	MARTHA C.LOEBEL	SECRETARIA AG. TCO
27	1032448494	LUISA DE LA CRUZ	PASANTE SENA
28	1.085.255.001	DUVAN PALACIOS	PROFESIONAL SISTEMAS

Tabla 1 lista funcionarios de Talento Humano Cooperativa Coacremat Ltda.

1.10.3 Delimitación del estudio.

1.10.3.1 Espacial.

Cooperativa del magisterio de Túquerres Coacremat Ltda. Y subsedes del departamento de Nariño

1.10.3.2 Temporal.

El proyecto está para ejecución del año 2014

1.10.3.3 Temática.

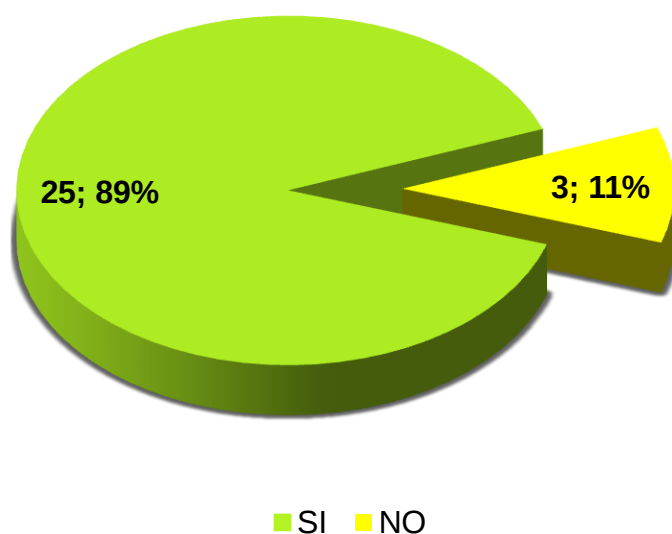
Planeación estratégica

2. DIAGNOSTICO

2.1 ENCUESTA TALENTO HUMANO COOPERATIVA COACREMAT LTDA.

En este caso se utilizó el total de la población del talento humano de la Cooperativa Coacremat Ltda. Que cuenta con 27 empleados y el gerente.

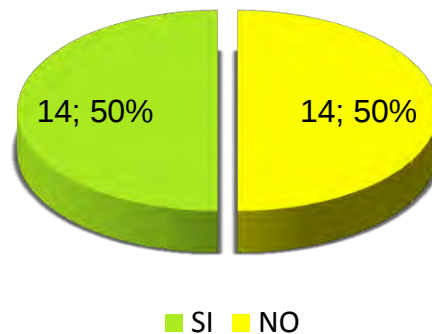
Ilustración 3 ¿La empresa realiza pruebas de selección de personal?



Fuente cálculo del autor con base en datos de la encuesta realizada al talento humano de la cooperativa Coacremat Ltda.

Para esta pregunta hubo 25 respuestas afirmativas y 3 negativas lo que significa que más del 89% piensan o nos da la certeza de que en la empresa si realizan pruebas de selección de personal. También nos indica que en ocasiones para algunos cargos son seleccionados por la gerencia o por el consejo administrativo, en el caso de los pasantes SENA que son vinculados como auxiliares en los departamentos de la cooperativa Coacremat Ltda.

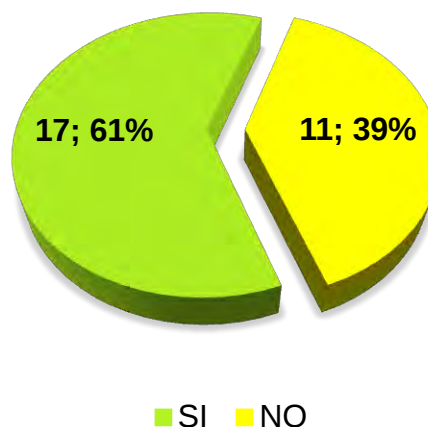
Ilustración 4 ¿Usted recibió alguna inducción al momento de ser contratado?



Fuente Cálculo del autor con base en datos de la encuesta realizada al talento humano de la cooperativa Coacremat Ltda.4

En este caso la división es notable en donde los jefes de departamento o directores zonales son los que han tenido una inducción adecuada para asumir el cargo, pero también se presenta casos de personas contratadas con antigüedad que no han recibieron este proceso.

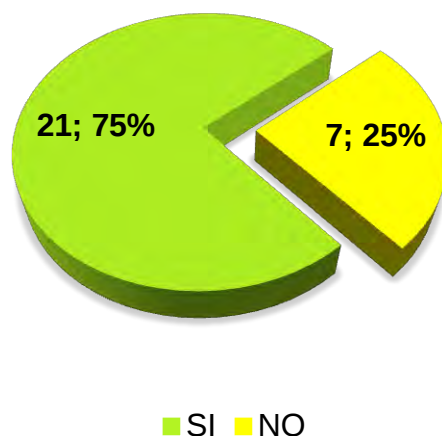
Ilustración 5 ¿Están claramente definidas las funciones de cada puesto de trabajo?



Fuente Cálculo del autor con base en datos de la encuesta realizada al talento humano de la cooperativa Coacremat Ltda.

En esta pregunta un 39% tiene claras sus funciones pero el 61% dice no tenerlas. Es indispensable realizar el manual de funciones de todos los cargos para darle claridad al trabajador en su labor.

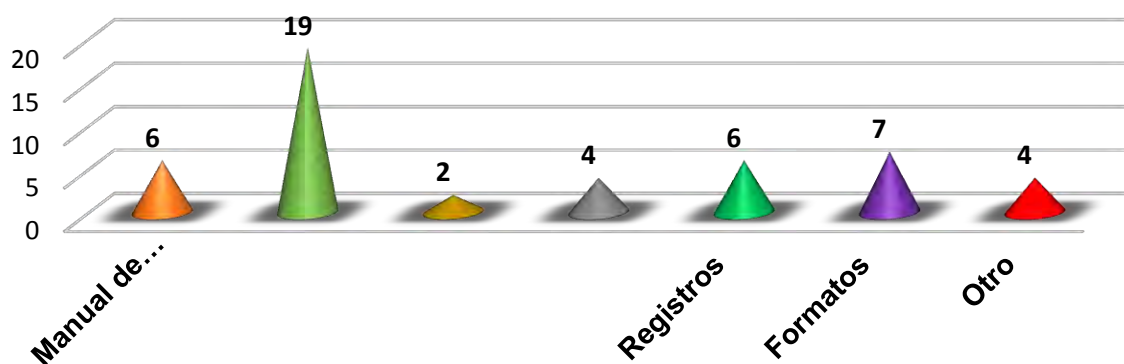
Ilustración 6 ¿En su puesto de trabajo cuenta con manuales, reglamentos, formatos, registros o algún tipo de documento que le oriente sus labores, facilite o complementé?



Fuente Cálculo del autor con base en datos de la encuesta realizada al talento humano de la cooperativa Coacremat Ltda.

En la gráfica se observa el conocimiento sobre algunas guías de trabajo en la mayoría de los trabajadores con un 75% y el 25% restante tiene desconocimiento de este tipo de instrumento.

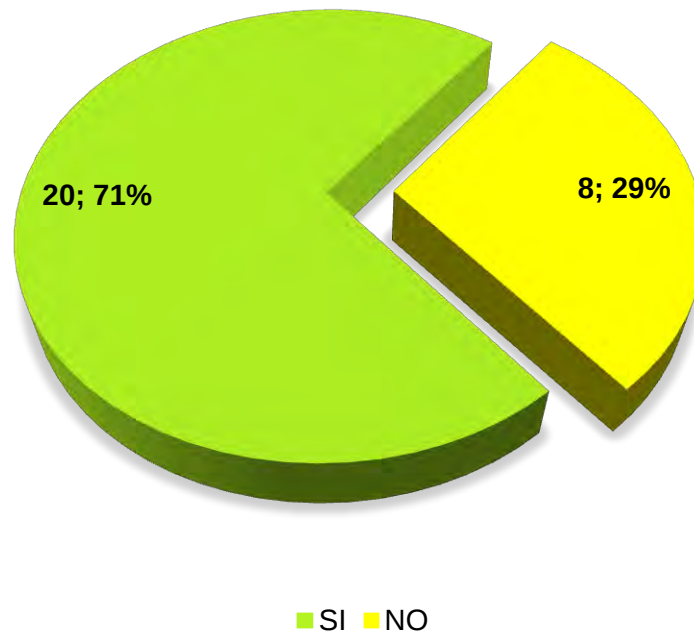
Ilustración 7 En el caso de que su respuesta sea afirmativa o negativa señalar.



Fuente Cálculo del autor con base en datos de la encuesta realizada al talento humano de la cooperativa Coacremat Ltda.

Como en la anterior pregunta esta complementa el grado de conocimiento sobre los documentos que se asocian a su trabajo, para facilitar la toma de decisión del trabajador en su puesto de trabajo. Entre las respuestas más comunes se encuentra los reglamentos internos de la cooperativa sin hacer mucho énfasis en los documentos complementarios que puedan servir de apoyo cuando se presente dudas en la labor diaria.

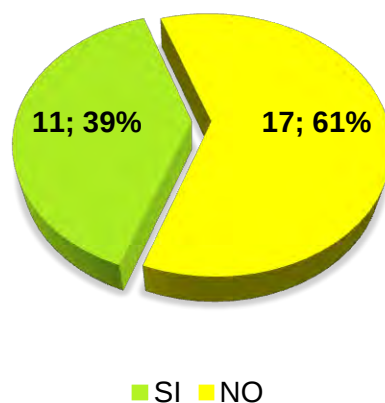
Ilustración 8 ¿Su jefe permite que usted haga sugerencias o aportes en su trabajo?



Fuente Cálculo del autor con base en datos de la encuesta realizada al talento humano de la cooperativa Coacremat Ltda.

El 71% de los encuestados respondieron poder dar sugerencias a sus jefes. En el servicio al cliente (asociado) es donde se presenta mayor falta de atención a las sugerencias y decisiones que toman los directivos de Coacremat Ltda.

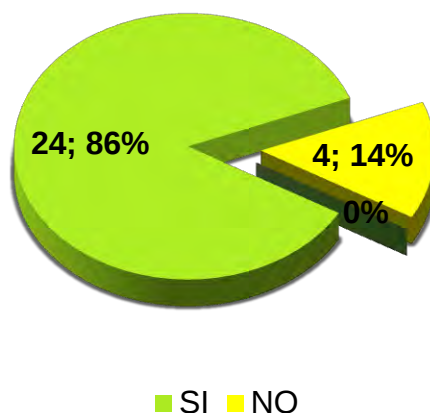
Ilustración 9 ¿Ha recibido alguna vez un reconocimiento por sus logros?



Fuente Cálculo del autor con base en datos de la encuesta realizada al talento humano de la cooperativa Coacremat Ltda.

El 39% de los encuestados informan que se les han reconocido sus esfuerzos. El 61% informa no haber recibido nunca reconocimientos por sus logros.

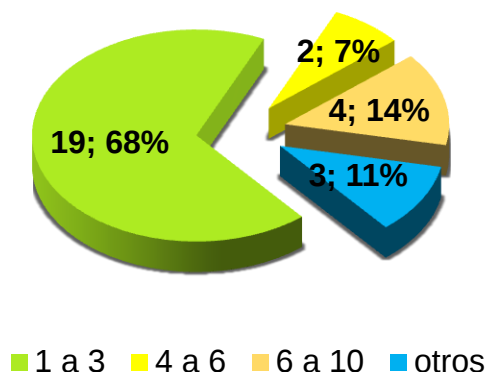
Ilustración 10 ¿Ha recibido capacitación desde su ingreso a esta empresa?



Fuente Cálculo del autor con base en datos de la encuesta realizada al talento humano de la cooperativa Coacremat Ltda.

En esta pregunta de los 28 encuestados es decir el 86% aproximadamente han recibido capacitaciones desde su ingreso, mientras 4 de ellos manifiestan no tenerlos o sus capacitaciones han sido fuera de la empresa.

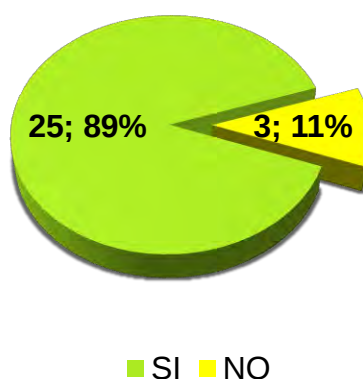
Ilustración 11 ¿Cuántas capacitaciones ha recibido desde su ingreso a la organización?



Fuente Cálculo del autor con base en datos de la encuesta realizada al talento humano de la cooperativa Coacremat Ltda.

Para los que respondieron afirmativamente en la pregunta anterior 19 dicen haber recibido entre 1-3 capacitaciones desde su ingreso; 2 entre 4-6; 4 entre 6-10 y 3 se han capacitado por la empresa y capacitaciones pagadas por ellos mismos. Es posible que haya áreas que reciben mayor grado de capacitaciones y otras áreas críticas que reciben menos capacitaciones. También depende de la antigüedad de los trabajadores.

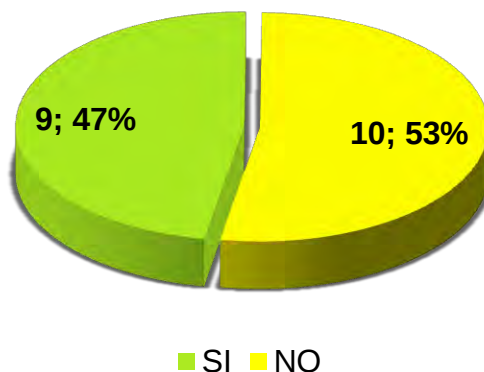
Ilustración 12 ¿Cree que los contenidos de las capacitaciones recibidas son importantes para su desarrollo laboral?



Fuente Cálculo del autor con base en datos de la encuesta realizada al talento humano de la cooperativa Coacremat Ltda.

El 89% de los que respondieron haber recibido capacitaciones afirma que de alguna forma de han sido útiles.

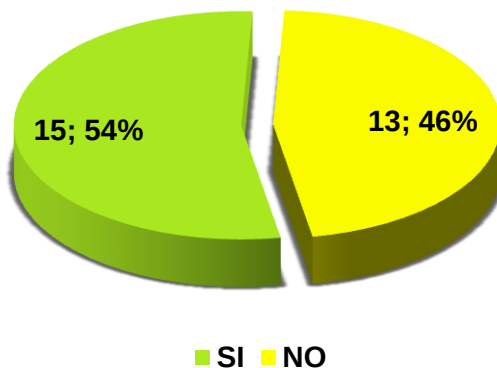
Ilustración 13 ¿Se prepara a la gente para su retiro de su cargo?



Fuente Cálculo del autor con base en datos de la encuesta realizada al talento humano de la cooperativa Coacremat Ltda.

El 53% de los encuestados afirma no haber un plan de retiro cuando las personas salen de la organización ya sea por despido o por vejez.

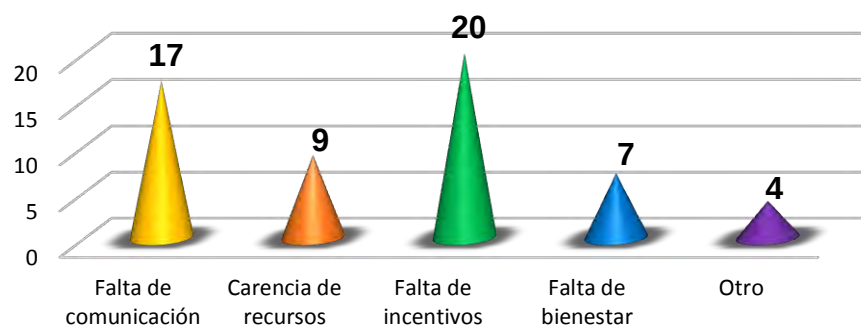
Ilustración 14 ¿Sufre falta de motivación en el cumplimiento de sus labores?



Fuente Cálculo del autor con base en datos de la encuesta realizada al talento humano de la cooperativa Coacremat Ltda.

Más del 54% de las personas indica tener alguna labor que afecta su motivación, mientras que el 46% se siente conformes con las labores que cumplen mas no están motivados para tener un alto rendimiento laboral.

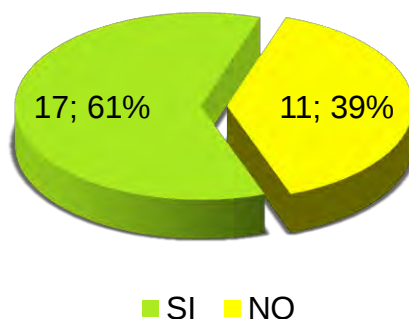
Ilustración 14 (A) Si la respuesta es afirmativa cuál de los siguientes factores afecta su grado motivacional.



Fuente Cálculo del autor con base en datos de la encuesta realizada al talento humano de la cooperativa Coacremat Ltda.

De las 28 personas encuestadas que sufren falta de motivación y otras que se conforman con lo que tienen, afirman que la falta de incentivos con un 35% y la comunicación con un 30% son los factores más relevantes para no tener un desempeño óptimo en el trabajo.

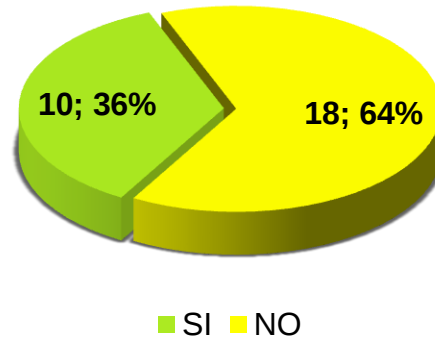
Ilustración 15 ¿Es usted evaluado en el desempeño de su trabajo?



Fuente Cálculo del autor con base en datos de la encuesta realizada al talento humano de la cooperativa Coacremat Ltda.

El 61% dice ser evaluado con alguna periodicidad, el 39% el resto es evaluado esporádicamente.

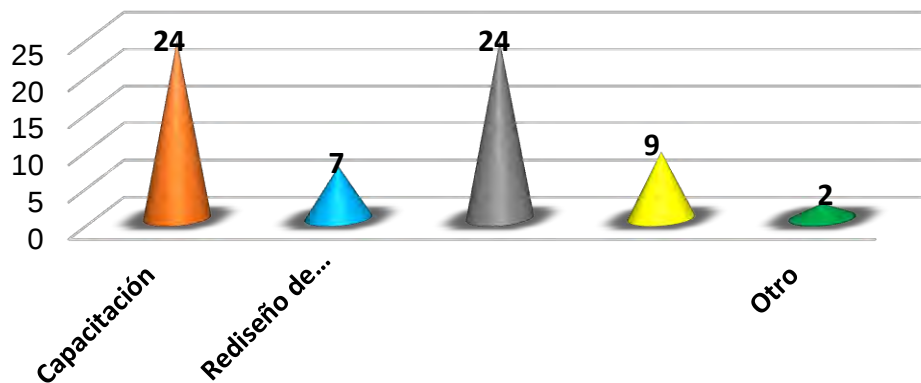
Ilustración 16 ¿Algún superior suyo le ha manifestado su satisfacción o insatisfacción con el servicio que le presta a la organización?



Fuente Cálculo del autor con base en datos de la encuesta realizada al talento humano de la cooperativa Coacremat Ltda.

Aproximadamente 64% de los encuestados han afirmado no haber recibido comentarios positivos o negativos de sus superiores, el 36% manifiesta haber tenido una retroalimentación o sugerencias en sus puestos de trabajo.

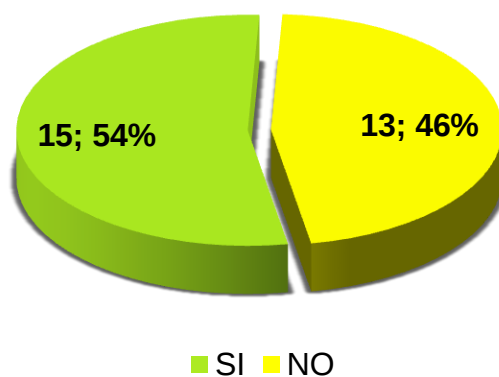
Ilustración 17 ¿Cómo considera usted que podría mejorar sus labores en el puesto de trabajo?



Fuente Cálculo del autor con base en datos de la encuesta realizada al talento humano de la cooperativa Coacremat Ltda.

El ítem que se considera más crítico para mejorar el desempeño laboral es el de capacitación en la empresa con 36% seguido por el entrenamiento en funciones con un 36%, tercer mejoramiento de herramientas laborales 14% y rediseño de procesos con el 11%.

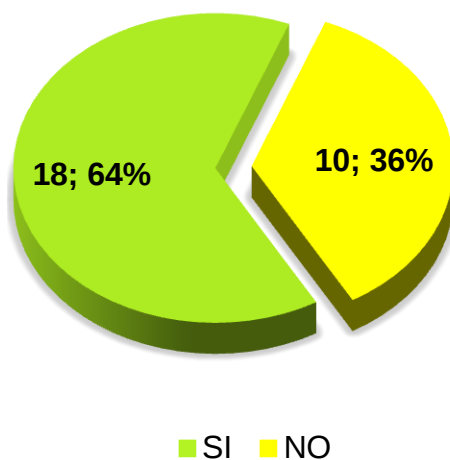
Ilustración 18 ¿Se siente motivado a presentar propuestas y sugerencias para mejorar su trabajo?



Fuente Cálculo del autor con base en datos de la encuesta realizada al talento humano de la cooperativa Coacremat Ltda.

Casi el 46% de las personas encuestadas responden no estar motivados para presentar propuestas. El 54% responde si tener la actitud de dar sugerencias.

Ilustración 19 ¿Sabe cuáles son sus metas para este periodo?

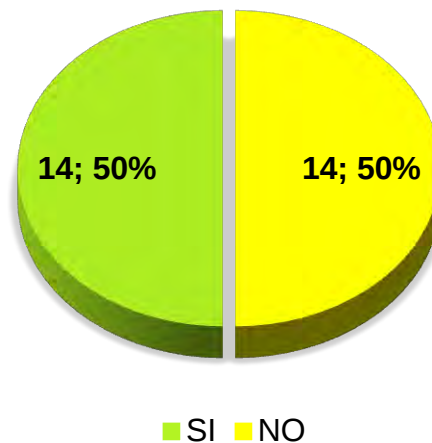


Fuente Cálculo del autor con base en datos de la encuesta realizada al talento humano de la cooperativa Coacremat Ltda.

El 36% de los encuestados dice no tener sus metas claras. Es bastante importante establecer las metas en cada cargo de la organización ya que de esto depende el

control y los resultados organizacionales. Lo que no se mide no se puede controlar.

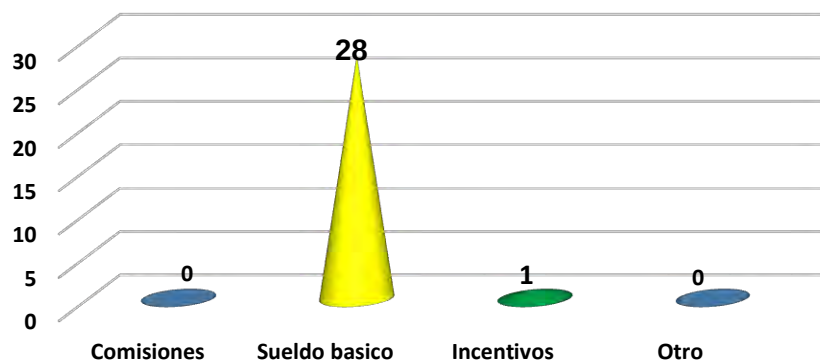
Ilustración 20 ¿Cree que su salario está en compensación con las funciones realizadas?



Fuente Cálculo del autor con base en datos de la encuesta realizada al talento humano de la cooperativa Coacremat Ltda.

Existe una división en cuanto al salario el 50% está conforme con su salario, mientras la otra mitad no lo está, donde afirman sobrecargos laborales.

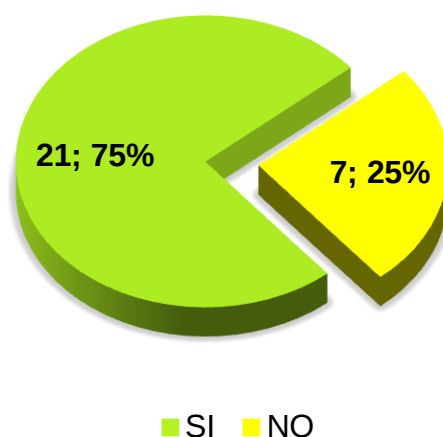
Ilustración 21 ¿Qué tipo de compensación recibe?



Fuente Cálculo del autor con base en datos de la encuesta realizada al talento humano de la cooperativa Coacremat Ltda.

El 100% de las personas informan recibir salario básico, con una variante uno recibe incentivos adicionales al salario. (Escala salarial).

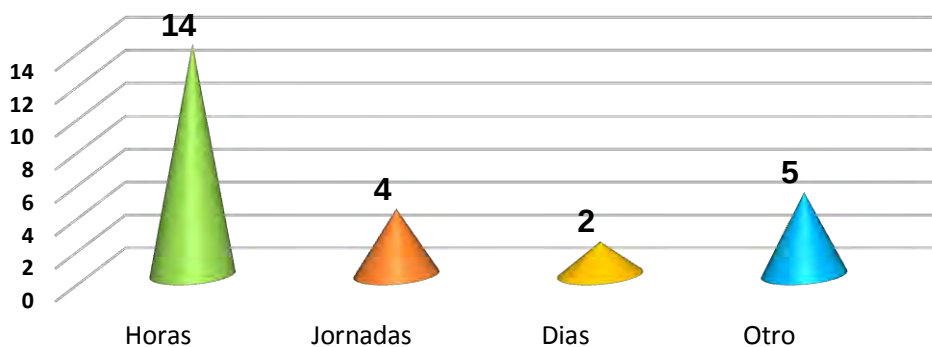
Ilustración 22 ¿Se ha ausentado de la empresa alguna vez? ¿Cuánto tiempo?



Fuente Cálculo del autor con base en datos de la encuesta realizada al talento humano de la cooperativa Coacremat Ltda.

El 75% indica haber faltado alguna vez a trabajar, mientras que un 25% no ha estado ausente en la empresa.

Ilustración 22 (A) Si la respuesta es afirmativa se tienen en cuenta el tiempo transcurrido.



Fuente Cálculo del autor con base en datos de la encuesta realizada al talento humano de la cooperativa Coacremat Ltda.

De los que respondieron haberse ausentado se discrimina de la siguiente manera 14 personas (horas); 4 personas (jornadas); 2 personas (días) y otros manifiestan que solo minutos.

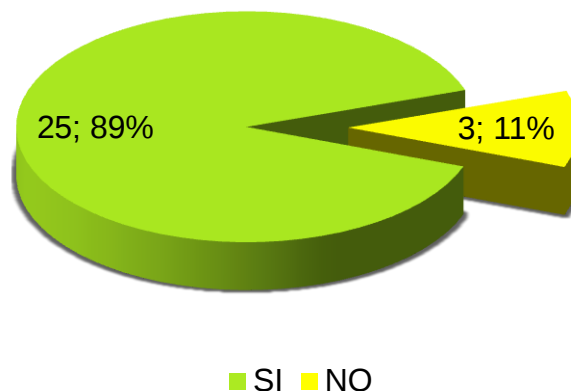
Ilustración 23 ¿Cómo se enfrenta el cambio en la organización?



Fuente cálculo del autor con base en datos de la encuesta realizada al talento humano de la cooperativa Coacremat Ltda.

Aproximadamente el 53% de los encuestados responde que se prepara la gente para abordar el cambio; un 25% dice que se limitan a dar órdenes y el 22% dice que no se hace nada para sensibilizar a la gente.

Ilustración 24 ¿Conoce usted los valores bajo los que se rige su empresa?

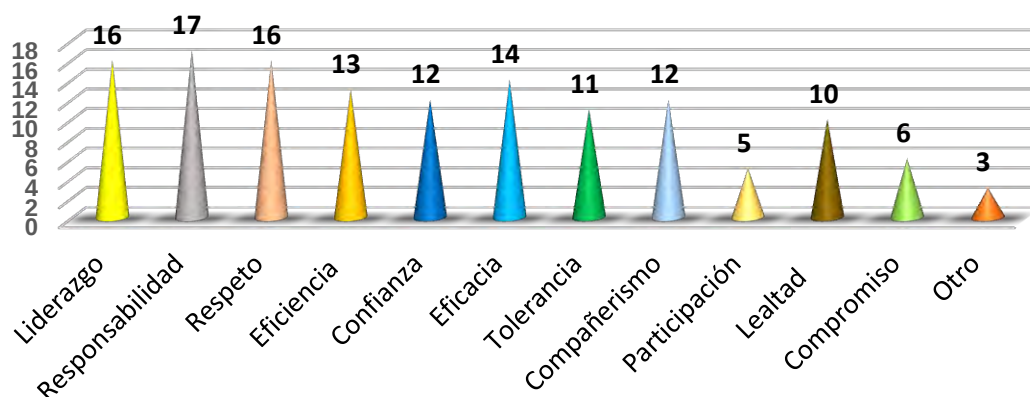


Fuente Cálculo del autor con base en datos de la encuesta realizada al talento humano de la cooperativa Coacremat Ltda.

El 89% indica conocer los valores por la cual se rige su empresa, mientras que el 11% no identifica dichos valores.

/

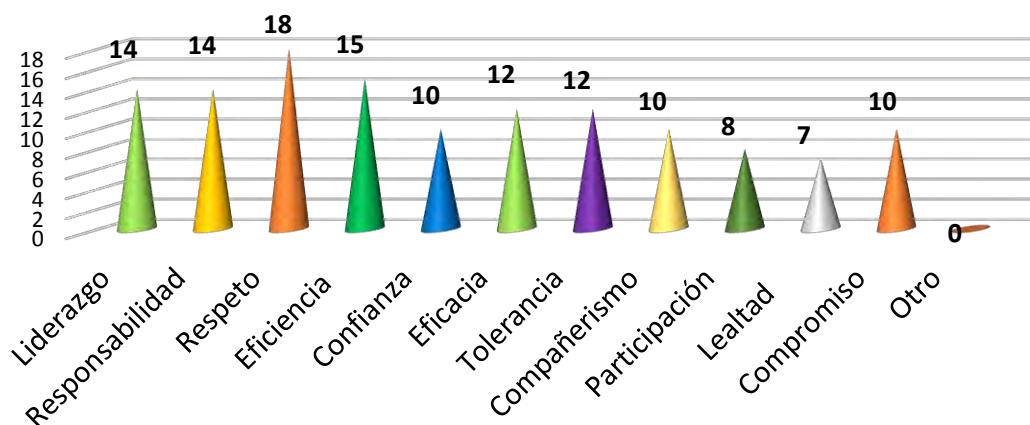
Ilustración 24 (A) Si la respuesta es afirmativa cuales son los valores empresariales identificados.



Fuente Cálculo del autor con base en datos de la encuesta realizada al talento humano de la cooperativa Coacremat Ltda.

Los primeros 5 valores más destacados son liderazgo, responsabilidad, respeto, eficacia y eficiencia.

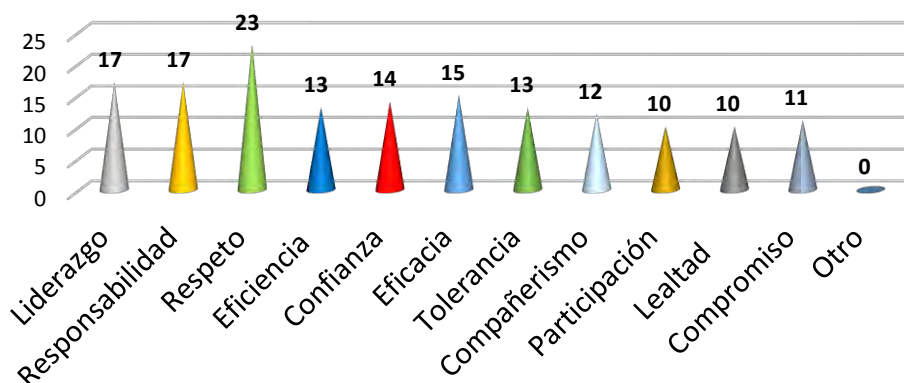
Ilustración 25 ¿Qué valores identifica en las personas que trabajan con usted?



Fuente Cálculo del autor con base en datos de la encuesta realizada al talento humano de la cooperativa Coacremat Ltda.

Los 4 valores que se destacan como los identificados en las demás personas que trabajan en la empresa son el respeto, eficiencia, liderazgo, responsabilidad.

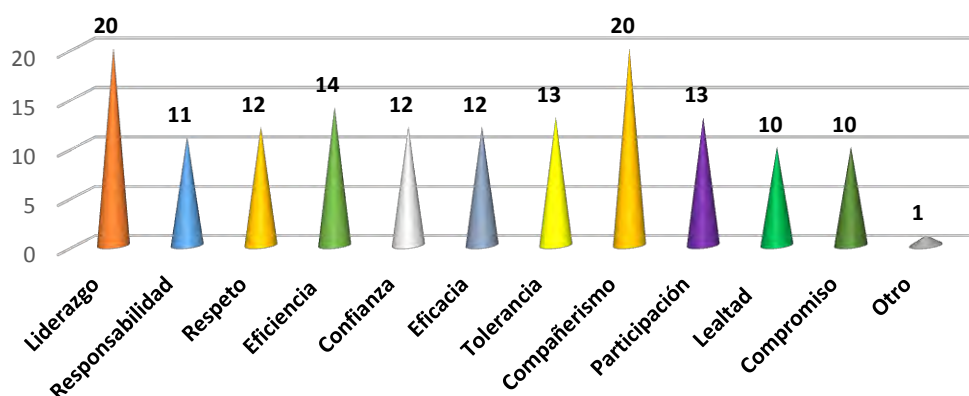
Ilustración 26 ¿Qué valores aporta usted en el desempeño diario de sus labores?



Fuente Cálculo del autor con base en datos de la encuesta realizada al talento humano de la cooperativa Coacremat Ltda.

Se vuelve a repetir que el respeto es el valor más presente o que se aporta a la hora de trabajar seguido de eficiencia, responsabilidad.

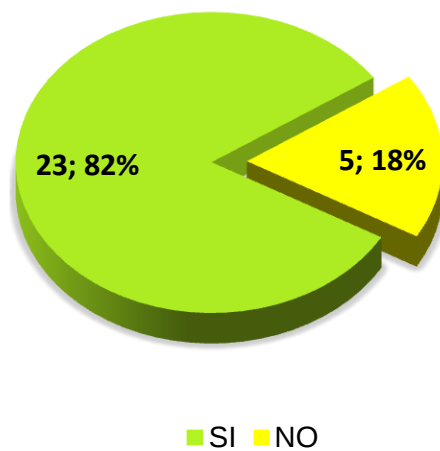
Ilustración 27 ¿Qué valores considera usted que la empresa debería tener en cuenta para fomentar en las labores diarias?



Fuente Cálculo del autor con base en datos de la encuesta realizada al talento humano de la cooperativa Coacremat Ltda.

El compañerismo y el liderazgo son los valores que las personas consideran que más hace falta fomentar en la empresa; seguido de la eficiencia, la tolerancia y participación.

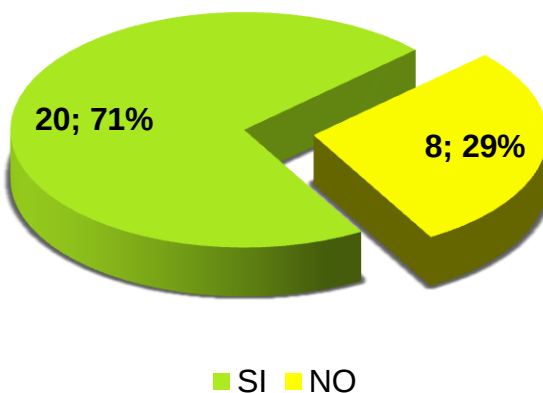
Ilustración 28 ¿Se siente importante para esta empresa?



Fuente Cálculo del autor con base en datos de la encuesta realizada al talento humano de la cooperativa Coacremat Ltda.

El 82% de las personas se sienten importantes para la organización en sus labores diarias y por qué han recibido reconocimiento de alguna forma por parte de las directivas.

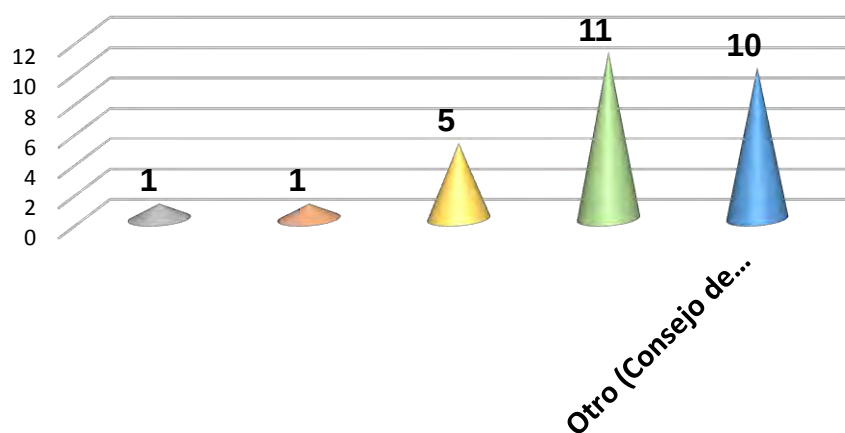
Ilustración 29 ¿Conoce la visión y misión de la empresa?



Fuente Cálculo del autor con base en datos de la encuesta realizada al talento humano de la cooperativa Coacremat Ltda.

Aproximadamente el 71% de los trabajadores encuestados afirman conocer la Visión y Misión de la organización, mientras que el 29% que se identifican en las sucursales no tienen muy claro la misión y visión de la cooperativa.

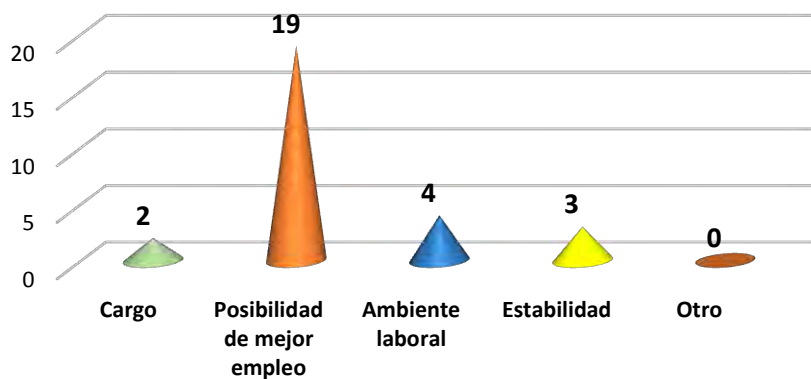
Ilustración 30 ¿Cómo se toma las decisiones en la empresa?



Fuente Cálculo del autor con base en datos de la encuesta realizada al talento humano de la cooperativa Coacremat Ltda.

El 39% de los colaboradores dicen que se analizan con los interesados; 36% dice que son tomadas por consejo de administración, el 18% son tomadas por la gerencia y el 5% restante son tomadas en consenso o por el jefe del área.

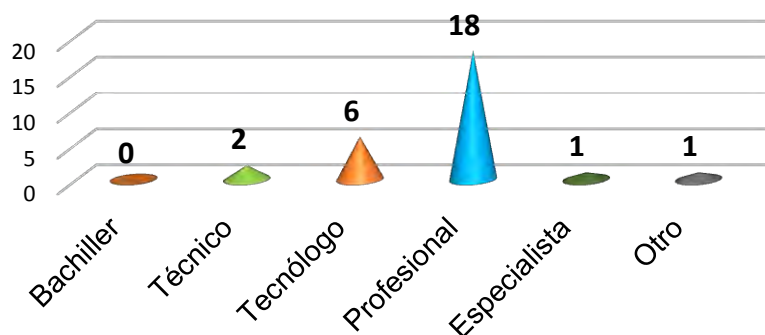
Ilustración 31 ¿Si usted llegara a renunciar algún día cual sería el motivo que lo llevaría a tomar esa decisión?



Fuente Cálculo del autor con base en datos de la encuesta realizada al talento humano de la cooperativa Coacremat Ltda.

Con un 68% la mayor causa por que las personas se retirarían de la empresa seria por encontrar posibilidad de mejor empleo. Como segundo factor seria el ambiente laboral con un 14%, con el 11% la estabilidad laboral y el 7% encontrar un mejor cargo.

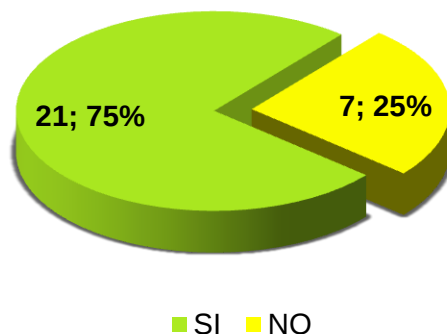
Ilustración 32 ¿Qué nivel de estudios posee?



Fuente Cálculo del autor con base en datos de la encuesta realizada al talento humano de la cooperativa Coacremat Ltda.

Estudios profesionales 64% responden ser profesionales, 21% responden tener estudios tecnólogos, 7% estudios técnicos, 4% estudios profesionales con especialización, 4 estudios profesionales con especialización o master.

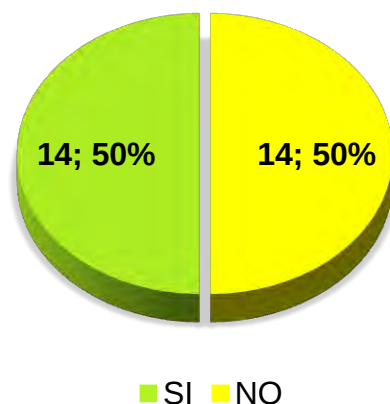
Ilustración 33 ¿Recibe la información necesaria para el desempeño de sus labores?



Fuente Cálculo del autor con base en datos de la encuesta realizada al talento humano de la cooperativa Coacremat Ltda.

El 75% de los encuestados afirma recibir la información necesaria para el desempeño normal de sus labores, por otra parte el 25% restante informa no tenerla.

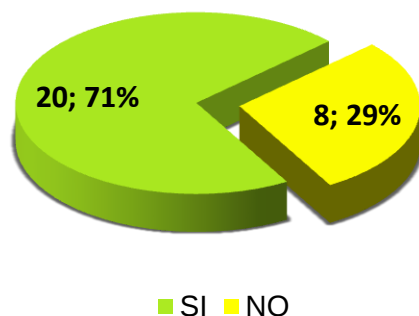
Ilustración 34 ¿Recibe información general sobre los proyectos y planes para el área en el cual pertenece?



Fuente Cálculo del autor con base en datos de la encuesta realizada al talento humano de la cooperativa Coacremat Ltda.

El 50% responde recibir información sobre los proyectos y planes del trabajo al cual pertenece y de cómo este puede afectar su labor diaria. El 50% restante dice no recibir esa información.

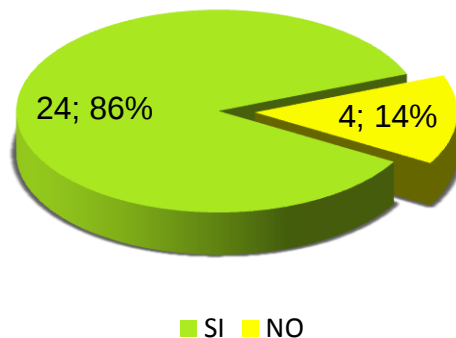
Ilustración 35 ¿Recibe apoyo de sus compañeros cuando lo necesita?



Fuente Cálculo del autor con base en datos de la encuesta realizada al talento humano de la cooperativa Coacremat Ltda.

El 71% de las personas indican que reciben apoyo de sus compañeros de trabajo cuando lo necesitan. El 29% indican que no reciben apoyo cuando lo necesitan.

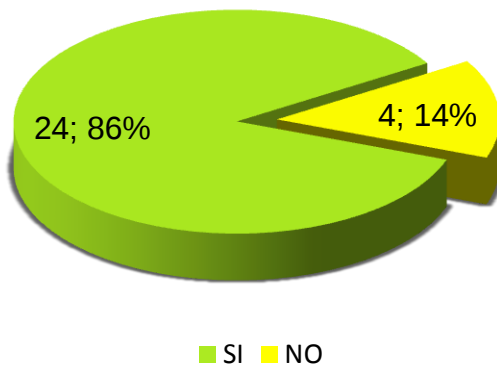
Ilustración 36 ¿Recibe colaboración cuando tiene asuntos relacionados con otras áreas?



Fuente Cálculo del autor con base en datos de la encuesta realizada al talento humano de la cooperativa Coacremat Ltda.

En el tema de la colaboración con las otras áreas algo más del 86% responde recibir la colaboración de los demás departamentos cuando sea necesario, pero el 14% responde no recibirla.

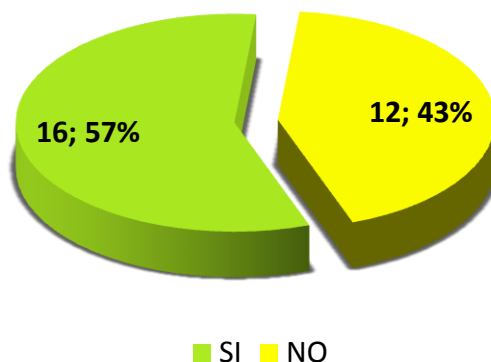
Ilustración 37 ¿Da colaboración cuando le piden apoyo personas de otras áreas?



Fuente Cálculo del autor con base en datos de la encuesta realizada al talento humano de la cooperativa Coacremat Ltda.

El 86% de las personas que respondieron esta encuesta dice dar apoyo a personas de otras áreas cuando lo necesitan, solo 4 personas respondieron que no lo hacen.

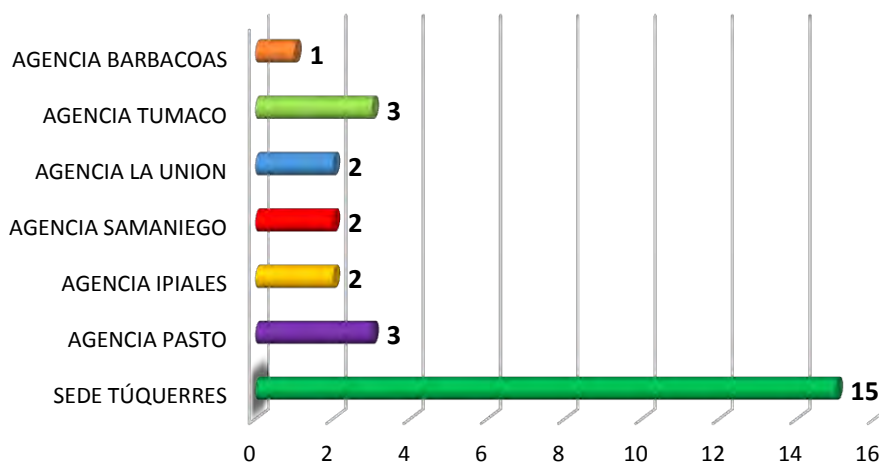
Ilustración 38 ¿Está satisfecho con las condiciones físicas del ambiente en que desarrolla su trabajo?



Fuente Cálculo del autor con base en datos de la encuesta realizada al talento humano de la cooperativa Coacremat Ltda.

16 personas dicen estar satisfechas con las condiciones físicas del ambiente en que trabajan, las otras 12 que significan cerca del 43% de la encuesta dicen no sentirse a gusto con las condiciones en especial con las instalaciones.

Ilustración 39 Sede donde labora los empleados de la cooperativa Coacremat Ltda.



Fuente Cálculo del autor con base en datos de la encuesta realizada al talento humano de la cooperativa Coacremat Ltda.

Distribución de las oficinas de la cooperativa Coacremat Ltda. La sede que es Túquerres cuenta con la mayoría del talento humano con 15 personas que laboran, le sigue las agencias pasto y Tumaco cada una con 3 trabajadores, y con

menos trabajadores las agencias la unión, Samaniego, Ipiales con dos trabajadores cada una y barbacoas con una sola persona laborando.

2.2 Diagnóstico general del talento humano de la cooperativa Coacremat Ltda.

Como resultado de la encuesta de la cooperativa Coacremat, algunos funcionarios no tienen los objetivos claros de su cargo, sobre todo en las subsedes lo cual dificulta la prestación de servicios a sus asociados. Además no se percibe los procesos de evaluación de desempeño, lo que dificulta la retroalimentación para la mejora del área del talento humano.

Se puede percibir cierto descontento con las condiciones laborales; aunque hay un alto compromiso de los empleados hacia la cooperativa, así no sientan un reconocimiento a la labor y esfuerzos prestados.

También existe un desequilibrio de las condiciones laborales entre los cargos por exceso laboral, por no contar con manuales de funciones u objetivos a seguir en sus labores, a causa de que la mayoría de decisiones son centralizadas en la gerencia o en este caso del consejo administrativo, desde la creación de un cargo hasta la decisión sobre salarios y beneficios, de esta forma no hay una tabla salarial establecida de acuerdo a la jerarquización que se presenta en la cooperativa Coacremat.

La mitad de los empleados no consideran que su salario sea ideal para su labor prestada, donde tiene que tener relación con los salarios del mercado, ya que es la principal causa de retiro o desmotivación de un empleado. No hay una adecuada percepción sobre el direccionamiento estratégico de la organización, si las personas que trabajan en esta empresa conocen o no sobre la misión, visión, principios y objetivos empresariales.

Sería de gran ayuda la implementación de un manual de salud ocupacional, en la realización de prevención de enfermedades laborales y de estrés, lo cual puede generar un clima organizacional no adecuado para la prestación de servicios a sus asociados.

La comunicación presenta una situación crítica entre áreas, donde no hay colaboración entre ellas lo cual afecta el ambiente y el desempeño laboral. Adicionalmente se deben realizar más capacitaciones para un desempeño eficiente en la empresa.

3. ANALISIS HERRAMIENTAS DE DIAGNOSTICO.

3.1 PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)

Es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que presenta el mundo externo. Es la evaluación de las personas sobre la organización.²⁶

A= ALTO

M=MEDIO

B=BAJO

DIAGNOSTICO INTERNO (PCI)		FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
CAPACIDAD TALENTO HUMANO		A	M	B	A	M	B	A	M	B
RECLUTAMIENTO										
1	Recepción de hojas de vida.		X							
2	Análisis de perfiles.		X							
SELECCIÓN										
3	Pruebas de selección.			x					x	
4	Políticas de selección.					x			x	
5	Requerimientos aspirantes.		x					x		
6	Idoneidad personal.	x							x	
INDUCCION										
7	Proceso de inducción.			x					x	
ANALISIS DE CARGOS										
8	Descripción de puestos.				x			x		
9	Diseño de procesos.				x			x		
10	Carga laboral de los puestos.				x				x	
11	Establecimientos de metas por cargo.			x						x
12	Nivel académico.	x						x		
CAPACITACION										
13	Capacitaciones.	x						x		
14	Regularidad capacitaciones.		x						x	
DESARROLLO DE CARRERA										
15	Plan de carrera.				x			x		
BIENESTAR LABORAL										

²⁶ SERNA, Humberto. Gerencia estratégica. 10 ed. Bogotá: editorial 3R Panamericana. (2003).

16	Plan de retiro.				x				x	
HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO										
17	Condiciones del ambiente de trabajo.	x						x		
18	Riesgo de enfermedades profesionales.	x						x		
19	Prevención enfermedades profesionales.	x							x	
MOTIVACION E INCENTIVOS										
20	Reconocimiento por logros.		x					x		
21	Motivación en el puesto de trabajo.		x						x	
22	Descontento laboral.					x				x
23	Sugerencias en el puesto de trabajo.			x					x	
SALARIOS Y COMPENSACION										
24	Cuantía del salario.					x			x	
25	Tipos de salario.			x				x		
EVALUACION DE DESEMPEÑO										
26	Realización evaluación de desempeño.				x			x		
27	Periodos de evaluación de desempeño.				x			x		
28	Retroalimentación desempeño.					x			x	
29	Cumplimiento.	x						x		
PLANEACION TALENTO HUMANO										
30	Rotación de personal.					x				x
31	Rotación por despido.					x				x
AUDITORIA DE TALENTO HUMANO										
32	Coordinación.			x						x
33	Comunicación.				x			x		
34	Nivel de ausentismo.						x			x
35	Duración de ausentismo.						x			x
36	Valores de los compañeros.			x					x	
37	Valores propios.		x						x	
38	Valores que necesita la empresa.					x			x	
39	Conocimiento misión y visión.		x					x		
40	Apoyo de las áreas.					x			x	
41	Apoyo de la misma área.		x						x	
42	Apoyo ofrecido a otras áreas.					x		x		
43	Toma de decisiones.				x			x		
DESARROLLO ORGANIZACIONAL										
44	Enfrentamiento al cambio.					x			x	

Tabla 2 Matriz de diagnóstico interno PCI

3.1.1 Análisis perfil de capacidad interna.

3.1.1.2 Selección.

En la cooperativa Coacremat los procesos de selección se hace a través de una empresa externa para los estudios psicotécnicos, lo cual generan más gastos a la cooperativa, cabe resaltar que al analizar las políticas de selección estas están definidas en lo que tiene que ver con la profesión y cargo a competir, ya que existe un mercado laboral amplio.

3.1.1.3 Inducción.

La inducción no está clara en la cooperativa Coacremat Ltda., ya que no presentan procesos para dar a conocer las exigencias de algunos cargos, al parecer solo hay inducción institucional que hace referencia a la parte general de funcionamiento de la cooperativa.

3.1.1.4 Análisis de cargos.

Cuando hablamos de análisis de cargos según Chiavenato "es analizar el puesto de trabajo o la exigencia del cargo referente a los conocimientos, habilidades y capacidades para desempeñarlo, esto se comprueba en el diagnostico donde hay desconocimiento del puesto de trabajo o no se encuentra documentos manuales o políticas establecidas que detallen el perfil adecuado para poder hacer una buena selección de personal que vaya a ocupar algún puesto en la cooperativa.

3.1.1.5 Capacitación.

En la Cooperativa Coacremat existe procesos de capacitación para el personal a pesar de que no son continuos, es un punto fuerte de la empresa ya que da a sus empleados desarrollo intelectual, para aprovechar mejor el cargo a ocupar teniendo eficiencia y eficacia en su trabajo para así dar resultados satisfactorios a la cooperativa y sus asociados.

3.1.1.6 Desarrollo de la carrera.

Coacremat no cuenta con un plan de carrera definido o que este estructurado en la empresa y es difícil hacer procesos de ascensos, ya que Coacremat no presenta una estructura empresarial sólida.

3.1.1.7 Bienestar laboral.

Este es un factor muy importante para el talento humano o para la persona que ha laborado en una empresa, Coacremat no tiene un planes de retiro, ya sea por despido o por jubilación, es ahí donde la persona presenta incertidumbre o desconcierto en su vida continua a seguir, es por eso que la empresa debe tener una obligación moral con la persona a retirar, haciendo seguimiento y otorgando algún beneficio para su retirada del cargo.

3.1.1.8 Higiene y seguridad en el trabajo.

La cooperativa Coacremat cuenta con instalaciones apropiadas, con puestos de trabajo diseñados ergonómicamente y señalización adecuada para la seguridad del trabajador.

3.1.1.9 Motivación e incentivos.

En la parte del talento humano no muestra este tipo de procesos, es decir no cuenta con programas de incentivos o reconocimientos por su trabajo de desempeño; lo cual genera desmotivación en el personal y a su vez una prestación de mal servicio en algunas personas, que genera descontentos entre los asociados al adquirir un beneficio o auxilio que otorga la cooperativa.

3.1.1.10 Salarios y compensación.

Por el momento en la cooperativa no tiene establecido salarios por jerarquías es decir, que cada uno de los salarios de los trabajadores es propuesto por el consejo administrativo es quien designa los valores salariales de los funcionarios a pagar. Además no existen compensaciones para los empleados que se exigen más de la cuenta en su trabajo o que hacen más aportes a la cooperativa Coacremat Ltda.

3.1.1.11 Evaluación de desempeño.

La empresa no cuenta con evaluación de desempeño, lo que genera desconocimiento del rendimiento de la empresa, este proceso ayudaría a los funcionarios en procura de obtener una retroalimentación sobre como vienen desarrollando su trabajo en la parte administrativa y de atención al cliente y que esta a su vez se la hace de forma individual y grupal.

3.1.1.12 Planeación de talento humano.

La rotación de personal es baja 20% en Coacremat se debe cuando los funcionarios entran a la temporada de vacaciones, es ahí donde se presenta vacantes y la cooperativa no sule estos cargos, lo cual genera ineficiencia e ineficacia en los procesos que se realizan en la cooperativa.

3.1.1.13 Auditoria del talento humano.

En este caso la cooperativa no tiene valores institucionales que proyecte a sus asociados y al medio externo, además se resalta la individualidad de las dependencias que no favorece a un buen clima organizacional.

3.1.1. 14 Desarrollo organizacional.

En la cooperativa Coacremat los funcionarios se adaptan fácilmente a los cambios generados del clima externo e interno como en los ámbitos tecnológicos, reestructuraciones, capacitaciones etc. en este caso la empresa sobrelleva bien los procesos de cambio, ya que el personal está dispuesto a seguir pensando en el futuro teniendo en claro a donde quieren llegar y como pueden llegar.

3.2 MATRIZ DE FACTORES INTERNOS (MEFI).

La construcción de la matriz MEFI nos determina la auditoria empresarial interna que nos ayuda a identificar y conocer las debilidades y fortalezas de la empresa, ya que es de gran vitalidad porque brinda información de las actividades y operaciones que se realiza en la organización.²⁷

- Una debilidad importante (1)
- Una debilidad menor (2)
- Una fortaleza menor (3)
- Una fortaleza importante (4)

MATRIZ DE FACTORES INTERNOS MEFI				
FACTORES INTERNOS CLAVES DE EXITO		Ponderación	Calificación	Resultado ponderado
FORTELEZAS				
1	Nivel académico.	0,07	3	0,21
2	Capacitaciones.	0,06	3	0,18

²⁷ SERNA, Humberto. Gerencia estratégica. 10 ed. Bogotá: editorial 3R Panamericana. (2003).

3	Condiciones del ambiente de trabajo.	0,04	4	0,16
4	Riesgo de enfermedades laborales.	0,04	3	0,12
5	Cumplimiento.	0,07	4	0,28
DEBILIDADES				
1	Descripción de puestos.	0,1	1	0,1
2	Diseño de procesos.	0,1	2	0,2
3	Plan de carrera.	0,09	2	0,18
4	Plan de retiro.	0,09	2	0,18
5	Ejecución de evaluación de desempeño.	0,095	1	0,095
6	Periodo de evaluación de desempeño.	0,095	2	0,19
7	Comunicación.	0,05	2	0,1
8	Toma de decisiones.	0,1	1	0,1
TOTAL		1		2,095

Tabla 3 Matriz de factores internos MEFI

3.2.1 Análisis matriz de factores internos MEFI.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos de la matriz MEFI, se observa que la empresa obtuvo un total de **2.095**; lo cual indica que la Cooperativa Coacremat presenta más debilidades internas que fortalezas en el talento humano.

Es así, como se determinó que las debilidades que más afectan a la cooperativa son las relacionadas con: descripción de puestos, ejecución de evaluación de desempeño y toma de decisiones. Por ende la Cooperativa Coacremat debe tener en cuenta que las debilidades son mayores a las fortalezas, por eso se deberá trabajar e implementar procesos administrativos con cada una de ellas para minimizar sus riesgos, para no poner en peligro a la empresa.

Por otro lado Coacremat presenta escasas fortalezas altas de impacto alto como son: la condición del ambiente de trabajo y el cumplimiento, que son las que más sobresalen y se evidencian en la prestación de servicio a los asociados.

3.3 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (POAM).

El POAM es el perfil de Oportunidades y Amenazas del medio externo, se toma como base la información obtenida de los factores económicos, gubernamentales, sociales, tecnológicos, geográficos y competitivos. Que afecten al talento humano de la cooperativa Coacremat Ltda. Y por ende nos permitirá identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de la empresa.

DIAGNOSTICO EXTERNO POAM		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
FACTORES		A	M	B	A	M	B	A	M	B
ECONOMICOS.										
1	Incremento de salarial.	x						x		
2	Desempleo.					x			x	
3	Ingresos (ahorro).	x						x		
4	Inversión.		x						x	
GOVERNAMENTAL.										
5	Ley jornadas laborales.				x			x		
6	Políticas empresariales.	x						x		
7	Reformas laboral.			x				x		
8	Reformas empresarial sector cooperativo.				x			x		
SOCIALES.										
9	Educación.	x						x		
10	Cultura.					x			x	
11	Valores.			x					x	
12	Seguridad.			x					x	
13	Creencias.				x			x		
14	Gustos.				x			x		
TECNOLOGICOS.										
15	Automatización.	x						x		
16	Innovación.		x						x	
17	Cambio tecnológicos.		x						x	
GEOGRAFICOS.										
18	Ubicación geográfica.	x						x		
19	Vías de acceso.			x				x		
20	Comunicación.		x						x	
COMPETITIVOS.										
21	Perfiles profesionales.	x						x		
22	Convocatoria de empleo.			x				x		
23	Empresas que promueven capacitaciones.		x						x	
24	Mercado laboral.	x						x		
25	Percepción del asociado.	x						x		

Tabla 4 Perfil de oportunidades y amenazas POAM

3.3.1 Análisis de oportunidades y amenazas del medio POAM.

3.3.1.1 Económicos.

Cuando hablamos de la parte económica este factor interviene mucho en el talento humano de la cooperativa, ya que su depende mucho de la parte contable y financiera que maneja la empresa y de las variables externas del medio que puedan afectar a los asociados para el ingreso de aportes hacia la empresa.

Por ejemplo si el salario de los asociados baja con alguna reforma tributaria que pueda hacer el gobierno, puede bajar los aportes que ingresen en la cooperativa y por ende habría menos créditos por hacer hacia los asociados, por la falta de recursos económicos que carece la cooperativa, generaría una baja sustancial en sus salarios en la parte de talento humano, también si tenemos desempleo entre nuestros asociados el retiro de los aporte es perjudicial para la parte financiera y contable de la empresa, podemos decir que los salarios de los funcionarios se verían estrictamente afectados, pero en los salarios de los trabajadores dependen del análisis que hagan el consejo administrativo de la cooperativa Coacremat, ellos toman la última palabra en este factores relevantes.

3.3.1.2 Gubernamental.

La legislación Colombiana comúnmente está emitiendo reformas, leyes y estatutos que infunde políticas laborales que son de estricto cumplimiento. Por tal razón la cooperativa Coacremat está en constante actualización para no vulnerar los derechos de los funcionarios con las prestaciones laborales que dictan la ley.

3.3.1.3 Sociales.

El factor social no es tan favorable para la empresa y más para el talento humano, donde los valores y la seguridad no son unos puntos fuertes para la cooperativa que impacta directamente al talento humano en la perspectiva de la toma de decisiones, ya que los el consejo administrativo tiene creencias o cultura cerrada y por ende afecta a la cooperativa en su crecimiento organizacional; además cabe resaltar que internamente no cuenta con valores, políticas y lo más importante la visión está en un periodo de cumplimiento, ya que se proyectó hasta principios del 2015.

3.3.1.4 Tecnológicos.

En la parte tecnológica Coacremat está dotada de sistemas de comunicaciones adecuados y está al tanto de las innovaciones Tics.

3.3.1.5 Geográficos.

Es clave la parte geográfica para la empresa, ya que está ubicada como un centro nodal en el municipio de Túquerres, a pesar de que no favorece el desplazamiento a las ciudades donde están las subsedes por las vías en mal estado, pero a pesar de esto la comunicación es óptima y por ende hay flujo de procesos entre la sede principal y las subsedes.

3.3.1.6 Competitivos.

En la parte competitiva ante un cargo que este vacante en la cooperativa este cuenta con un amplio mercado de especialistas, profesionales, tecnólogos y técnicos con altas experiencias laborales, para favorecer a la empresa con sus conocimientos adquiridos en otras organizaciones, pero lo más importante es lo que piensa el asociado de sus funcionarios, de cómo es el servicio que presta y si ellos están aptos para ocupar dicho cargo con eficiencia y eficacia.

3.4 MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS (MEFE).

Nos permite evaluar y conocer la posición estratégica externa de la empresa, identificando así las oportunidades y amenazas que afectan a la organización es decir el entorno en el cual se desenvuelve, y que a su vez interviene en la misma ya sea directa o indirectamente.

- Una amenaza importante (1)
- Una amenaza menor (2)
- Una oportunidad menor (3)
- Una oportunidad importante (4)

DIAGNOSTICO EXTERNO (MEFE)		PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
FACTORES EXTERNOS CLAVES DE EXITO				
OPORTUNIDADES				
1	Incremento salarial.	0,05	4	0,2
2	Ingresos (ahorro).	0,09	3	0,27
3	Políticas empresariales.	0,09	3	0,27
4	Educación.	0,09	4	0,36
5	Automatización.	0,09	3	0,27
6	Ubicación.	0,1	4	0,4
7	Perfiles profesionales.	0,07	4	0,28
8	Mercado laboral.	0,07	4	0,28
9	Percepción del asociado.	0,09	3	0,27
AMENAZAS				
1	Ley jornadas laborales.	0,09	1	0,09

2	Creencias.	0,09	2	0,18
3	Gustos.	0,08	1	0,08
Total		1		2,95

Tabla 5 Matriz de factores externos MEFE

3.4.1 Análisis matriz MEFE.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la anterior matriz, se observa que la cooperativa Coacremat obtuvo un resultado de **2,95** lo que significa que el entorno externo le ofrece a la empresa más oportunidades que amenazas, para alcanzar así un mayor crecimiento y desarrollo. Es así como el análisis de esta matriz, permite determinar que las oportunidades que tienen mayor incidencia en el estudio son: incremento salarial, educación, ubicación, perfiles profesionales y mercado laboral.

En la parte económica y gubernamental son variables volátiles en cuanto a que genera incertidumbre. De igual manera cabe destacar la presencia de oportunidades como la apertura de hacer nuevas afiliaciones para generar mayor competitividad.

Por otra parte, se determinó que las amenazas más representativas son los siguientes: ley jornadas laborales y gustos, ya que la primera afectan directamente al trabajador, y la siguiente se determina por la competencia en el sector bancario y demás cooperativas que hacen uso de préstamos.

En este sentido, se observa que la empresa debe aprovechar las oportunidades que le brinda el medio ambiente, con el fin de orientar los esfuerzos organizacionales hacia el alcance de una mayor participación en el mercado con estrategias de crecimiento.

3.5 MATRIZ DOFA.

Matriz de debilidades-oportunidades-fortalezas-amenazas: Es la herramienta fundamental para el estudio estratégico. Nos permite obtener un diagnóstico de la situación actual de la empresa, esta se basa en identificar los agentes que intervienen en la organización ya sea interno como externo, ya que nos brinda una visión específica de la empresa.

Las estrategias FO (fortalezas-oportunidades): utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas.

Las estrategias DO (debilidades-oportunidades): superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

Las estrategias FA (fortalezas-amenazas): utilizan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas.

Las estrategias DA (debilidades-amenazas): tácticas defensivas dirigidas a la reducción de las debilidades internas y a evitar las amenazas externas.

	FORTELEZAS	DEBILIDADES
	1. Condiciones del ambiente de trabajo.	1. Descripción de puestos.
	2. Cumplimiento.	2. Ejecución de evaluación de desempeño.
		3. Toma de decisiones.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1. Incremento salarial.	(F1, F2, O1, O2, O3, O4, O5) Desarrollo de programas o capacitaciones continuas para extender el nivel académico, técnico y profesional de los funcionarios de la cooperativa Coacremat Ltda.	(D1, D2, O1, O2, O3, O4, O5) Implementar un rediseño de manual de funciones y procesos del talento humano en la cooperativa Coacremat mejorando los procesos internos de la empresa.
2. Educación.		
3. Ubicación.		
4. Perfiles profesionales.		
5. Mercado laboral		
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1. Ley jornadas laborales.	(F1, F2, A1, A2) Capacitar al personal sobre leyes o reformas que puedan afectar o contribuir al sector cooperativo y dar el mejor servicio al asociado fidelizándolo y dando cumplimiento a sus exigencias en cuanto a beneficios y auxilios ofrecidos por parte de la cooperativa.	(D1, D2, D3, A1, A2) Implementar políticas, análisis de cargos, descripción de puestos y la evaluación de desempeño para medir la eficiencia y eficacia de los funcionarios en sus actividades diarias sin afectar sus derechos laborales.
2. Gustos.		

Tabla 6 Matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas DOFA

3.6 MATRIZ DE VULNERABILIDAD.

PUNTUAL	AMENAZAS, DEBILIDADES Y EFECTOS				CAPACIDAD DE REACCIÓN.	GRADO DE VULNERABILIDAD.
	AMENAZAS Y DEBILIDADES.	CONSECUENCIAS	IMPACTO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA		
			1 A 10	0 A 1	1 A 10	
1. Proceso de inducción.	No contar con procesos de inducción.	Desconocimiento del puesto de trabajo.	8	0.4	5	III AMARILLO
2. Nivel académico.	No tener títulos (técnico, tecnólogo o profesional).	Mínimo desempeño en el puesto de trabajo.	9	0.2	8	I ROJO
3. Capacitaciones.	No tener presupuesto para capacitar a los funcionarios.	No hay agilidad en los procesos administrativos.	5	0.8	7	I ROJO
4. Condiciones del ambiente de trabajo.	Clima laboral inestable.	No eficiencia y eficacia en los procesos.	7	0.7	7	I ROJO
5. Riesgo de enfermedades profesionales.	Obtención de enfermedades laborales	Demanda a la empresa.	5	0.2	9	I ROJO
6. Prevención enfermedades profesionales.	No tener un programa de salud ocupacional	Enfermedades laborales continuas en la empresa.	6	0.5	8	I ROJO
7. Evaluación del servicio.	Ineficacia de los manuales de funciones y de desempeño	Bajo desempeño de los funcionarios en la empresa.	10	0.7	6	II NARANJA
8. Cumplimiento	No se cumplen la misión, visión y objetivos organizacionales	No hay servicio óptimo en la cooperativa.	8	0.4	7	I ROJO

	les.					
9.Atención Asociado	Servicio al cliente (mala atención).	Mal atención al asociado.	10	0.7	8	I NARANJA
10.Nivel de ausentismo	Rotación de personal, despidos y permisos continuos	Retraso de procesos en la organización.	8	0.5	5	III AMARILLO
11.Conocimiento misión y visión	No tener claro la misión y visión.	No hay cumplimiento de objetivos y metas de la empresa.	10	0.5	5	III AMARILLO
12.Enfrentamiento al cambio	No estar en capacidad de cambios en la organización	Rezago en los procesos empresariales ante la competencia.	10	0.6	5	IV VERDE

Tabla 7 Matriz de vulnerabilidad.

IMPACTO PROBABILIDAD DE OCURRENCIA		I INDEFENSA					II EN PELIGRO				
	10										
	9	5									
	8		2	6				9			
	7			8	3	4					
	6							7			
	5			1	10	11	12				
	4										
	3										
	2										
	1										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		IV VULNERABLE					III PREPARADA				
	CAPACIDAD DE REACCIÓN										

Ilustración 40 gráfico matriz de vulnerabilidad.

3.6.1 Análisis matriz de vulnerabilidad.

Dentro de este análisis la mayoría de sus fortalezas de la cooperativa Coacremat Ltda. Se encuentra en el cuadrante uno, esto quiere decir que hay probabilidad de que las variables (5, 2, 6, 8, 3, 4) se encuentran indefensas y se pueden

situar en contra de la empresa convirtiéndose en amenazas o debilidades potenciales a futuro.

En el cuadrante dos encontramos la evaluación del servicio y la atención al asociado que son las principales funciones de la cooperativa, ya que es una entidad prestadora de créditos, auxilios y beneficios por eso se hace indispensable mejorar estos procesos a corto plazo.

La grafica nos indica en el cuadrante tres, una sola variable que hace referencia a como el talento humano puede adaptarse al cambio interno como externo.

Las variables (1, 10, 11) se encuentran en el cuadrante de vulnerabilidad, nos indica que el talento humano no tiene metas y objetivos propuestos en campo laboral.

3.7 MATRIZ AXIOLÓGICA.

	GRUPOS DE REFERENCIA				
PRINCIPIOS	SOCIEDAD	EL ESTADO	LA FAMILIA	LOS ASOCIADOS	LOS FUNCIONARIOS
Servicio al asociado	X		X	X	X
Trabajo en equipo				X	X
Competitividad		X			
Autogestión		X			
Eficiencia	X	X	X	X	X
Cuidado del ambiente	X	X	X	X	X
Lealtad	X	X	X	X	X
Solidaridad	X	X	X	X	X
Puntualidad	X	X	X	X	X
Convivencia				X	X
Respeto	X	X	X	X	X
Responsabilidad	X	X	X	X	X
Reconocimiento		X		X	
Compañerismo					X
Liderazgo					X
Cooperación	X	X	X	X	X

Tabla 8 Matriz axiológica.

Los principios que se acomodan a la cooperativa Coacremat son los siguientes:

- Cuidados con el medio ambiente.
- Eficiencia.
- Lealtad.
- Puntualidad.

- Respeto.
- Responsabilidad.
- Cooperación.
- Solidaridad.

3.8 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE).

1= no es atractiva.

2= algo atractiva.

3= bastante atractiva.

4= muy atractiva.

ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS										
1. Implementar un rediseño de manual de funciones y procesos del talento humano en la cooperativa Coacremat mejorando los procesos internos de la empresa.										
2. Desarrollo de programas o capacitaciones continuas para extender el nivel académico, técnico y profesional de los funcionarios de la cooperativa Coacremat Ltda.										
3. Capacitar al personal sobre leyes o reformas que puedan afectar o contribuir al sector cooperativo y dar el mejor servicio al asociado fidelizándolo y dando cumplimiento a sus exigencias en cuanto a beneficios y auxilios ofrecidos por parte de la cooperativa.										
4. Implementación de políticas, análisis de cargos y descripción de puestos y la evaluación de desempeño para medir la eficiencia y eficacia de los funcionarios en sus actividades diarias.										
			1		2		3		4	
FACTORES CLAVE		VALOR	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
OPORTUNIDADES										
1	Incremento salarial	0,05	-	-	-	-	-	-	-	-
2	Ingresos (ahorro)	0,09	3	0,3	4	0,4	2	0,2	1	0,1
3	Políticas empresariales	0,09	-	-	-	-	-	-	-	-
4	Educación	0,09	-	-	-	-	-	-	-	-
5	Automatización	0,09	-	-	-	-	-	-	-	-
6	Ubicación	0,1	4	0,4	3	0,3	1	0,1	2	0,2
7	Perfiles profesionales	0,07	4	0,3	2	0,1	3	0,2	1	0,1
8	Mercado laboral	0,07	-	-	-	-	-	-	-	-
9	Percepción del asociado	0,09	3	0,3	4	0,4	2	0,2	1	0,1
AMENAZAS										

1	Ley jornadas laborales	0,09	-	-	-	-	-	-	-	-
2	Creencias	0,09	3	0,3	4	0,4	2	0,2	1	0,1
3	Gustos	0,08	4	0,3	1	0,1	1	0,1	3	0,2
	TOTAL	1								
FORTELEZAS										
1	Nivel académico	0,07	4	0,3	3	0,2	2	0,2	1	0,1
2	Capacitaciones	0,06	3	0,3	4	0,4	1	0,1	1	0,1
3	Condiciones del ambiente de trabajo	0,04	1	0,1	2	0,1	3	0,2	4	0,2
4	Riesgo de enfermedades laborales	0,04	-	-	-	-	-	-	-	-
5	Cumplimiento	0,07	-	-	-	-	-	-	-	-
DEBILIDADES										
1	Descripción de puestos	0,1	1	0,1	3	0,3	2	0,2	4	0,4
2	Diseño de procesos	0,1	3	0,3	1	0,1	2	0,2	4	0,4
3	Plan de carrera	0,09	4	0,4	2	0,2	2	0,2	3	0,3
4	Plan de retiro	0,09	3	0,3	4	0,4	1	0,1	2	0,2
5	Ejecución de evaluación de desempeño	0,095	2	0,2	3	0,3	1	0,1	4	0,4
6	Periodos de evaluación de desempeño	0,095	2	0,2	1	0,1	4	0,4	3	0,3
7	Comunicación	0,05	-	-	-	-	-	-	-	-
8	Toma de decisiones	0,1	3	0,3	2	0,2	4	0,4	1	0,1
TOTAL		1		4		3,7		2,8		3,1

Tabla 9 Matriz cuantitativa de la planeación estratégica.

3.8.1 Análisis de matriz cuantitativa.

Estrategias de cooperativa Coacremat.

Según la MCPE la mejor estrategia es realizar una reestructuración del área de talento humano, para identificar las dificultades y necesidades de los funcionarios, asociados y empresa, realizando un cambio que permita a la empresa tomar decisiones en consenso para lograr un equilibrio del medio tanto del personal, como se sus directivos que se observe reflejado ante los asociados.

4. PLAN DE OPERATIVO PARA LA COOPERATIVA DEL MAGISTERIO DE TÚQUERRES COACREMAT LTDA.

En el re direccionamiento de la cooperativa se va a tener en cuenta los objetivos cooperativos, los valores y principios cooperativos, ya que nuestro estudio solo se limita a la parte humana es decir el área del talento humano. En esta parte del re direccionamiento se debe aclarar que es para el fortalecimiento y mejoramiento del talento humano de la cooperativa Coacremat Ltda.

4.1 MISIÓN:

El área de talento de la cooperativa Coacremat Ltda. Satisface las necesidades del personal con valores y profesionalismo para la empresa y las condiciones necesarias para un desempeño eficiente y eficaz para sus asociados.

4.2 VISIÓN:

El área de talento Humano será para Coacremat Ltda. En el 2016 la ventaja competitiva homogénea dotado de capacidades e ideales, basados en la ética y valores, para un desempeño seguro en cualquier cargo de la empresa.

4.3 OBJETIVO PRINCIPAL.

Consolidar un equipo de trabajo calificado con competencias como conocimiento, liderazgo, experiencia, calidad, habilidad y agilidad, para la buena atención al asociado teniendo claro los objetivos y metas propuestas en las diferentes áreas de trabajo.

4.3.1 Objetivos específicos del talento humano.

- Promover el desarrollo de los funcionarios de la cooperativa, motivando su participación como sujetos activos, gestores y motivadores del cambio.
- Liderar los procesos de desarrollo del Talento Humano como provisión, reclutamiento, selección, inducción, responsabilidad social y evaluación del desempeño.
- Capacitar para mejorar en nivel de desempeño con sistemas de compensación.
- Optimizar, innovar e implementar los principios y valores que tiendan a cumplir las metas organizacionales.

4.3.2 Objetivos funcionales del área de talento humano.

Se proponen los siguientes objetivos funcionales para la organización:

- Crear un plan de mejoramiento continuo en el talento humano para mejorar la eficiencia y eficacia de toda la organización.

Es necesario crear una cultura de mejoramiento continuo esto es posible a través de implantar tendencias a los funcionarios de la cooperativa. En donde se debe destacar el liderazgo por parte de la gerencia y la participación por parte de los funcionarios para el éxito de Coacremat Ltda.

- Brindar servicios con calidad y tecnología basada en el talento humano creando así una ventaja competitiva.

Crear una ventaja competitiva a través de las personas junto a las Tics, para dar agilidad a los procesos que presta la cooperativa, en cuanto a los beneficios y auxilios que otorga hacia sus asociados.

- Tener personal homogéneo basado en competencias específicas.

Detectar las competencias ideales como la eficiencia, eficacia y compromiso para los funcionarios de la organización. A partir del reclutamiento, métodos de selección idóneos con una adecuada inducción y contratación de personal.

- Crear un clima organizacional ideal basado en la moral para el desarrollo de los funcionarios.

Es importante crear una cultura organizacional basada en valores. Adicional debe haber equidad para los funcionarios y se debe premiar su desempeño. Las instalaciones deben ser adecuadas para el desempeño laboral y se deben adelantar programas para prevenir enfermedades profesionales y accidentes laborales con el programa de salud ocupacional e implementación del Copaso.

- Brindar herramientas TICS para un óptimo desempeño laboral de los funcionarios.

Es importante brindar las herramientas y capacitar a los trabajadores o en su defecto actualizar para un adecuado y manejo de estas en pro de brindar un mejor servicio a los asociados.

4.4 VALORES DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO.

- Cuidados con el medio ambiente.
- Eficiencia.

- Lealtad.
- Puntualidad.
- Respeto.
- Responsabilidad.
- Cooperación.
- Solidaridad.

4.5 PRINCIPIOS DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO.

Satisfacción de los asociados de la cooperativa Coacremat: Tener una continua capacitación y retroalimentación para mejorar la calidad en el servicio prestado.

Trabajo en equipo: ser un equipo humano en el que el elemento principal es la excelencia en el ambiente de trabajo desarrollando capacidad de competencia responsabilidad y solidaridad que caracteriza nuestra cooperativa hacia sus asociados.

Calidad: Coacremat cuenta con profesionales que prestan un excelente servicio gracias a su permanente formación y desarrollo laboral, estando siempre a la vanguardia de nuevos procesos que puedan contribuir en la mejora de los servicios prestados a los asociados.

Bienestar. Recompensar de forma adecuada a los funcionarios que hayan alcanzado sus metas y objetivos en la organización.

Políticas del departamento:

Comunicación: Promover la comunicación efectiva entre las diferentes áreas de la organización.

Igualdad o equidad: Debe haber un trato de igualdad para todos los funcionarios de la cooperativa Coacremat Ltda.

Información: Informar a todas las personas de los procesos, programas, reglamentos, del área para tener un mejor desempeño basado en la transparencia motivando a la participación.

Respuesta: dar trámite a todas las solicitudes que se tengan del área.

4.6 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.

En la formulación estratégica se selecciona estrategias adecuadas para la consecución de los objetivos, estas estrategias serán tomadas y formuladas en 4

grandes estrategias que puedan incorporar las estrategias mencionadas en las matrices anteriores.

- Desarrollo de programas o capacitaciones continuas para extender el nivel académico, técnico y profesional de los funcionarios de la cooperativa Coacremat Ltda.

En la actualidad son las herramientas más competitivas en las organizaciones, porque son de vital importancia en donde contribuye al desarrollo de los funcionarios tanto personal como profesional. Por ello la cooperativa Coacremat debe implementar procesos de conocimientos, habilidades y actitudes que se para lograr un desempeño óptimo, también se transmite conocimientos nuevos que ayudan a aumentar sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto de trabajo, permitiendo a su vez a la organización alcanzar sus metas.

La capacitación o el desarrollo del personal deben ser de carácter obligatorio, ya que son variables importantes que ayuda a ser competitivos y eficientes en el medio laboral.

- Implementación de políticas, análisis de cargos y descripción de puestos y la evaluación de desempeño para medir la eficiencia y eficacia de los funcionarios en sus actividades diarias sin afectar sus derechos laborales.

Las políticas nos ayuda a establecer la dirección a tomar en caso conflictos tanto internos como externos para tomar decisiones que favorezcan a la empresa, también nos permite definir objetivos a los cuales quiere llegar la empresa.

El análisis de cargos y la descripción de puestos de trabajo nos permite verificar las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y si este a su vez está alineado con el funcionario para llevarlas a cabo con éxito.

La evaluación de desempeño nos destaca la eficiencia de las capacidades profesionales que tiene el individuo en su puesto de trabajo. Esto permite hacer procedimientos estructurales y sistemáticos para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo y funcionario a su vez. Con el fin de descubrir si podrá mejorar su rendimiento a futuro.

- Implementar un rediseño de manual de funciones y procesos del talento humano en la cooperativa Coacremat mejorando los procesos internos de la empresa.

Cuando hablamos de rediseñar es hacer cambios de fondo en el talento humano. Como lo son los procesos, las tareas y actividades para que se puedan coordinar con la misión, visión, políticas y objetivos organizacionales utilizando recursos para alcanzar las metas de la organización, por eso se hace indispensable implementar estructuras que faciliten el apoyo en los sistemas jerárquicos y los canales de

comunicación de los funcionarios de la organización con elementos claves como son: especialización en el trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización y formalización organizacional.

4.7 PLAN DE ACCION COOPERATIVA COACREMAT LTDA.

OBJETIVOS	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	TAREA	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO
Establecer reuniones para el desarrollo y crecimiento del área de talento humano.	Planeación del Talento Humano.	Implementar un rediseño de manual de funciones y procesos del talento humano en la cooperativa Coacremat mejorando los procesos internos de la empresa.	1. Planear las reuniones periódicas con el gerente y el consejo de administración.	GERENTE COACREMAT LTDA.	1 día	10.000\$
			2. abrir una discusión con la gerencia y los directores de cada área sobre las necesidades del talento humano.	GERENTE COACREMAT LTDA.	1 día	20.000\$
			3. con el gerente y los directores llegar a un resultado.	GERENTE Y DIRECTORES DE ZONA	1 día	30.000\$
			4. Realizar un acta con las conclusiones.	GERENTE COACREMAT LTDA.	1 día	20.000\$
			5. Identificar las futuras necesidades del talento humano.	JEFE DE TALENTO HUMANO.	1 día	10.000\$
OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	TAREA	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO
Innovar nuevos métodos de reclutamiento de personal calificado.	Atraer el mejor personal del mercado laboral para puestos clave en la cooperativa Coacremat Ltda.	RECLUTAMIENTO	1. Poner en la página de la empresa un link para los interesados en trabajar en la cooperativa.	JEFE DE SISTEMAS	2 días	50.000\$
			2. A través de anuncios en la radio y periódico local.	JEFE DE TALENTO HUMANO.	1 mes	50.000\$
			3. Identificar personas destacadas en otras organizaciones para cargos clave en la cooperativa.	JEFE DE TALENTO HUMANO.	3 semanas	100.000\$
			4. Ponerse en contacto directamente con las personas referenciadas.	JEFE DE TALENTO HUMANO.	1 semana	50.000\$
OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	TAREA	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO

Elegir los candidatos más adecuados para el puesto de trabajo en la organización.	Utilizar el Benchmarking para obtener los mejores procesos de Talento Humano de otras cooperativas que tengan un buen desarrollo en el área de talento humano.	SELECCIÓN	1. Estudio de la hoja de vida (cumplimiento de perfiles).	JEFE TALENTO HUMANO Y PERSONAS DEL CONSEJO ADMINISTRATIVO.	1 semana	100.000\$
			2. Pruebas especiales en el cargo (psicotécnicas y de conocimiento).	JEFE TALENTO HUMANO	1 mes	100.000\$
			3. Tipo de entrevista de acuerdo a cargo.	JEFE TALENTO HUMANO	1 día	100.000\$
			4. Visita domiciliaria.	JEFE TALENTO HUMANO	1 día	150.000\$
			5. Examen médico (estado de salud).	JEFE TALENTO HUMANO	2 días	100.000\$
OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	TAREA	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO
Instruir al funcionario sobre los asuntos relacionados del cargo a ocupar.	Diseñar e implementar un proceso de Inducción estándar para toda la organización.	INDUCCION	1. Diseñar un proceso de Inducción para la presentación de la empresa.	GERENCIA Y JEFE DE TALENTO HUMANO	2 semanas	200.000\$
			2. Diseñar un manual y proceso de inducción por cargo y área.	GERENCIA Y JEFE DE TALENTO HUMANO	6 meses	1.200.000\$
			3. Diseñar presentación física general de la empresa, de otros colaboradores según sus funciones y directivas de responsabilidades.	GERENCIA Y JEFE DE TALENTO HUMANO	2 meses	150.000\$
OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	TAREA	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO
Contribuir con la organización maximizando así la eficiencia y eficacia de la organización.	Contratación a término indefinido y contratos de aprendizaje.	CONTRATACION	1. se debe definir a que puestos se les debe dar contratación indefinida.	JEFE DE TALENTO HUMANO	2 semanas	100.000\$
			2. como complemento a cuales contratos de aprendizaje o por términos limitado.	JEFE DE TALENTO HUMANO	1 semana	120.000\$
			3. contrato de prueba 3 meses.	JEFE DE TALENTO HUMANO	1 semana	1.500.000\$
OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	TAREA	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO

Facilitar la evaluación y supervisión para alcanzar el mérito funcional de la organización.	Tener los instrumentos necesarios para el análisis de cargos por cada una de las áreas.	ANALISIS DE CARGOS	1. Realizar un análisis ocupacional por cada área.	JEFE DE TALENTO HUMANO	5 meses	150.000\$
			2. Crear o actualizar cartas de cargos.	JEFE DE TALENTO HUMANO	1 mes	300.000\$
			3. Crear o actualizar manuales de funciones.	JEFE DE TALENTO HUMANO	1 mes	500.000\$
			4. Crear o actualizar manuales de procesos.	JEFE DE TALENTO HUMANO	1 mes	500.000\$
			5. Realizar el manual de valoración de cargos.	JEFE DE TALENTO HUMANO	1 mes	500.000\$
			6. Determinar los resultados al jefe de cada área.	JEFE DE TALENTO HUMANO	1 mes	600.000\$
OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	TAREA	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO
Evaluar el desempeño o deseado de los funcionarios para medir su nivel competitivo para el logro de sus objetivos.	Crear una nueva evaluación de desempeño.	EVALUACION DE DESEMPEÑO	1. Identificar los aspectos clave para evaluar cada cargo con % de importancia.	JEFE DE TALENTO HUMANO	3 semanas	100.000\$
			2. Diseñar evaluación según tipo de cargo	JEFE DE TALENTO HUMANO	2 meses	200.000\$
			3. Definir periodicidad y acciones a tomar.	JEFE DE TALENTO HUMANO	1 mes	100.000\$
			4. Brindar retroalimentación.	JEFE DE TALENTO HUMANO	1 mes	300.000\$
OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	TAREA	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO
Adaptar a los funcionario	Mejorar el capital humano de la cooperativa para así tener una ventaja competitiva a través de capacitaciones en cada cargo para un desempeño sobresaliente.	CAPACITACION Y DESARROLLO DE PLAN DE CARRERA	1. Identificar las necesidades de capacitación es el puesto.	JEFE DE TALENTO HUMANO Y JEFE DE CADA AREA.	1 mes	100.000\$
			2. Identificar las capacitaciones idóneas para sobrepasa las necesidades de capacitación en el puesto.	JEFE DE TALENTO HUMANO Y JEFE DE CADA AREA.	2 semanas	150.000\$
			3. Diseñar un programa de capacitación en el puesto y refuerzo operativo y administrativo.	JEFE DE TALENTO HUMANO Y JEFE DE CADA AREA.	2 semanas	200.000\$

s para el puesto de trabajo incrementando así su eficiencia y eficacia, además implementando los procesos de ascenso en la organización.	Buscar la capacitación continua de los trabajadores con el objetivo de continuar su carrera laboral.		4. Fijar periodos de refuerzo.	JEFE DE TALENTO HUMANO Y JEFE DE CADA AREA.	1 semana	200.000\$
			1. Buscar alianzas con instituciones educativas del Estado (Sena) y Privadas para capacitación de los funcionarios en sus labores diarias.	JEFE DE TALENTO HUMANO.	2 semanas	500.000\$
			2. Motivar a los trabajadores a continuar sus estudios, profesionales o especializaciones.	JEFE DE TALENTO HUMANO.	1 semana	100.000\$
	3. Ofrecer auxilios estudiantiles a trabajadores que tengan promedio superior 4.		JEFE DE TALENTO HUMANO.	1 semana	500.000\$	
	1. Establecer posibles ascensos de cada cargo.		JEFE DE TALENTO HUMANO.	1 mes	150.000	
	2. Establecer tabla de puntaje necesario para ascenso.		JEFE DE TALENTO HUMANO.	1 mes	150.000\$	
OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	TAREA	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO
Prevención de accidentes laborales.	Readecuación de las instalaciones de la oficina principal.	BIENESTAR LABORAL	1. Readecuación de Pisos	JEFE DE TALENTO HUMANO.	4 meses	3.000.000\$
			2. Mejoramiento de la ventilación o aire.	JEFE DE TALENTO HUMANO Y JEFE DE CDA AREA.	2 meses	2.000.000\$
OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	TAREA	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO
Eliminar, reducir, prevenir los riesgos	Realizar un plan preventivo de enfermedades laborales	HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABJO	1. Identificar las enfermedades profesionales que se pueden presentar en el desarrollo de las actividades diarias	JEFE DE TALENTO HUMANO.	1 mes	150.000\$
			2. Contactar a la ARP y EPS para recibir asesoría sobre programas de prevención	JEFE DE TALENTO HUMANO.	1 mes	300.000\$

profesionales y mantener la salud de los funcionarios de la organización.			3. Diseñar plan de prevención de enfermedades profesionales	JEFE DE TALENTO HUMANO.	1 mes	500.000\$
			4. Programa COPASO	JEFE DE TALENTO HUMANO.	2 meses	1.500.000\$
OBJETIVOS	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	TAREA	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO
Mejorar el nivel de desempeño de los funcionarios con sistemas de compensación.	Realizar una actividad Semestral para la integración de los trabajadores ubicados en las diferentes sucursales	MOTIVACION E INCENTIVOS	1. Elegir fecha de eventos	CONSEJO DE ADMINISTRACION, GERENTE Y JEFE DE TALENTO HUMANO.	1 mes	300.000\$
			2. Elegir las actividades a realizar	CONSEJO DE ADMINISTRACION, GERENTE Y JEFE DE TALENTO HUMANO.	1 mes	150.000\$
			3. Planear los objetivos del evento	CONSEJO DE ADMINISTRACION, GERENTE Y JEFE DE TALENTO HUMANO.	1 mes	150.000\$
OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	TAREA	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO
Proponer una política salarial que está fundamentada en una escala salarial.	Fijar una escala salarial	SALARIOS, COMPENSACION Y BENEFICIOS SOCIALES	1. Clasificar los cargos según escala salarial	CONSEJO ADMINISTRATIVO Y JEFE DE T.H	2 semanas	300.000\$
			2. Establecer los valores de la escala salarial	CONSEJO ADMINISTRATIVO Y JEFE DE T.H	3 semanas	150.000\$
			3. Establecer beneficios adicionales según desempeño.	CONSEJO ADMINISTRATIVO Y JEFE DE T.H	3 semanas	150.000\$
OBJETIVOS	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	TAREA	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO
Detectar el grado de eficiencia y eficacia que tienen en el	Crear un sistema de control para identificar falencias en el Talento Humano	AUDITORIA DE TALENTO HUMANO	1. Crear un buzón de sugerencias en el departamento	JEFE DE TALENTO HUMANO.	2 semanas	45.000\$
			2. Realizar encuesta mensual interactiva en la página web de Coacremat.	JEFE DE TALENTO HUMANO.	1 mes	150.000\$

desempeño de sus actividades .			3. Analizar cambios en el desempeño laboral.	JEFE DE TALENTO HUMANO.	3 meses	200.000\$	
OBJETIVOS	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	TAREA	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO	
Optimizar e implementar los principios y valores tendientes a cumplir las metas organizacionales.	Implanta una mega tendencia en la organización (innovación y cambio)	DESARROLLO ORGANIZACIONAL ATRAVES DEL TALENTO HUMANO	1. Identificar tendencias actuales.	GERENCIA Y JEFE DE TALENTO HUMANO.	1 mes	400.000\$	
			2. Verificar tendencias que se ajusten a las necesidades empresariales.	GERENCIA Y JEFE DE TALENTO HUMANO.	1 mes	250.000\$	
			3. Aplicar tendencia a directivos.	GERENCIA Y JEFE DE TALENTO HUMANO.	2 meses	300.000\$	
	Crear una visión y misión compartida de los valores corporativos.		4. Aplicar tendencias al resto de los trabajadores	GERENCIA Y JEFE DE TALENTO HUMANO.	2 meses	400.000\$	
			1.realizazr los principios y valores organizacionales	GERENCIA Y JEFE DE TALENTO HUMANO.	1 mes	500.000\$	
			2.Hacer marketing a los principios y valores de la empresa	GERENCIA Y JEFE DE TALENTO HUMANO.	2 meses	500.000\$	
			3. Implantar los valores y principios a los funcionarios y directivos	GERENCIA Y JEFE DE TALENTO HUMANO.	2 meses	450.000\$	
			4. Implantar los principios a los funcionarios de la cooperativa Coacremat.	GERENCIA Y JEFE DE TALENTO HUMANO.	2 meses	450.000\$	
OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	TAREA	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO	
Identificar el personal idóneo para futuros vacantes minimizando así los costos de selección y reclutamiento de	Creación de una base de datos teniendo en cuenta personal actual y nuevo personal para llenar nuevas futuras vacantes. Así	BASES DE DATOS Y SISTEMAS DE INFORMACION DEL AREA DE TALENTO HUMANO	1. Identificar el personal actual de la compañía, registrar sus datos personales actualizados teléfonos, dirección, escolaridad, estado civil, referencias laborales, vacaciones.	JEFE DE SISTEMAS Y JEFE DE TALENTO HUMANO	1 mes	250.000\$	
			2. Identificar personal para posibles vacantes futuras en los puestos de más rotación.	JEFE DE TALENTO HUMANO	1 mes	150.000\$	

personal.	como de costos de despido y contratación		3. Crear un Banco de hojas de Vida.	JEFE DE SISTEMAS Y JEFE DE TALENTO HUMANO	2 meses	150.000\$
			4. Identificar el costo de contratación según escala salarial.	JEFE DE TALENTO HUMANO	1 mes	300.000\$
			5. Identificar los costos de despido según escala salarial.	JEFE DE TALENTO HUMANO	3 semanas	300.000\$
			6. Identificar los cargos de mayor rotación en la empresa.	JEFE DE TALENTO HUMANO	3 semanas	300.000\$
			7. Índices de ausentismo	JEFE DE TALENTO HUMANO	1 semana	150.000\$
VALOR TOTAL					20.355.000\$	

Tabla 10 plan de acción cooperativa Coacremat Ltda.

4.8 INDICADORES DE GESTIÓN.

INDICADOR	METODO DE CALCULO	META	MIN ACEPTABLE
Reclutamiento.	$\frac{\# \text{ numero de personas reclutadas}}{\# \text{ numero de vacantes en el periodo}}$	100%	95%
Selección.	$\frac{\# \text{ de personas seleccionadas}}{\# \text{ de hoja de vida seleccionadas}}$	100%	95%
Inducción.	$\frac{\# \text{ numero de inducciones realizadas}}{\# \text{ numero de funcionarios ingresados}}$	100%	95%
Contratación.	$\frac{\# \text{ de personas contratadas}}{\# \text{ de perosnas entrevistadas}}$	100%	100%
Análisis de cargos.	$\frac{\# \text{ de cargos analizados}}{\# \text{ de cargos existentes}}$	100%	98%
Evaluación de desempeño.	$\frac{\# \text{ de cargos}}{\# \text{ tipo de cargos a evaluar}}$	100%	100%
	$\frac{\# \text{ de metas cumplidas o finalizadas}}{\# \text{ de metas individual formuladas}}$	100%	100%
Capacitación y desarrollo de plan de carrera.	$\frac{\# \text{ de capacitaciones realizads al cargo}}{\# \text{ total de capacitaciones programadas realizada}}$	100%	100%
Higiene y seguridad en el trabajo.	$\frac{\# \text{ de casos presentados}}{\# \text{ de personas con riesgo de enfermedades}}$	100%	95%
Salarios, compensación y beneficios sociales.	$\frac{\# \text{ de cargos clasificados a beneficios}}{\# \text{ numero total de cargos}}$	100%	90%
Auditoria de talento humano	Identificación de las falencias en el área y posibles mejoras.	100%	100%
Índice de rotación de personal.	$\frac{\frac{\text{ingreso} + \text{salidas}}{2} \times 100}{\text{total de trabajadores en el periodo}}$	-	-
Ausentismo.	$\frac{\frac{\# \text{ de funcionarios}}{\text{dias peridos}} \times 100}{\frac{\text{numeor de funcionarios}}{\text{numeros de dias trabajados}}}$	-	-
Mejora continua.	$\frac{\# \text{ de metas cumplidas o finalizadas}}{\# \text{ de actividades programadas}}$	100%	100%

Nivel de escolaridad.	$\frac{\# \text{ de profesionales}}{\# \text{ de trabajadores}}$	100%	100%
Carga laboral.	$\frac{\# \text{ de cargos vacantes}}{\# \text{ de funcionarios}}$	100%	90%
Horas de capacitación.	$\frac{\text{total de horas de capacitacion}}{\text{total de horas programadas}}$	100%	100%
Grado de satisfacción del asociado.	$\frac{\# \text{ de asociados no satisfechos}}{\# \text{ de asociados totales}}$	100%	100%

Tabla 11 indicadores de gestión.

CONCLUSIONES.

A partir del diagnóstico se evidenciaron falencias administrativas en los procesos de contratación en cuanto a la selección de hojas de vida, dado que no tienen manuales y no siguen los procedimientos para escoger cual es la más apta para el cargo, además la cooperativa requiere la prestación de servicios para el análisis psicotécnicos que hace a las personas reclutadas.

El talento humano muestra baja motivación y poca satisfacción en aspectos como la remuneración salarial e incentivos, debido a que los incrementos salariales no se ven reflejados de forma anual y no se tiene en cuenta el aumento del costo de vida de los funcionarios.

El bienestar laboral de la cooperativa, presenta poca atención por parte de las directivas, en donde hay inconformismo por no seguir un plan de salud ocupacional para el manejo de actividades lúdicas que brindan espacios de integración hacia los funcionarios de la cooperativa.

El clima laboral no es adecuado, porque ostenta individualidades entre los departamentos y existe escaso apoyo entre ellos, lo que dificulta los procesos administrativos generando una no agilidad en los servicios a sus asociados, en cuanto a la respuesta de solicitud de créditos, auxilios y beneficios.

Lo más grave es que la cooperativa presenta una visión que está a punto de caducar en el 2015 sin haber cumplido las expectativas empresariales, con una misión errónea ya que la empresa es de aporte y crédito más no de ahorro, el cual está plasmada en la misión de la cooperativa, además no tienen objetivos corporativos y si no los tienen, no hay una alineación entre el talento humano y las metas fijadas para periodos futuros esto quiere decir que la cooperativa ni tiene definido su rumbo.

RECOMENDACIONES.

Se recomienda a la Gerencia mejore su procesos de planeación estratégica en todos los campos, ya sea en parte de mercadeo, financiero, contable y principalmente en talento humano ya que se determina Visión, Misión, Principios, valores y objetivos pero no hay una percepción de cómo se implementaron o de donde salieron las anteriores estrategias.

En la toma de decisiones todo queda en manos del consejo administrativo, tratar de dar autonomía a algunos departamentos para poder tomar las decisiones correctas, ya que ellos conocen más de los problemas y del funcionamiento de cada área que puede perjudicar a la cooperativa.

Mejorar el clima organizacional de la empresa con actividades ludicorecreativas, para no tener inconvenientes a futuro con cada uno de los departamentos y por ende no afectar la cooperativa en general.

Implementar capacitación e incentivos, ya que son factores en donde funcionarios creen que mejorarían su desempeño laboral aplicando manuales de funciones. Tratar de hacer una reestructuración organizacional para las mejoras de procesos.

Para una estrategia basada en atención al asociado es importante hacer un adecuado análisis de cargos y re direccionar la cultura organizacional en una cultura basada en una buena atención al asociado, para que los funcionarios puedan alcanzar las metas y objetivos propuestos en el puesto de trabajo. Los funcionarios deben estar alineadas con la participación en la estrategia empresarial.

BIBLIOGRAFIA.

CHIAVENATO. Idalberto. Gestión del Talento Humano, editorial, 3 Edición. Mc Graw Hill

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición. Santa fe de Bogotá: McGraw Hill, 2000.

FRED R David. Conceptos de Administración Estratégica, editorial Pearson Educación, Novena Edición, México, 2003.

FRED R. DAVID. La gerencia estratégica. Bogotá: Legis, 1994

JOSÉ NICOLÁS MARÍN; Eduardo Montiel, Estrategia Diseño y Ejecución Editorial Mc Graw-Hill, Segunda Edición, año 1994

KOONTZ, H Y WEIHRICH H. (1996). Elementos de Administración (5ta Edición). México: McGraw-Hill.

MINTZBERG HENRY, JAMES BRIAN QUINN, JOHN VOYER. (1997) El proceso estratégico conceptos, contextos y casos. Edición breve.

SERNA, HUMBERTO. Gerencia estratégica. 10 ed. Bogotá: editorial 3R Panamericana. (2008).

PETER DRUCKER (1954), the theory and practice of change management 3 edition.

PORTERE E. Michael. Estrategia competitiva 25 edición editorial, México 1996.

ANEXOS



ENCUESTA COOPERATIVA DEL MAGISTERIO DE TÚQUERRES COACREMAT LTDA.			
I. INCORPORACION (Reclutamiento-Selección)			
1. ¿La empresa realiza pruebas de selección de personal?			
SI	NO		
2. ¿Usted recibió alguna inducción al momento de ser contratado?			
SI	NO		
II. SOCIALIZACION (Inducción y contratación)			
3. ¿Están claramente definidas las funciones de cada puesto de trabajo?			
SI	NO		
4. ¿En su puesto de trabajo cuenta con manuales, reglamentos, formatos, registros o algún tipo de documento que le oriente sus labores, facilite o complementé?			
SI	NO		
En el caso de que la respuesta sea afirmativa señalar			
• Manual de funciones			
• Reglamentos internos			
• Manuales de seguridad			
• Políticas empresarial			
• Registros			
• Formatos			
• Otros			
5. ¿Su jefe permite que usted haga sugerencias o aportes en su trabajo?			
SI	NO		
6. ¿Ha recibido alguna vez un reconocimiento por sus logros?			
SI	NO		
III. CAPACITACION Y DESARROLLO			
7. ¿Ha recibido capacitación desde su ingreso a esta empresa?			
SI	NO		

8. ¿Cuántas capacitaciones ha recibió desde su ingreso a la organización?		
• 1 - 3		
• 4 - 6		
• 6 - 10		
9. ¿Cree que los contenidos de las capacitaciones recibidas son importantes para su desarrollo laboral?		
SI	NO	
10. ¿Se prepara a la gente para su retiro de su cargo?		
SI	NO	
IV. BIENESTAR LABORAL		
11. ¿Sufre falta de motivación en el cumplimiento de sus labores?		
SI	NO	
Si la respuesta es afirmativa cuál de los siguientes factores afecta su grado motivacional.		
• Falta de comunicación		
• Carencia de recursos		
• Falta de incentivos		
• Falta de bienestar		
• Otros		
12. ¿Es usted evaluado en el desempeño de su trabajo?		
SI	NO	
13. ¿Algún superior suyo le ha manifestado su satisfacción o insatisfacción con el servicio que le presta a la organización?		
SI	NO	
14. ¿Cómo considera usted que podría mejorar sus labores en el puesto de trabajo?		
• Capacitación		
• Rediseño de procesos		
• Entrenamiento en funciones		
• Mejoramiento de herramientas laborales		
• Otros		
15. ¿Se siente motivado a presentar propuestas y sugerencias para mejorar su trabajo?		
SI	NO	

16. ¿Sabe cuáles son sus metas para este periodo?			
SI	NO		
17. ¿Cree que su salario está en compensación con las funciones realizadas?			
SI	NO		
18. ¿Qué tipo de compensación recibe			
• Comisiones			
• Sueldo básico			
• Incentivos			
• Otros			
19. ¿Se ha ausentado de la empresa alguna vez? ¿Cuánto tiempo?			
SI	NO		
Si la respuesta es afirmativa se tienen en cuenta el tiempo transcurrido.			
• Horas			
• Jornadas			
• Días			
V. GESTION DE PERSONAL			
20. ¿Cómo se enfrenta el cambio en la organización?			
• Se prepara a la gente para abordar el cambio			
• No se hace nada para sensibilizar a la gente			
• Solo se dan órdenes para que cambien			
• Otros			
21. ¿Conoce usted los valores bajo los que se rige su empresa?			
SI	NO		
Si la respuesta es afirmativa cuales son los valores empresariales identificados			
• Liderazgo			
• Responsabilidad			
• Respeto			
• Eficiencia			
• Confianza			
• Eficacia			
• Tolerancia			
• Compañerismo			

• Participación		
• Lealtad		
• Compromiso		
• Otros		
22. ¿Qué valores identifica en las personas que trabajan con usted?		
• Liderazgo		
• Responsabilidad		
• Respeto		
• Eficiencia		
• Confianza		
• Eficacia		
• Tolerancia		
• Compañerismo		
• Participación		
• Lealtad		
• Compromiso		
• Otros		
23. ¿Qué valores aporta usted en el desempeño diario de sus labores?		
• Liderazgo		
• Responsabilidad		
• Respeto		
• Eficiencia		
• Confianza		
• Eficacia		
• Tolerancia		
• Compañerismo		
• Participación		
• Lealtad		
• Compromiso		
• Otros		
24. ¿Qué valores considera usted que la empresa debería tener en cuenta para fomentar en las labores diarias?		
• Liderazgo		
• Responsabilidad		
• Respeto		
• Eficiencia		
• Confianza		
• Eficacia		

• Tolerancia			
• Compañerismo			
• Participación			
• Lealtad			
• Compromiso			
• Otros			
25. ¿Se siente importante para esta empresa?			
SI		NO	
26. ¿Conoce la visión y misión de la empresa?			
SI		NO	
27. ¿Cómo se toma las decisiones en la empresa?			
• Son tomadas por consenso			
• Son tomadas por el jefe de área			
• Son tomadas por gerencia			
• Se analizan con los interesados			
• Otros			
28. ¿Si usted llegara a renunciar algún día cual sería el motivo que lo llevaría a tomar esa decisión?			
• Cargo			
• Posibilidad de mejor empleo			
• Ambiente laboral			
• Estabilidad			
• Otros			
29. ¿Qué nivel de estudios posee?			
• Bachiller			
• Técnico			
• Tecnólogo			
• Profesional			
• Especialista			
• Otros			
30. ¿Recibe la información necesaria para el desempeño de sus labores?			
SI		NO	
31. ¿Recibe información general sobre los proyectos y planes para el área en el cual pertenece?			

SI	NO		
32. ¿Recibe apoyo de sus compañeros cuando lo necesita?			
SI	NO		
33. ¿Recibe colaboración cuando tiene asuntos relacionados con otras áreas?			
SI	NO	A VECES	
34. ¿Da colaboración cuando le piden apoyo personas de otras áreas?			
SI	NO	A VECES	
35. ¿Está satisfecho con las condiciones físicas del ambiente en que desarrolla su trabajo?			
SI	NO		