UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

ANÁLISIS DE LA FUNCIÓN DE GESTIÓN HUMANA COMO PARTE ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA COOVITEL

INGRID VIVIANA AYALA GARCÍA
CINDY CAROLINA PÉREZ FLÓREZ

BOGOTÁ
ENERO 2014

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE ESPECIALISTA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

INGRID VIVIANA AYALA GARCÍA
CINDY CAROLINA PÉREZ FLÓREZ

MARTHA LUCÍA GUTIÉRREZ GUZMÁN
Directora Centro de Gestión Humana y Organizaciones

BOGOTÁ
ENERO 2014

_____

Firma de Jurado

_____

Firma de Jurado

BOGOTÁ

ENERO 2014

CONTENIDO

Pág.

A. FASE DESCRIPTIVA 2
1 Identificación de la Organización 2
1.1 Historia De La Empresa 2
1.2 Sector en el que se Desarrolla 5
1.3 Tamaño de la Empresa 8
2 Organización Formal 8
2.1 Estrategia Organizacional 8
2.2 Estructura Organizacional 16
2.3 Cultura Organizacional 25
3 Área De Recursos Humanos 26
3.1.1 Planes De Área 26
3.1.2 Procesos de Selección 26
3.1.2.1 Personal Interno 26
3.1.2.2 Personal Externo 27
3.1.3 Inducción 28
3.1.4 Formación y capacitación, ... 29
3.1.5 Evaluación Del Desempeño 33
3.1.6 Desvinculación 34
3.1.7 Bienestar 35
3.2 Área de Calidad de Vida 36
3.3 Área Deportiva 36
3.4 Área Cultural 36
3.5 Área Recreativa 36
3.5.1 Responsabilidad Social 37
B. FASE ANALÍTICA 40
4 Modelo Hitt 40
4.1 Marco General 40
4.1.1 Demográfico 40

4.1.2 Político Jurídico 41
4.1.3 Tecnológico 42
4.1.4 Económico 42
4.2 Marco Industrial 49
4.2.1 Competidores Potenciales 49
4.2.2 Poder de Los Proveedores 49
4.2.3 Poder de Los Compradores 49
4.2.4 Rivalidad entre las Empresas 50
4.2.5 Amenaza de Productos Sustitutos 50
4.2.6 Marco De Los Competidores 50
5 Estrategia 54
5.1 Atractivo del Mercado para COOVITEL 54
5.2 Competidores Potenciales- Barreras de Entrada 55
5.3 Rivalidad Competitiva 55
5.4 Matriz de Perfil Competitivo 56
5.5 Proveedores- Poder de Negociación 56
5.6 Clientes- Poder de Negociación 57
5.7 Matriz de Factores Externos - MEFE 58
5.8 Matriz de Factores Internos - MEFI 59
5.9 Matriz DOFA 59
5.10 Matriz Interna – Externa (MIME) 60
5.11 Matriz PEEA 61
5.12 Matriz CPE 63
5.13 Estructura 63
5.13.1 Partes de la estructura 63
5.13.2 Cantidad de niveles 64
5.13.3 Criterios de agrupación 64
5.13.4 Mecanismo de Coordinación 64
5.13.5 Nivel de Centralización y Descentralización 65
5.13.6 Tipo de estructura 66
5.13.7 Indicador de eficiencia 66

5.13.8 Estandarización.....67
5.14 Cultura Organizacional.....68
5.14.1 Mapa cultural organizacional presente en Coovitel.....70
5.14.2 Principios, valores y prácticas a fortalecer.....72
5.14.3 Principios, valores y prácticas a modificar.....72
5.14.4 Como plantear desde la Gerencia del Talento Humano un proceso de consolidación o de transformación de la cultura organizacional de la empresa.....73
5.15 AREA DE RECURSOS HUMANOS.....74
C. ETAPA PROPOSITIVA.....79
a. Justificación 79
b. Objetivo General 81
c. Objetivos Específicos 81
d. Referentes Teóricos 81
e. Implementación y recursos requeridos 90
f. Indicadores de Gestión y de Logro 97
CONCLUSIONES.....99

LISTA DE TABLAS

Pág.

Tabla 1 Perspectivas de Coovitel.....13

LISTA DE GRÁFICAS

Pág.

Gráfico 1 Direccionamiento estratégico 4

Gráfico 2 Ddistribución del número de asociados a organizaciones de economía solidaria en Colombia 2010 y 2011. 6

Gráfico 3 Número de cooperativas de Colombia por departamento 2011 Fuente: CONFECOOP 6

Gráfico 4 Número de asociados a cooperativas en Colombia por departamento 2011. 7

Gráfico 5 Número de cooperativas en Colombia según tamaño 2011 7

Gráfico 6 Desarrollo Metodologico 9

Gráfico 7 Diagrama direccionamiento 11

Gráfico 8 Mapa Estratégico 14

Gráfico 9 Estructura Organizacional 16

Gráfico 10 Estructura Organizacional Gerencia General 17

Gráfico 11 Estructura Organizacional Gerencia Administrativa y Financiera 18

Gráfico 12 Estructura Organizacional Gerencia Comercial 19

Gráfico 13 Estructura Organizacional Dirección Financiera 20

Gráfico 14 Estructura Organizacional Dirección Administrativa 21

Gráfico 15 Estructura Organizacional Dirección De Tecnología 22

Gráfico 16 Estructura Organizacional Dirección Nacional de Ventas 23

Gráfico 17 Estructura Organizacional Oficina Tipo Regional 24

Gráfico 18 Variación PIB 43

Gráfico 19 Comportamiento PIB Ramas de Actividad Económica 43

Gráfico 20 Comportamiento PIB por Demanda 44

Gráfico 21 Comportamiento Sectores 45

Gráfico 22 IBR OVERNIGHT 48

Gráfico 23 Créditos de Consumo 48

Gráfico 24 DTF 49

Gráfico 25 Marco de los Competidores 50

Gráfico 26 Competidores Potenciales 51

Gráfico 27 Activos Cooperativas De Ahorro Y Crédito.....52
Gráfico 28 Cartera De Créditos.....52
Gráfico 29 Pasivo.....53
Gráfico 30 Patrimonio 53
Gráfico 31 Variación Anual del Balance con Corte al Mes de Marzo.....54
Gráfico 32 Atractivo del mercado.....55
Gráfico 33 Competidores Potenciales – Barreras de Entrada.....55
Gráfico 34 Rivalidad Competitiva.....56
Gráfico 35 Matriz de Perfil Competitivo.....56
Gráfico 36 Proveedores – Poder de Negociación.....57
Gráfico 37 Clientes – Poder de Negociación 57
Gráfico 38 Matriz de Factores Externos MEFE.....58
Gráfico 39 Matriz de Factores Internos MEFI 59
Gráfico 40 Matriz DOFA.....60
Gráfico 41 Matriz Interna – Externa (MIME).....61
Gráfico 42 Matriz PEEA 62
Gráfico 43 Resultados Matriz PEEA 62
Gráfico 44 Matriz CPE 63
Gráfico 45 Eficiencia Coovitel 66
Gráfico 46 Indicador BCS en Coovitel 66
Gráfico 47 Proceso implementación Evaluación de desempeño por competencias 93

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 CAPACITACIONES COOVITEL
Anexo 2 LEY REGULATORIA DE ECONOMIA SOLIDARIA
Anexo 3 ENTREVISTA
Anexo 4 EVALUACIÓN CONOCIMIENTO CAPACITACIÓN
Anexo 5 EVALUACIÓN PERIODO DE PRUEBA
Anexo 6 FORMATO DE INDUCCIÓN AL CARGO
Anexo 7 NECESIDADES CAPACITACIÓN
Anexo 8 SOLICITUD AUXILIO DE ESTUDIO
Anexo 9 VISITA DOMICILIARIA
Anexo 10 ENTREVISTA DE RETIRO DE PERSONAL
Anexo 12 FT-01 V1 VERIFICACIÓN DE COMPETENCIAS
Anexo 13 FT-02.1 V1 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO ADMINISTRATIVOS
Anexo 14 FT-02.2 V1 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA OPERATIVOS
Anexo 15 FT-03 V1 RETROALIMENTACIÓN EVALUACIÓN DESEMPEÑO

INTRODUCCIÓN

En un entorno tan cambiante las cooperativas han identificado la necesidad de desarrollar una ventaja competitiva frente a las empresas del sector a nivel nacional, sin duda el talento humano es el motivo principal por el cual se mueven las empresas; es importante que se reconozca el área de Gestión Humana como una parte estratégica de las organizaciones, pues esta es la encargada de alinear los intereses de los trabajadores con los de la empresa.

Es de vital importancia tener claro el direccionamiento estratégico de las organizaciones y transmitir este conocimiento a todos los niveles de las empresas, pues si no se tiene claro para donde se quiere ir, pierde importancia la función que cada empleado desempeña; todo lo anterior nos lleva a determinar los procesos que se deben tener en las organizaciones, las áreas que dan soporte a los mismos y los cargos que deben existir para el desarrollo de estas, es decir establecer una estructura organizacional acorde al sector en el cual se desempeñan las empresas.

Como se mencionó anteriormente el Talento Humano puede generar una ventaja competitiva, pues las buenas prácticas hacen que las empresas se destaquen entre las demás, haciéndose más atractiva para los clientes y convirtiéndose en la primera opción para los mismos.

El área de Gestión Humana es sin duda parte estratégica en las organizaciones, pues es la encargada de seleccionar el personal idóneo para cada cargo, capacitar y retener a los mejores talentos; busca conocer las necesidades de los trabajadores con el fin de alinearlos con los de las empresas, generando así sentido de pertenencia con las organizaciones. Se busca implementar estándares que permitan a los trabajadores evidenciar que su función y aporte en las empresas son valiosos, para que estos estén motivados a asumir nuevos retos y generen ideas que contribuyan al desarrollo y crecimiento del negocio.

Es función de Gestión Humana velar por el bienestar de las personas, esto incluye varios temas dentro de los cuales esta clima, cultura, planes de desarrollo humano, actividades de bienestar y buenas prácticas empresariales.

Las personas son para las organizaciones parte fundamental, por lo que deben cambiar la concepción de hombre en las mismas como un mecanismo de producción, para verlo más como un medio por el cual pueden innovar en su negocio, teniendo en cuenta todas sus necesidades e intereses, a fin de fidelizarlo con la empresa y volverlo más productivo, generando ganancias para la organización y cumpliendo con el direccionamiento estratégico de la misma.

Las empresas hoy en día deben preocuparse por los impactos que tienen las actividades del negocio, no solamente en el ámbito social sino también ambiental; lo anterior con el fin de garantizar la sostenibilidad del negocio y del entorno.

A. FASE DESCRIPTIVA

1 Identificación de la Organización

1.1 Historia De La Empresa

Con un capital social de $15.000 y con 51 asociados, hace 49 años, en el mes de mayo de 1961, por iniciativa de la Junta Directiva del sindicato de trabajadores de Telecom quien comprendió que una necesidad sentida de sus afiliados era tener vivienda propia, un grupo de trabajadores encabezado por el señor Luis Alberto Gutiérrez, se dio a la tarea de crear una cooperativa que solucionara en parte esta necesidad.

Se nombró un comité organizador el cual realiza el 19 de noviembre de 1961 la primera Asamblea General y se encargó de gestionar la personería jurídica obtenida el 19 de marzo de 1962 por resolución no. 416 del Ministerio de Trabajo.

Fue así como nació la **COOPERATIVA DE VIVIENDA DE LOS TRABAJADORES DE TELECOM**, primera razón social con la cual fue identificada **COOVITEL.**

A partir de entonces se dio comienzo a una labor intensa de trabajo, cuyo resultado fue la participación en el **primer plan de vivienda en el año 1963 denominado P-3**. En este año a través de una alianza entre el P-3 COOVITEL, Telecom y el ICT se dio una solución de vivienda a 90 familias.

Este fue el comienzo, de una serie de planes de vivienda con los cuales COOVITEL aportó al bienestar de familias de asociados con proyectos de vivienda dignos de mencionar como:

- **En Bogotá:** Plan Cedritos, El Dorado, La Flora, el Tunal B.C.H y Bochica.
- **En Cali**: Los Ciruelos y Ciudad de Cali en Cali.
- **En Barranquilla:** Las delicias y Ciudadela 20 de julio en Barranquilla.
- **En Cúcuta:** Urbanización Gualanday, Campo Verde y Tasajero, Plan Montebello.
- **En Bucaramanga:** Altamira, Bucarica ICT, El Rocío y El Bosque.
- **En Tunja:** Urbanización San Francisco y ASOHOCOL.
- **En Ocaña**: el Lago III etapa.
- **En Pasto**: Urbanización Niza.
- **En Medellín**: Caunces del Oriente y Sol Naciente.
- **En Ibagué:** Plan Entre Ríos y los Ocobos.

- **En Manizales:** la Enea.

En esta etapa de la entidad, no solo amplió sus servicios a través de los proyectos de vivienda, sino que además creó líneas de crédito para facilitar el acceso a la adquisición de vivienda de sus asociados.

En el año 1970 por resolución No. 628 de mayo de 1970 la entidad cambia su razón social, a **COOPERATIVA ESPECIALIZADA DE VIVIENDA DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES,** con el fin de brindar mayor cobertura con sus servicios, no solo a los empleados de Telecom, sino al sector de las telecomunicaciones en el país.

El 31 de diciembre de 1987 la Cooperativa contaba con 41 comités seccionales y 7 comités regionales distribuidos en todo el país, a través de los cuales se atendían las necesidades de los asociados.

En 1988 COOVITEL, ingresa al campo de la construcción de vivienda a través de la creación de este Departamento, incursiona en él como participante en la licitación de obras civiles.

En 1989 se presenta una nueva modificación de su razón social denominándose como **COOPERATIVA INTEGRAL DE CONSTRUCCIÓN Y VIVIENDA DE LOS TRABAJADORES DE TELECOM, COOVITEL**.

En 1992, cuando la entidad cumplió 31 años de existencia, se modifica la razón social, denominándose **COOPERATIVA MULTIACTIVA DE LAS TELECOMUNICACIONES, COOVITEL.** En esta etapa tan importante, los aportes dejan de ser la única fuente de recursos, fortaleciéndose estos **a través de captaciones de ahorros.**

En el campo de los servicios, COOVITEL queda autorizada para implementar actividades de ahorro y crédito, construcción de vivienda y obras civiles, actividades de fomento de microempresa y de las telecomunicaciones, actividades educativas y actividades de bienestar social, recreación y turismo. Este último da lugar ese mismo año para la adquisición y puesta en funcionamiento de la casona en Melgar, hoy en día Hotel Toscana Real.

1.995 fue un año de cambios, en el que se vivió un proceso de descentralización. En este mismo año cada una de las regionales empieza a operar en sus propias sedes. Además se hace el lanzamiento del boletín COOVINOTAS, que dio origen a la actual revista.

En el año 2000 COOVITEL traslada su sede a Bogotá que venía funcionando en la calle 19 con carrera 9, a una nueva ubicación en la Cra. 7 con Calle 34, y luego a la Calle 67 con 9, donde hoy se encuentra su Dirección General. Esto le permitió a la entidad contar con espacios adecuados para una cómoda atención a los asociados. Se canceló, adicionalmente, el servicio de captación de ahorros, por efecto de la entrada en vigencia de la Ley 454 y la confusión que se creó en las cooperativas, ante la crisis del sector financiero cooperativo.

En el año 2003 COOVITEL decidió ampliar su base social para enfocarse en el sector empresarial en general, con este propósito, la Cooperativa modifica su razón social y su base social, identificándose como **COOPERATIVA MULTIACTIVA EMPRESARIAL COOVITEL.** Lo anterior le permitió entrar a un nuevo mercado aún no explorado, el cual le sirvió de base para su proyección de futuro y, adicionalmente, superar una gran amenaza.

En el año 2003 se presentó el retiro de gran cantidad de personas que laboraban en la empresa Nacional de Telecomunicaciones TELECOM y en la Caja de Previsión social de las Comunicaciones CAPRECOM, lo cual representó una gran erogación de recursos y una disminución en el número de asociados.

COOVITEL es hoy en día una entidad sólida con 51 años en el mercado y 6.508 asociados, que si bien ha decrecido en su base social respecto a sus primeros años, es una entidad más reconocida, con presencia en cerca de 82 entidades a nivel nacional y una proyección de crecimiento interesante que busca garantizar su permanencia en el mercado.

Durante su existencia COOVITEL ha tenido múltiples cambios de razón social, de su grupo social objetivo, portafolio de servicios y objeto social, permaneciendo como una entidad que busca beneficiar y brindar bienestar a sus asociados, para lo cual ha enfocado su gestión, no solo en la prestación de servicios financieros, sino en el fortalecimiento y crecimiento del nivel de vida de los asociados y sus familias.

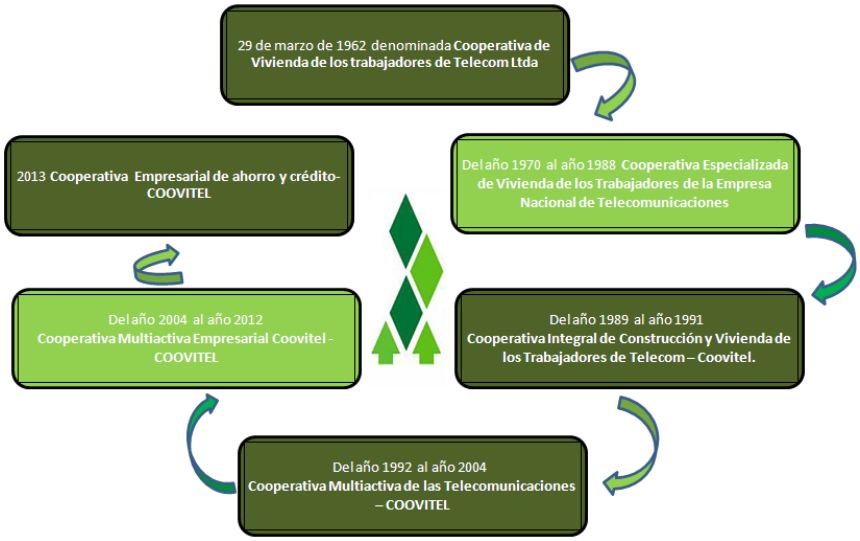


Gráfico 1 Direccionamiento estratégico

Fuente: Coovitel

1.2 Sector en el que se Desarrolla

Coovitel es una cooperativa la cual se encuentra en el sector Solidario estando regidos por la superintendencia de economía solidaria. “El cooperativismo es una noción estrechamente ligada a la vida humana, que surge como respuesta a la insuficiencia del hombre para solucionar aisladamente sus necesidades y que encuentra en la unión de esfuerzos el camino para superar los escollos que plantea la vida en comunidad”[1]. Las empresas cooperativas en Colombia, han tenido un gran crecimiento en los últimos años reflejándose en el número de asociados en las cooperativas existentes en nuestro país. Las cooperativas ofrecen una gran cantidad de beneficios a sus asociados, siempre tratando de satisfacer las necesidades de su base social y haciendo que la cooperativa se acople a las situaciones presentadas en el entorno económico en el cual se encuentra el país, el cual sin duda es muy dinámico.

Las cooperativas ofrecen gran variedad de servicios enfatizados en el bienestar de los asociados y sus familias pensando siempre en brindar una mejor calidad de vida para ellos; por otro lado buscan tener una mayor base social y destacarse así entre las demás cooperativas.

Acorde al informe presentado por Confecoop en el cual se muestra la distribución del número de asociados a organizaciones de economía solidaria en Colombia, para los años 2010 y 2011 como lo muestra el **Gráfico 2** en donde para el año 2011, 5.384.133 personas pertenecen a cooperativas, 922.239 a fondo de empleados y 213.134 personas a asociaciones mutuales; se evidencia que gran parte de la población opta por afiliarse a cooperativas dado a los beneficios y garantías que ofrece para sus afiliados.

1 COONFECOOP, “Las cooperativas de trabajo asociado en Colombia,” *Observatorio Cooperativo* 11 (2009): 3

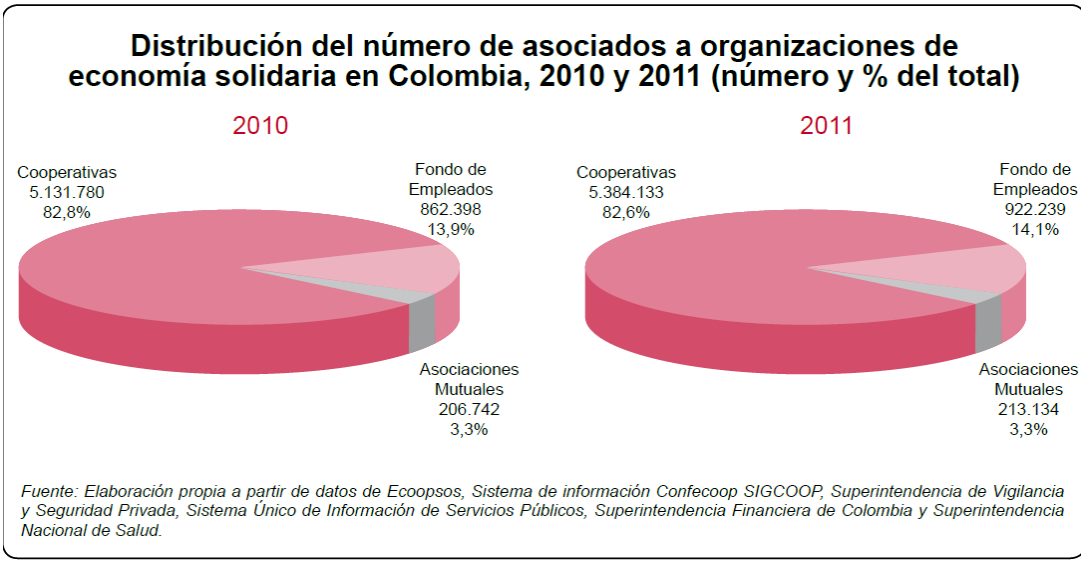


Gráfico 2 Ddistribución del número de asociados a organizaciones de economía solidaria en Colombia 2010 y 2011.

Fuente: CONFECOOP

En Colombia se encuentran cooperativas a lo largo del territorio nacional, teniendo un ranking de departamentos acorde al número de cooperativas existentes en estos, acorde al estudio realizado por Confecoop para el año 2011 y como se muestra en el **Gráfico 3** encontramos que Bogotá, Valle, Antioquia, Santander y Atlántico ocupan los primeros lugares; adicionalmente podemos observar en el **Gráfico 4** el número de personas asociadas a cooperativas por departamento, presentando en los primeros cinco lugares a Bogotá, Antioquia, Santander, Valle y Huila.

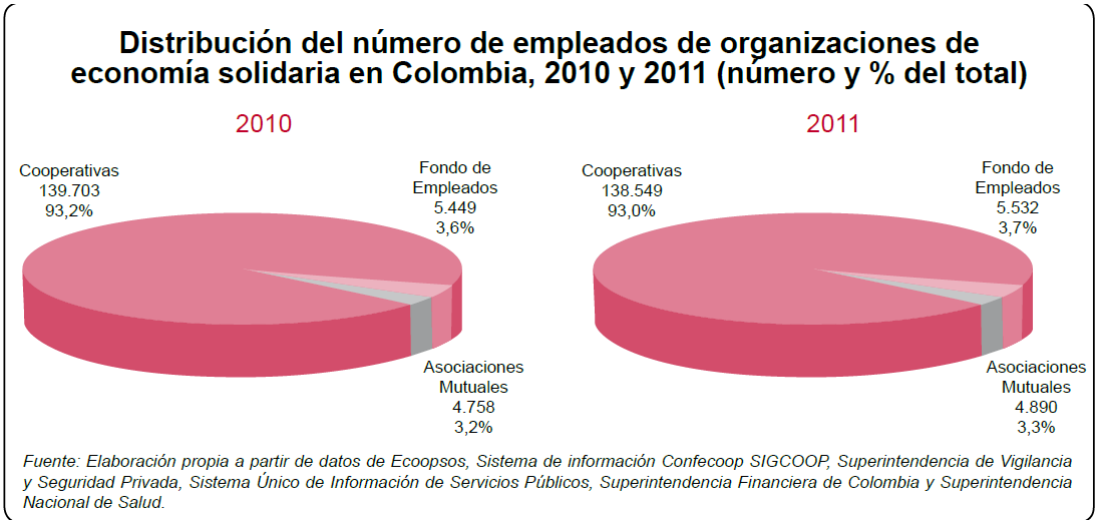
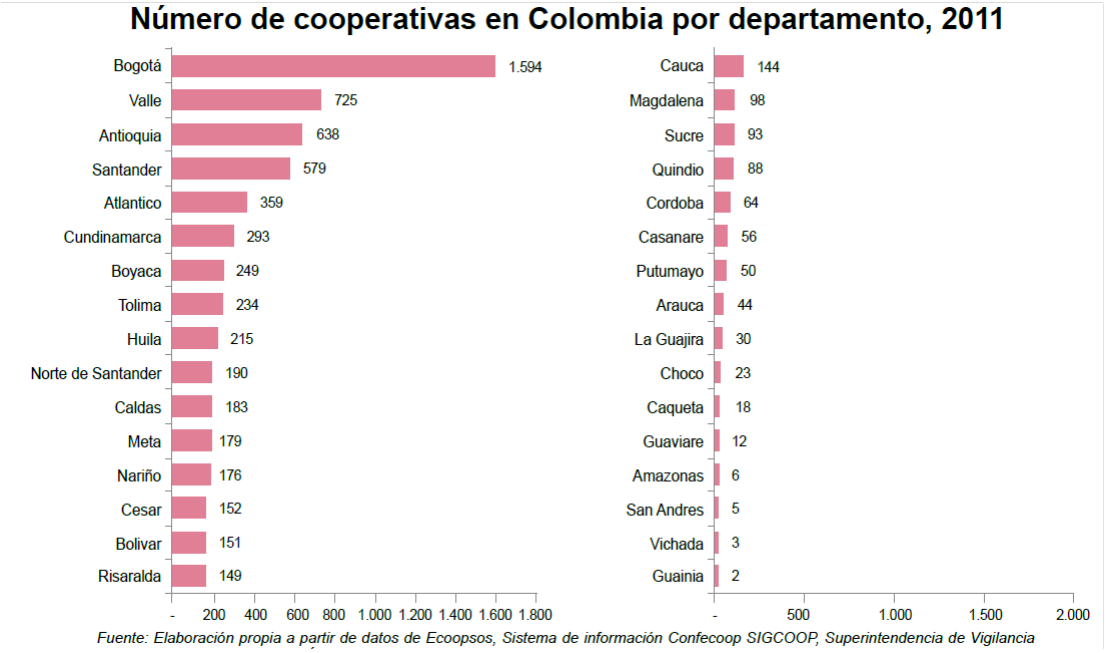


Gráfico 3 Número de cooperativas de Colombia por departamento 2011

Fuente: CONFECOOP

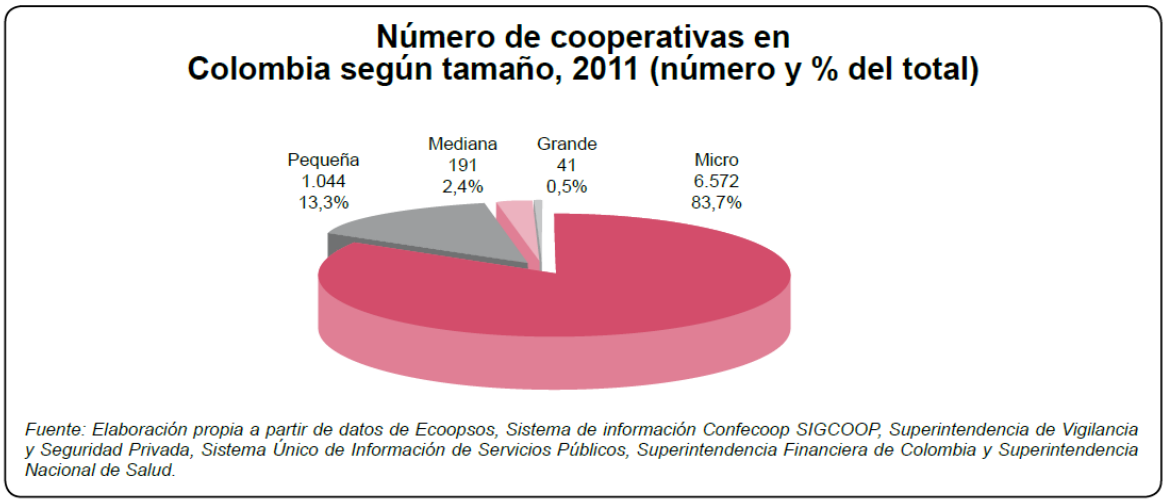


Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Ecoopsos, Sistema de información Confecoop SIGCOOP, Superintendencia de Vigilancia

Gráfico 4 Número de asociados a cooperativas en Colombia por departamento 2011.

Fuente: CONFECOOP

Las cooperativas también son analizadas según el tamaño de estas, pues en Colombia 83.7% son microempresas, un 13.3% son pequeñas, un 2.4% son mediana y tan solo el 0.5% son grande; estos resultados fueron publicados por CONFECOOP como se muestra en el **Gráfico 5**.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Ecoopsos, Sistema de información Confecoop SIGCOOP, Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, Sistema Único de Información de Servicios Públicos, Superintendencia Financiera de Colombia y Superintendencia Nacional de Salud.

Gráfico 5 Número de cooperativas en Colombia según tamaño 2011

Fuente: CONFECOOP

Existen entidades estatales que inciden en el funcionamiento de las cooperativas, ejemplo de ello es el Banco de la República, gobierno nacional, asociaciones

mutuales, fondos de empleados, entidades financieras, otras Cooperativas, empresas con convenio empresas con código de descuento, proveedores de tecnología entre otros, que impactan en el entorno y en la dinámica que tienen las organizaciones hoy en día, motivo por el cual es importante prever para sortear los obstáculos que se presentan y sobresalir por la buena gestión que tienen las empresas.

Acorde a los productos que ofrece COOVITEL, se debe tener en cuenta el impacto de las tasas de interés, pues son factores que afectan directamente a los clientes acorde a las tasas y acciones que el Banco de la Republica y la Superintendencia Financiera fijan para el sector Cooperativo.

1.3 Tamaño de la Empresa

Conforme al decreto 2159 de 1998 y por ser una entidad sometida a la supervisión de la superintendencia de economía solidaria, la Cooperativa está catalogada como primer nivel ya que ejerce la actividad financiera por otra parte sus activos se encuentran representados en $51.733.000 y su patrimonio en $40.340.000 y un índice de solvencia de 76.59%. Lo anterior impacta el número y frecuencia de los reportes a presentar.

La cooperativa está ubicada en la Calle 67 # 9 – 34, cuenta con 6.100 asociados y 61 empleados a nivel nacional tiene presencia en siete sedes, ciudades principales, Cali, Medellín, Ibagué, Bucaramanga, Manizales, Cúcuta, Barranquilla y Bogotá.

2 Organización Formal

2.1 Estrategia Organizacional

Dentro de esta perspectiva, el direccionamiento estratégico se convierte en el despliegue de herramientas que permiten acercarse a la consecución de la Visión planteada para el 20

16, sustentado en uno de los criterios fundamentales en el ejercicio de planeación para Coovitel y es el de conservar la coherencia en cada uno de los objetivos estratégicos.

“COOVITEL en el 2016 será reconocida en el sector de la economía solidaria, como una Cooperativa de ahorro y crédito sólida y con excelencia organizacional, fortalecida por los altos niveles de confianza de sus asociados y respaldada por un amplio portafolio de servicios que contribuya al mejoramiento de su calidad de vida.”

La formulación de los objetivos, parte del saber técnico, competencias y actitud gerencial de cada uno de los involucrados en los procesos para generar valor en función a su rol, definiendo por cada una de las perspectivas el respectivo indicador que más se acerca a la medición del cumplimiento de las iniciativas

estratégicas. La formulación de cada uno de estos indicadores se encuentra sustentada a través de los siguientes criterios:

a. Permiten determinar hacia dónde vamos, generando mayor motivación y compromiso.

b. Aumentan la eficiencia y eficacia.

c. Son pertinentes con los objetivos y la naturaleza del plan.

d. Miden los efectos y resultados del plan.

e. Generan Valor Agregado, permitiendo identificar alertas para la toma de decisiones efectivas.

El Cuadro de Mando Integral sobre el cual se estructura el direccionamiento actual de Coovitel, busca traducir la estrategia de negocio a través de un conjunto de medidas, que definen tanto los objetivos estratégicos a largo plazo como los mecanismos necesarios para alcanzarlos.

Para llegar a ello, metodológicamente debe comprenderse el sentido en presentar preguntas orientadoras y de esta forma fomentar en cada uno de los empleados la generación de valor a través de la reflexión, propiciando desde su conocimiento, trayectoria y experiencia la posibilidad de cómo mejorar las condiciones actuales en Coovitel.

Como se mencionó anteriormente la propuesta metodológica busca propiciar a través del conocimiento de cada uno de los empleados, cuestionamientos que permitan consolidar el direccionamiento estratégico asumido por Coovitel. Por tal razón, el desarrollo metodológico se concibió de la siguiente forma (**Gráfico 6**).

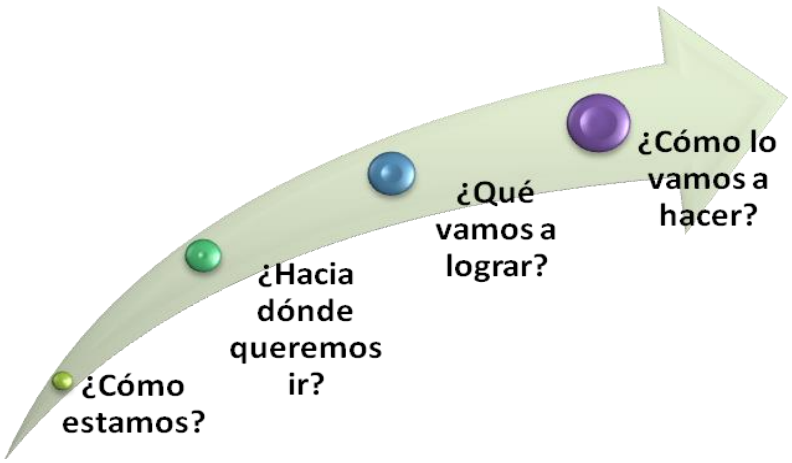


Gráfico 6 Desarrollo Metodologico

Fuente: Coovitel planeacion

¿Cómo estamos?

En esta fase se evalúa la situación actual de Coovitel, teniendo en cuenta dos factores; el comportamiento interno y externo en la organización.

El comportamiento interno se valora teniendo en cuenta los recursos y capacidades que posee la Cooperativa, identificando las Debilidades y Fortalezas. El diagnóstico externo se realiza en función de las partes interesadas, también conocido como stakeholders revisando para estos las diferentes Oportunidades y Amenazas presentadas.

Este ejercicio permite comprender de primera mano las herramientas con las que cuenta Coovitel y la posibilidad de mejorar sus condiciones actuales, teniendo en cuenta los retos presentes en el escenario externo. A partir de este análisis y conocidas las limitantes y potencialidades de la Cooperativa, la segunda reflexión permite definir una hoja de ruta que sea coherente con el escenario actual diagnosticado por los empleados de Coovitel.

¿Hacia dónde queremos ir?

Esta segunda fase define la hoja de ruta y el camino a seguir durante el tiempo que se establezca para conseguirlo. Dentro de esta perspectiva, todo el accionar y direccionamiento de Coovitel tendrá como gran reto consolidar la Visión planteada para el 2016:

"COOVITEL en el 2016 será reconocida en el sector de la economía solidaria, como una Cooperativa de ahorro y crédito sólida y con excelencia organizacional, fortalecida por los altos niveles de confianza de sus asociados y respaldada por un amplio portafolio de servicios que contribuya al mejoramiento de su calidad de vida."

A partir de ella se desprenden todos los objetivos de carácter estratégico, entendiéndose la Cooperativa desde cuatro perspectivas diferentes, pero coherentes en cada uno de sus planteamientos.

¿Qué vamos a lograr?

La tercera fase propicia el esfuerzo estratégico de cada uno de los líderes de procesos, identificando en este ejercicio los objetivos estratégicos que permitirán acercarnos a la Visión planteada inicialmente.

Los objetivos deben estructurarse teniendo en cuenta sinergias al interior de cada una de las perspectivas, de esta forma la premisa en conservar la coherencia entre el anhelo (Visión) y los medios para lograrlo es determinante.

Entendiendo la Cooperativa desde cada una de las perspectivas del Balance Score Card, el siguiente paso es determinar ¿Qué Vamos a Lograr? Esta reflexión orienta a lo realmente determinante dentro del ejercicio estratégico y es la definición de los objetivos e iniciativas sobre las cuales se orientará el actuar de Coovitel.

¿Cómo lo vamos a hacer?

Teniendo en cuenta *¿Qué Vamos a Lograr?* cada uno de los empleados de Coovitel tendrá por cada Perspectiva su hoja de ruta y todas los esfuerzos no tendrán otra dirección sino el de cumplir los objetivos estratégicos. Es reiterativo el ejercicio de comprender las reflexiones orientadoras *¿Hacia Dónde Queremos Ir?* y luego determinar *¿Qué Vamos a Lograr?*, para poder entender *¿Qué y Cómo lo Vamos a Hacer?*

Dentro de esta perspectiva, a partir de esta última fase se desprende el ejercicio de seguimiento y control al cumplimiento de los objetivos definidos en el Modelo de Operación.

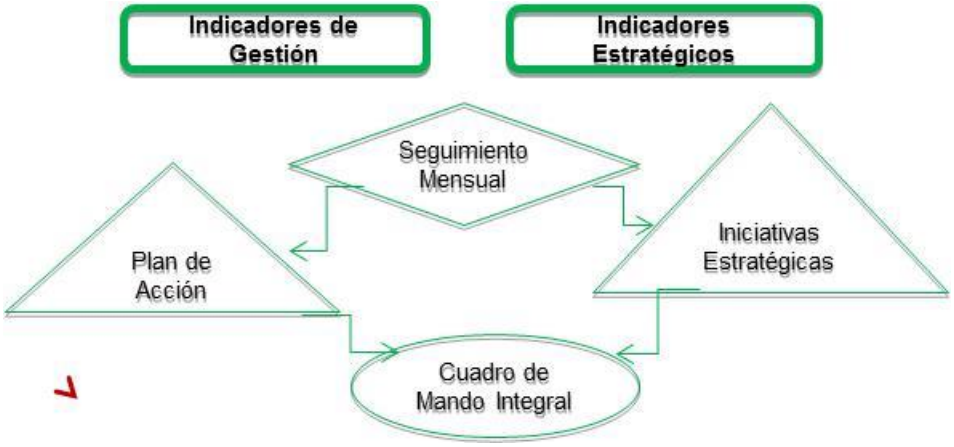


Gráfico 7 Diagrama direccionamiento

Fuente: Planeación Coovitel

De acuerdo con el **Gráfico 7**, puede entenderse el direccionamiento de Coovitel a través de dos enfoques; el primero relacionado con el seguimiento Estratégico y el segundo con el seguimiento de Gestión. Cabe resaltar que la asociación de estos dos mecanismos de medición es absoluta, y el cumplimiento del primero se encuentra condicionado al esfuerzo y generación de valor realizada por el segundo.

Ahora bien, el sentido de realizar estos dos tipos de controles se debe a dos conceptos específicos; estrategia y desempeño organizacional.

- **Seguimiento Estratégico**

  - **Indicadores Estratégicos**:

Los Indicadores Estratégicos son aquellos definidos a través del ejercicio de concertación establecido por el Comité de Gerencia y son considerados como relevantes ante el logro de las iniciativas estratégicas. Básicamente a través de estos se mide lo de alto impacto y más relevante para el éxito de la Cooperativa.

Este tipo de indicadores son determinantes a la hora de tomar decisiones estratégicas, además de relacionar los objetivos estratégicos de Coovitel con las destrezas de cada una de las unidades funcionales y de esta forma consolidar la generación de valor.

Tabla 1 Perspectivas de Coovitel

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVA ESTRATÉGICA	INDICADOR	NIVEL DE REFERENCIA	Mínimo	Medio	Extremo	Marzo	Total
COMERCIAL	GARANTIZAR LA COBERTURA DE LOS PROGRAMAS DE EDUCACIÓN Y BIENESTAR PARA EL ASOCIADO	Mejorar y promover una adecuada gestión al asociado en los niveles sociales y económicos.	Cumplimiento Plan Gestión de Asociados = (Resultado Alcanzado/Resultado Esperado)	Min 100%	100%	81%	< 81%	100%	50%
	ASEGURAR EL CRECIMIENTO SOSTENIDO DEL NÚMERO DE ASOCIADOS	Mantener el crecimiento neto proyectado	Crecimiento neto acumulado = (Asociados vinculados netos acumulado al periodo/ Asociados netos presupuestados en el mes) *100	Min. 100%	100%	81%	< 81%	16%	
	MEJORAR Y PROMOVER LOS SERVICIOS DE AHORRO Y CRÉDITO	Promover los servicios de Crédito	Cumplimiento de colocaciones = (Valor crédito colocado/ Valor crédito presupuestado) *100	Min. 100%	100%	81%	< 81%	79%	
		Creación y Comercializacion de los productos de ahorro	Cumplimiento de captaciones = (Saldos de ahorros ejecutados/ Saldos de ahorrros presupuestados) *100	Presupuesto	100%	81%	< 81%	0%	
FINANCIERA	ADMINISTRAR ADECUADAMENTE LOS RIESGOS FINANCIEROS	Asegurar el adecuado manejo del riesgo de liquidez	Fondo de liquidez	>= 10% de los depósitos	10%			0%	100%
		Asegurar el adecuado manejo del riesgo crediticio	Indicador de Cartera Vencida	<= 3%	3%	3% - 4%	>4	2.5%	
		Administrar adecuadamente el riesgo operacional	Margen Operacional = (Excedente Operacional / Ingresos Operacionales)*100	Min. 10%	10%	5%-10%	<5%	20.8%	
		Administrar adecuadamente el riesgo de apalancamiento	Endeudamiento externo = Obligaciones Financieras/Activos	Max 15%	15%	15% - 25%	>25%	8.2%	
			Capital institucional / patrimonio	Mínimo 15%	15%	15%-12%	<12%	17.8%	
		Administrar adecuadamente el riesgo financiero	Rentabilidad del activo = (Excedentes / Activos) *100	Min. 2% (Anual)	0.50%	0,50%-0,34%	<0,34%	0.8%	
		Administrar adecuadamente el riesgo SIPLAFT	Reporte de Transacciones Inusuales = Número de operaciones inusuales reportadas/Total de Operaciones	Máx. 5%	1%	2%	3%	0%	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	GARANTIZAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LA INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA DE LA COOPERATIVA	Gestionar el riesgo informático de la Cooperativa	Continuidad en la Prestación del Servicio= (Horas interrumpidas mensuales / Total de horas) *100	Max. 1%	1%	1%-2%	>2%	0.8%	90%
	DESARROLLAR EL PROGRAMA INTEGRADO DE GESTION DEL TALENTO HUMANO	Garantizar la contratación del personal idóneo de la Cooperativa.	Rotación de Personal = (Renuncias / No.de Empleados)*100	Max 3,28%	0	3,28%	6,56%	6.7%	
		Ejecutar el sistema de gestión del desempeño para el desarrollo	Cumplimiento Plan de Capacitación = (RA/RE)*100	Min 100%	100%	81%	< 81%	100%	
		Garantizar el bienestar laboral en la planta de personal de la Cooperativa	Actividades de Bienestar = (RA/RE)*100	Min. 100%	100%	81%	< 81%	100%	
		Gestionar el riesgo SYSO	Eficacia en Plan Gestión de Riesgo = (RA/RE)*100	Min 100%	100%	81%	< 81%	100%	
PROCESOS	GARANTIZAR UN ADECUADO SISTEMA DE CONTROL INTERNO	Realizar seguimiento al cumplimiento de la normatividad interna y externa de la Cooperativa	Cumplimiento del Plan de Auditoría Interna = (RA/RE)*100	Min. 100%	100%	81%	< 81%	100%	100%
		Implementar y desarrollar un Sistema de Administración del Riesgo	Cumplimiento del Plan de Sistema de Administración del Riesgo = (RA/RE)*100	Min. 100%	100%	81%	< 81%	100%	
	GARANTIZAR LA EFICIENCIA OPERATIVA	Desarrollar con eficiencia las políticas de gestión documental, archivo y correspondencia	Cumplimiento del Plan OYM = (RA/RE)*100	Min. 100%	100%	81%	< 81%	100%	

Fuente: Planeación Coovitel

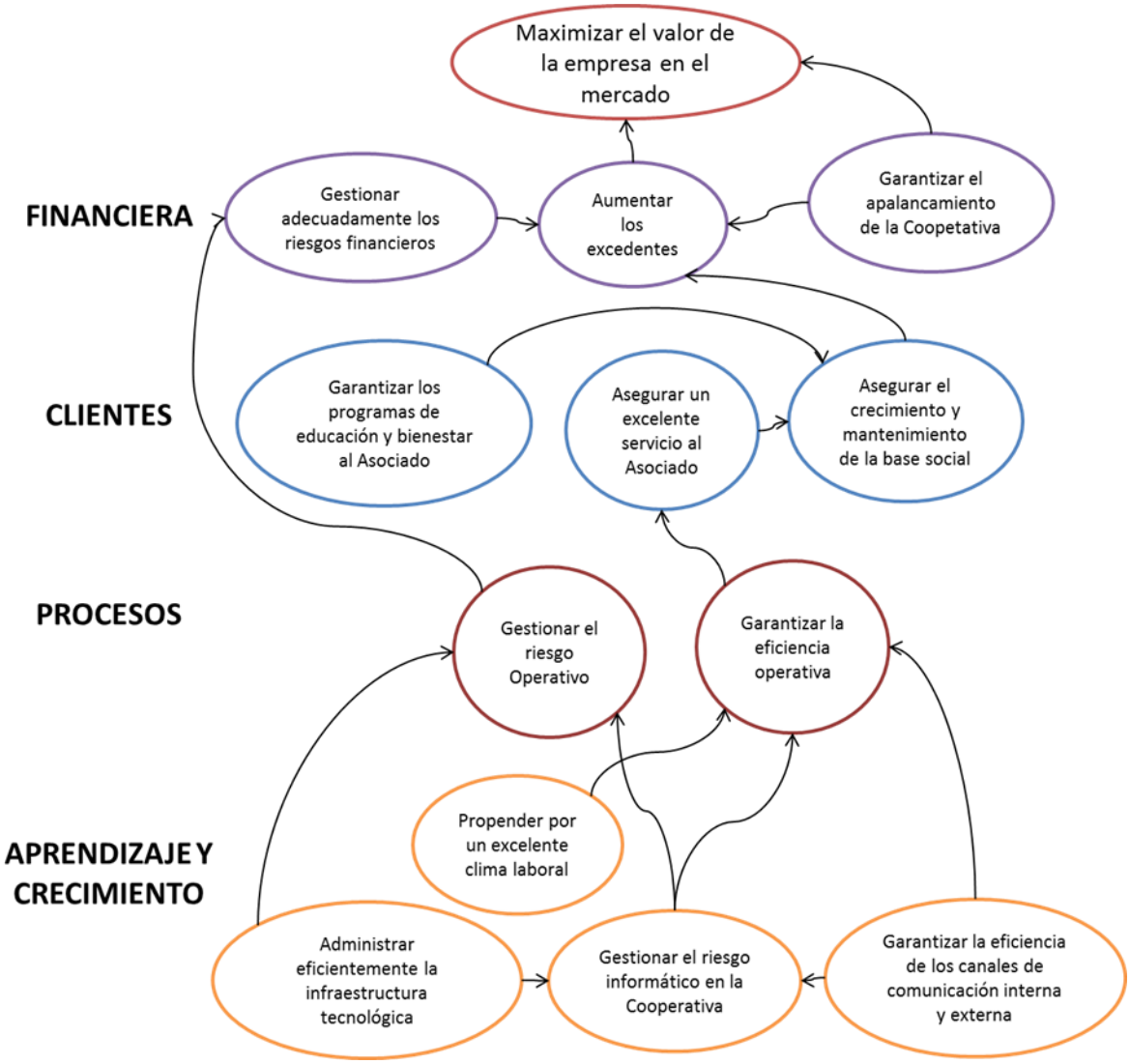


Gráfico 8 Mapa Estratégico

Fuente: Direccionamiento Estratégico Coovitel

- **Misión**

Contribuimos al mejoramiento sostenible de la calidad de vida de nuestros asociados y su grupo familiar a través de un portafolio integral de servicios y beneficios, soportados por un equipo humano con alto compromiso, capacidad y profesionalismo, por la solidez y confiabilidad que nos caracteriza, y una plataforma tecnológica que garantizan nuestra razón de ser.

- **Valores institucionales**

Honestidad: Desarrollamos todas nuestras funciones bajo una forma de pensar, sentir y actuar de una manera transparente, auténtica y recta, exigiéndonos dar cada qué y a cada quién lo que es debido.

Lealtad: Al ser leales a nuestra cooperativa estamos defendiéndola porque creemos en ella y le somos fueles buscando su permanente desarrollo, posicionamiento y permanencia en el tiempo.

Confianza: conservamos la credibilidad de nuestros asociados al cumplir con la entrega de productos y servicios de excelente calidad que contribuyan al bienestar de nuestros asociados y su grupo familiar.

Trabajo en equipo: el cumplimiento de nuestros objetivos se obtiene con el valioso aporte de nuestros colaboradores que participan en los distintos procesos de la cooperativa.

Compromiso: Somos un equipo de trabajo que va mucho más allá de cumplir sus obligaciones aprovechando nuestras capacidades para sacar adelante las responsabilidades que se nos han encomendado, logrando con ello excelentes resultados para la cooperativa y para nuestro desarrollo personal y profesional.

Proactividad: Ser excelentes, es ver en cada dificultad o situación adversa una solución, una oportunidad para mejorar, aprender y para servir, para ser capaces de dar con generosidad más allá de lo que la cooperativa espera de nosotros.

Responsabilidad: La atención oportuna y con calidad a los compromisos adquiridos, y la plena conciencia del impacto de nuestro desempeño hace que la cooperativa tenga un desarrollo serio y sobresaliente dentro del sector de la economía solidaria en el país.

- **Política institucional**

Nuestro propósito es contribuir al mejoramiento de la calidad de vida del Asociado y su grupo familiar fundamentado en los principios y valores cooperativos a través un personal humano comprometido en el desarrollo del objeto social.

- **Lineamientos estratégicos**

- Excelente servicio al Asociado
- Alianzas con entidades que contribuyan al bienestar del Asociado

- Cultura organizacional que respalda nuestro servicio
- Plataforma tecnológica moderna

2.2 Estructura Organizacional

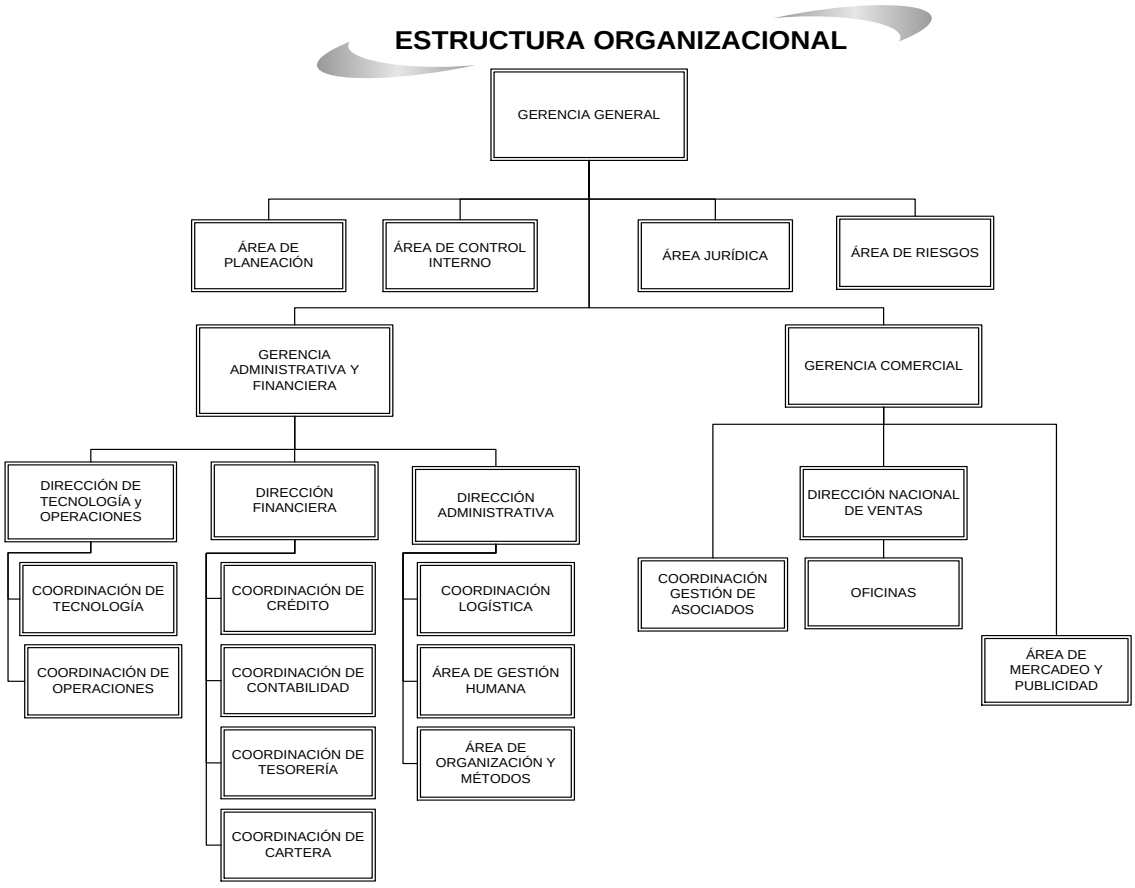


Gráfico 9 Estructura Organizacional

Fuente: Gestión Humana Coovitel

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
GERENCIA GENERAL

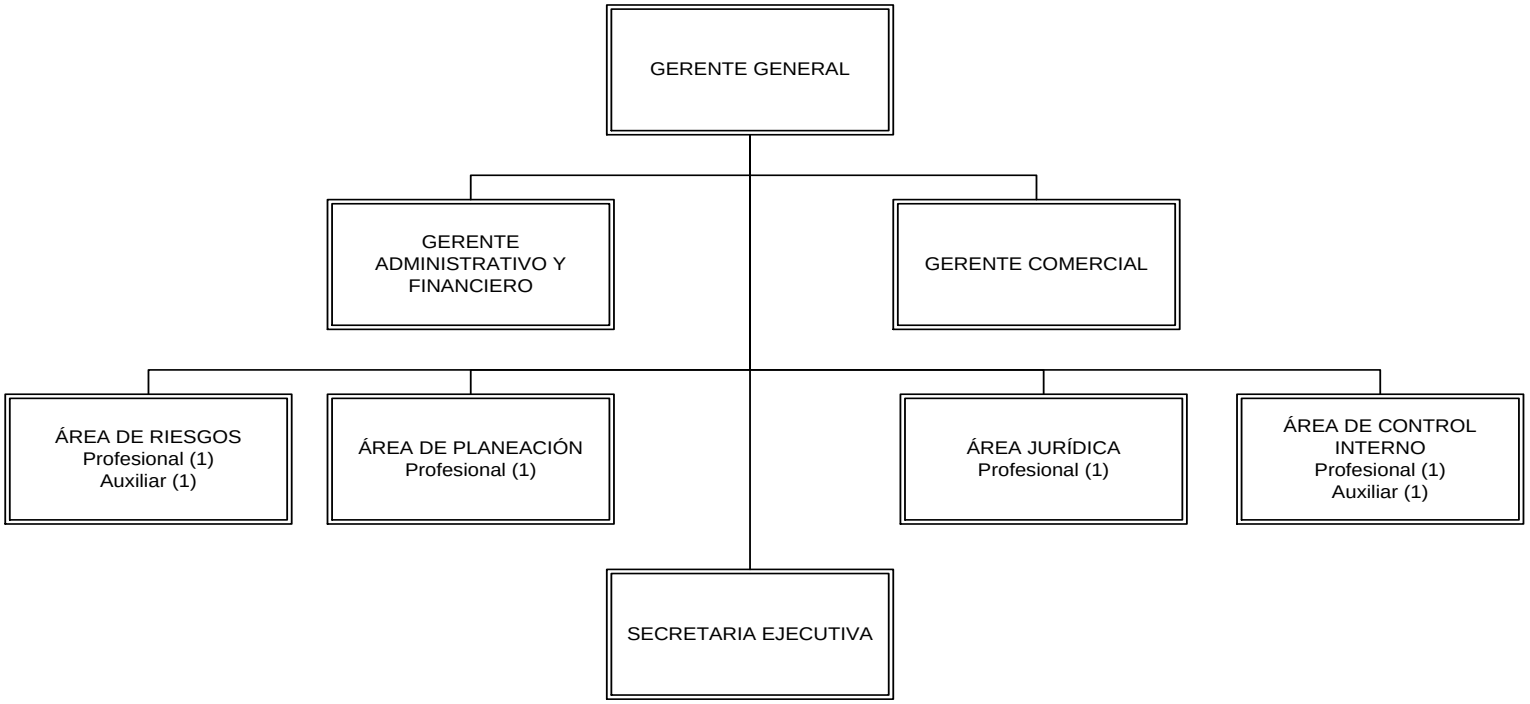


Gráfico 10 Estructura Organizacional Gerencia General

Fuente: Gestión Humana Coovitel

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

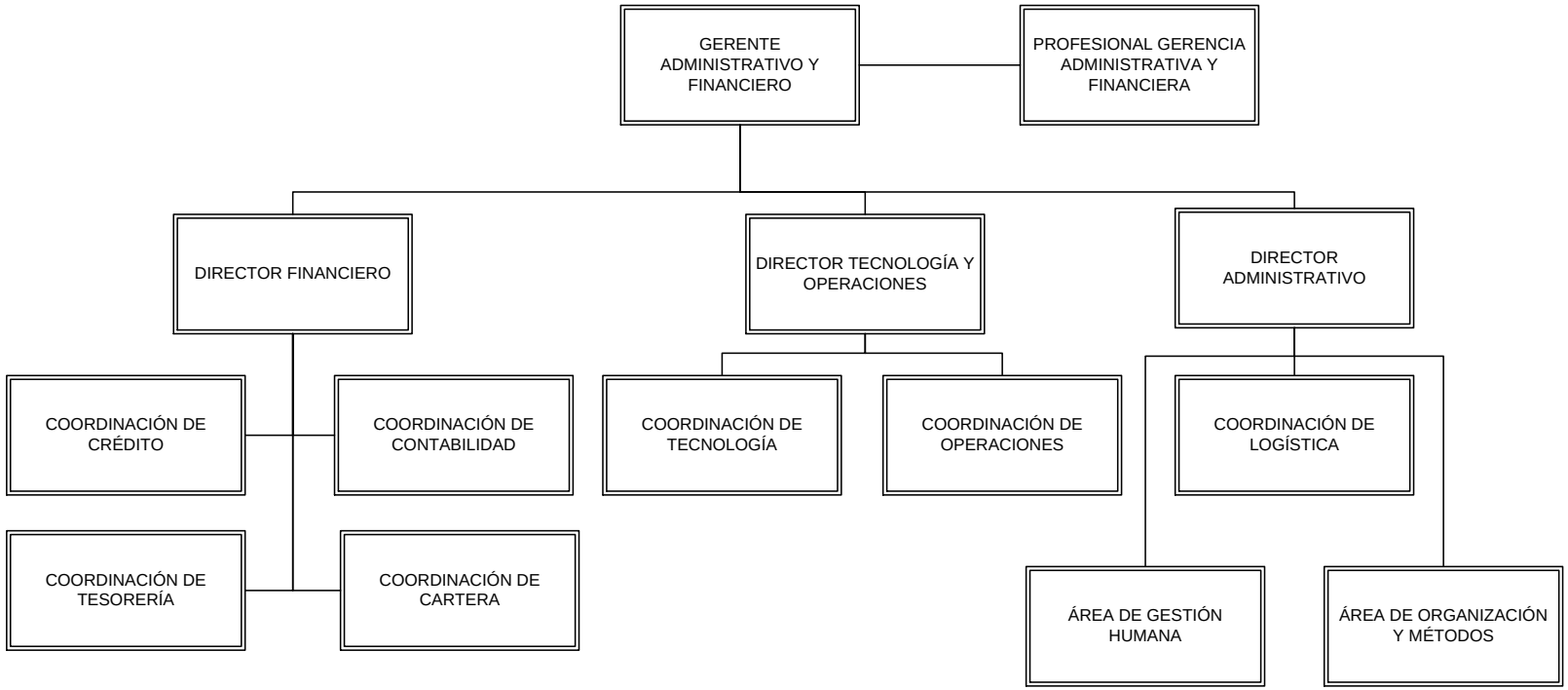


Gráfico 11 Estructura Organizacional Gerencia Administrativa y Financiera

Fuente: Gestión Humana Coovitel

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
GERENCIA COMERCIAL

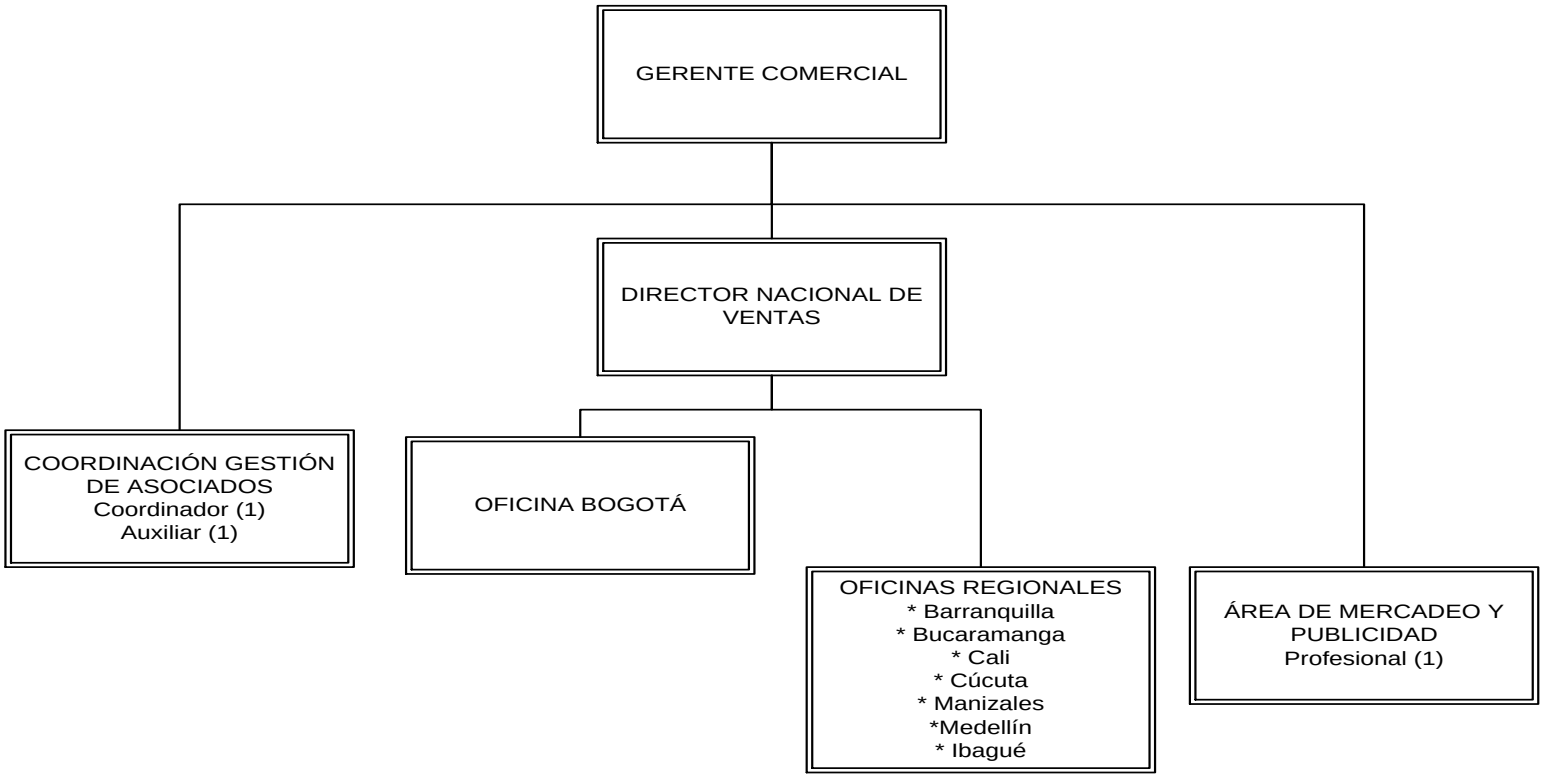


Gráfico 12 Estructura Organizacional Gerencia Comercial

Fuente: Gestión Humana Coovitel

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
DIRECCIÓN FINANCIERA

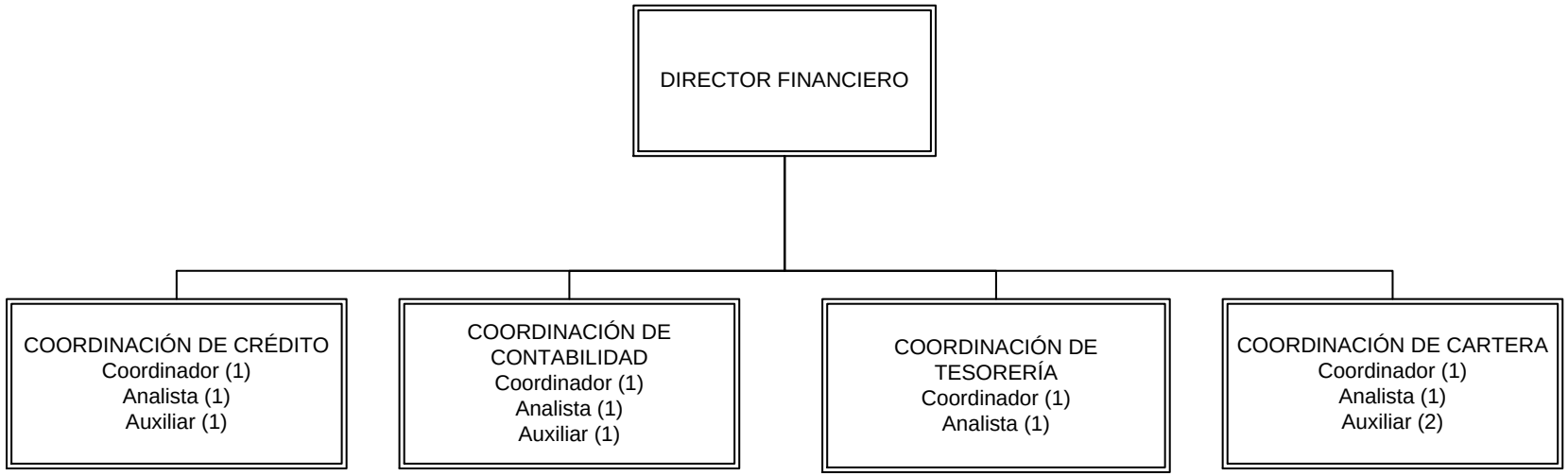


Gráfico 13 Estructura Organizacional Dirección Financiera

Fuente: Gestión Humana Coovitel

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA

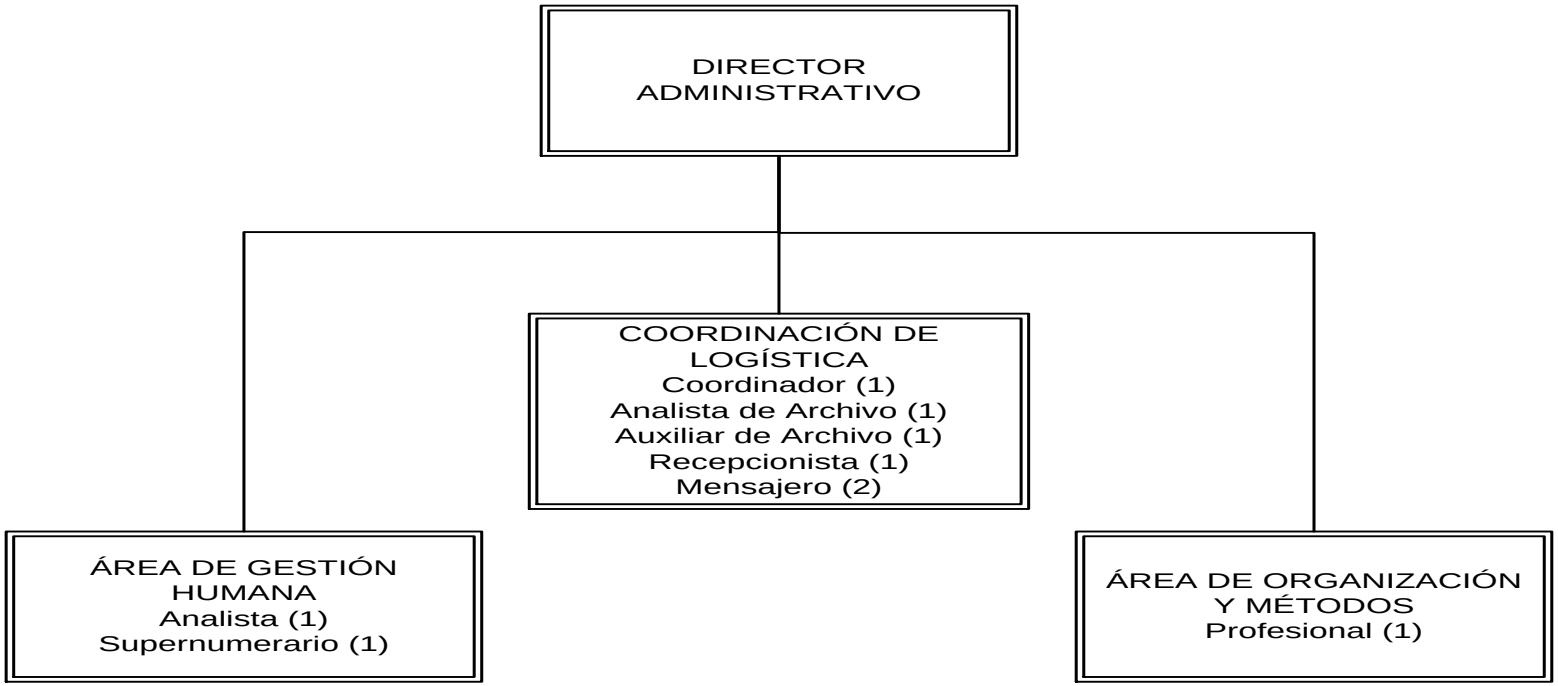


Gráfico 14 Estructura Organizacional Dirección Administrativa

Fuente: Gestión Humana Coovitel

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
DIRECCIÓN DE TECNOLOGÍA

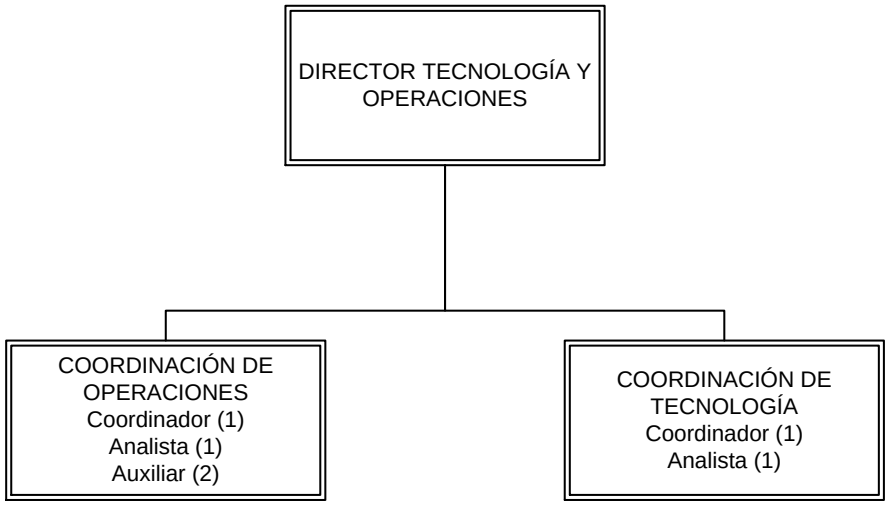


Gráfico 15 Estructura Organizacional Dirección De Tecnología

Fuente: Gestión Humana Coovitel

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
DIRECCIÓN NACIONAL DE VENTAS

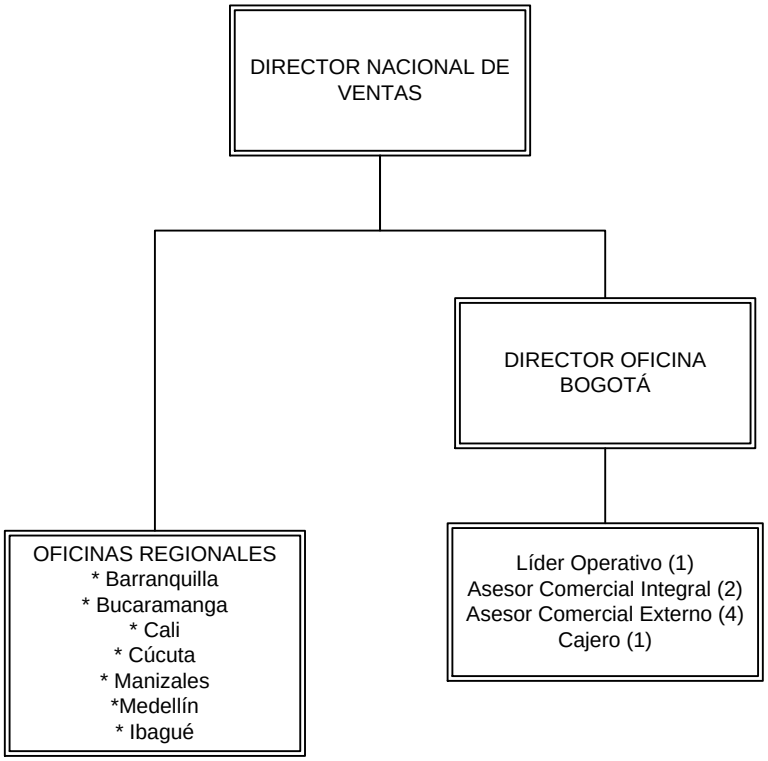
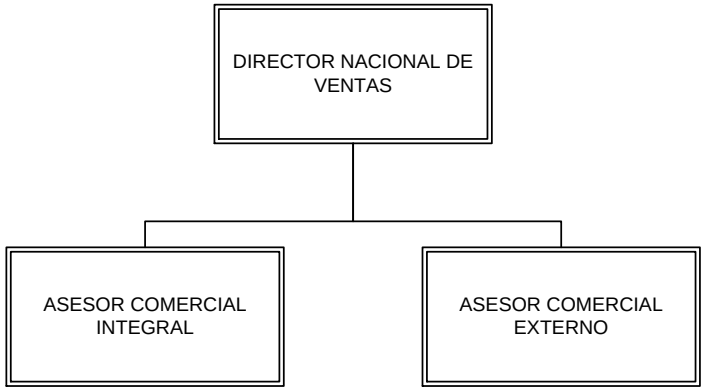


Gráfico 16 Estructura Organizacional Dirección Nacional de Ventas

Fuente: Gestión Humana Coovitel

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
OFICINA TIPO REGIONAL

AHORA



A FUTURO

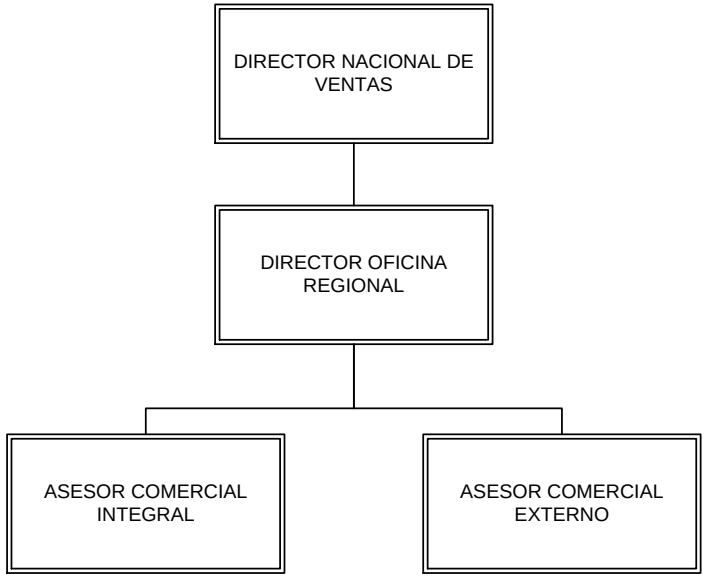


Gráfico 17 Estructura Organizacional Oficina Tipo Regional

Fuente: Planeación Coovitel

La estructura plasmada aquí es el resultado del análisis realizado por las partes involucradas a nivel del consejo de administración, quienes se enfocaron en la estrategia organizacional deseada para el proyecto de transformación al que hace referencia la visión de la Cooperativa, logrando de esta manera coherencia entre sus componentes ya que se ven reflejados algunos cargos importantes para el logro de la estrategia y otros exigidos por la ley para el funcionamiento como Cooperativa de ahorro y crédito.

En este nuevo orden formal se identifica como importante la existencia de áreas como planeación, publicidad, mercadeo y riesgos y se creó una gerencia comercial, una coordinación gestión de asociados y una dirección de tecnología y operaciones para el cumplimiento de la estrategia organizacional. Lo anterior debido a que en esta transformación se hace necesario fortalecer el departamento comercial y la parte de tecnología y operaciones.

2.3 Cultura Organizacional

La concepción de cultura organizacional que tiene la empresa en la actualidad, más aun con los talleres que se han realizado con respecto a este tema se evidencia claramente como el conjunto de valores, hábitos, costumbres, creencias que tienen todos los trabajadores de la cooperativa y que hacen parte de su comportamiento frente a la organización, compañeros y jefes. En algunos casos siendo un comportamiento aprendido de la experiencia grupal.

Los trabajadores de Coovitel deben destacarse por su honestidad, compromiso, responsabilidad, aprendizaje, compañerismo, comunicación, cooperación, creatividad, integridad y lealtad. Dentro de los hábitos y costumbres requeridos se encuentran la planeación, priorización de actividades, limpiar el escritorio, mantener las áreas comunes aseadas, consultar las carteleras para estar informados de los acontecimientos de la organización, cumplir con la política de higiene y seguridad industrial, puntualidad, cordialidad con sus superiores y compañeros.

Dentro de las creencias existentes en la Cooperativa se encuentran las siguientes:

- Hay ciertos cargos que es mejor sean ocupados por mujeres que por hombres.
- Entre más horas se permanezca en la oficina, más productivo se es.
- Las mujeres con hijos son propensas a solicitar más permisos, por ende menos productivas son.
- El espacio de trabajo asignado refleja el nivel jerárquico dentro de la organización.

3 Área De Recursos Humanos

3.1.1 Planes De Área

La persona responsable para el diseño, planeación y ejecución de todos los planes plasmados en el plan estratégico para el área, es la Directora Administrativa quien tiene a cargo tres áreas, las cuales involucran gestión humana, servicios logísticos y métodos y procedimientos.

Dentro del área de gestión humana se encentran procesos como: reclutamiento, selección, contratación, dotación, inducción, capacitación, salud ocupacional, evaluaciones de desempeño, planes de bienestar, nómina e investigaciones disciplinarias, trámite de vacaciones, desvinculación, entre otras.

En la Cooperativa se encuentra documentada la forma de proceder para cada uno de los procesos que se tienen a cargo en el área, describiendo claramente el paso a paso de cada uno de ellos de acuerdo las políticas de selección, contratación desvinculación y en general de todos los procesos establecidos dentro de la compañía para él manejo del recurso humano.

3.1.2 Procesos de Selección

Es un proceso técnico que permite elegir de un conjunto de postulantes, al futuro colaborador más idóneo y apto, para un puesto o cargo determinado. A este proceso también se le conoce como concurso, porque participan las personas, sometiéndose a una serie de pruebas establecidas.

El proceso de selección de personal comprende el desarrollo de un conjunto de acciones orientadas a la comprobación de los conocimientos y experiencias de los postulantes, así como la valoración de sus competencias, habilidades, potencialidades y características de personalidad, mediante la aplicación de pruebas psicotécnicas elegidas para tal fin.

La finalidad de este proceso, es cubrir puestos de trabajo y/o cargos de acuerdo a las especificaciones y necesidades teniendo en cuenta que la vacante deberá ser cubierta a la mayor brevedad posible. Una vez desarrollado el procedimiento de reclutamiento, se desarrolla el de selección de la siguiente manera:

3.1.2.1 Personal Interno

a. Requisición de colaboradores

b. Publicación y convocatoria del proceso: Por medio de la intranet.

c. Recepción de solicitudes: Por medio del intranet.

d. Valoración de expedientes: Por medio de la revisión de la historia laboral de cada participante.

e. Administración de pruebas de selección: Las pruebas que se aplicarán serán las Siguientes:

Pruebas de conocimientos específicos para cada cargo, personalidad general, inteligencia y servicio al cliente. En los casos que amerite se realizará un Assesment Center en compañía del Jefe de Departamento.

f. Entrevista psicológica con el Director administrativo. Esta posibilita una investigación más amplia y profunda de la personalidad del entrevistado, permitiendo una mejor comparación sistemática de los datos psicológicos del candidato. Así mismo permite evidenciar el nivel de las competencias requeridas.

g. Entrevista Personal con el Jefe de Departamento: Este factor tiene como objetivo aclarar, complementar y profundizar aquellos aspectos de la prueba de conocimiento, así como explorar aspectos tales como conocimientos específicos, experiencias, aptitudes y comportamiento general del postulante.

h. Revisión de méritos y deméritos laborales: En esta acción se considera las felicitaciones, reconocimientos o informes, investigación de antecedentes y medidas disciplinarias por medio del registro en la historia laboral del participante.

i. Elaboración y publicación de los resultados: por medio de intranet y posterior reunión con los participantes.

j. Retroalimentación a todos los candidatos de su proceso: durante una reunión en la cual participará el candidato interno, el Jefe de Departamento respectivo, el Jefe de Gestión Humana y/o el Gerente Administrativo y Financiero o el Gerente General, según corresponda el caso.

k. Inicio de actividades laborales en el nuevo cargo: otro sí al contrato de trabajo, carta con copia a la historia laboral de ascenso, traslado horizontal, nuevas funciones y responsabilidades, según corresponda el caso.

3.1.2.2 Personal Externo

a. Requisición de colaboradores

b. Publicación y convocatoria del proceso

c. Recepción de solicitudes: mail, físicas, etc.

d. Valoración de expedientes: Por medio de la revisión del Curriculum de cada participante.

e. Citación a entrevista grupal: Los mejores Curriculums son invitados a participar, en donde además de seleccionar los candidatos que continúan en el proceso, se les brinda toda la información de COOVITEL necesaria para motivarlos a continuar o no en el proceso de acuerdo a su expectativas profesionales, laborales y salariales. En esta entrevista se evalúa la presentación personal e impacto visual, habilidad para hablar en público, vocabulario, protocolo y normas de cortesía, así

como también el dominio general sobre los aspectos principales de su experiencia y formación académica.

f. Administración de pruebas de selección: Si el candidato aprueba la entrevista grupal es citado a presentar pruebas. Las pruebas que se aplicarán serán las siguientes: Pruebas de conocimientos específicos para cada cargo, personalidad general, inteligencia y servicio al cliente. En los casos que amerite se realizará un Assesment Center en compañía del Jefe de Departamento.

g. Entrevista psicológica con el Director Administrativo: Si el candidato aprueba las pruebas psicotécnicas y de conocimientos es citado a entrevista psicológica. Esta posibilita una investigación más amplia y profunda de la personalidad del entrevistado, permitiendo una mejor comparación sistemática de los datos psicológicos del entrevistado. Así mismo permite evidenciar el nivel de las competencias requeridas.

h. Entrevista Personal con el Jefe de Departamento: Si el candidato aprueba la entrevista psicológica. Este factor tiene como objetivo aclarar, complementar y profundizar aquellos aspectos de la prueba de conocimientos, así como explorar aspectos tales como conocimientos, experiencias, aptitudes y comportamiento general del postulante.

i. Verificación de Referencias: Se efectúa con el objeto de verificar la idoneidad, laboriosidad, capacidad y demás antecedentes laborales del futuro colaborador, así como cuál fue la razón para dejar de laborar, sueldo que percibía, tiempo que laboró, etc. Es importante tener en cuenta que muchas entidades reducen la información que proporcionan a lo básico, como tiempo laborado y cargo desempeñado. Se utilizará un único formato.

3.1.3 Inducción

El proceso de inducción en este momento es programado por la directora administrativa el cual tarda aproximadamente 2 días, desde el ingreso del personal y está diseñado de manera que el candidato visite a todos los jefes de departamento, ellos allí deben realizar una presentación del área y de los procedimientos y formatos, manejados por cada uno para que el nuevo integrante tenga un conocimiento amplio de todas las labores y procesos desarrollados al interior de las distintas áreas y de esta manera tenga un conocimiento integral de la cooperativa. Al nuevo empleado se le entrega un formato con el contenido de la capacitación el cual debe hacer firmar por cada persona que realizó la presentación y finalmente es entregado al área de gestión humana para que se sea archivado en su hoja de vida garantizando que quede la evidencia del proceso realizado.

Finalmente se realiza una evaluación del proceso en dos etapas, la primera frente a los capacitadores y al proceso metodológico de inducción y la segunda frente al conocimiento que adquirió el nuevo trabajador de los temas explicados. En el caso en el que la evaluación arroje un resultado no satisfactorio se realiza un proceso

de re inducción con las personas que obtuvieron estos puntajes enfatizado específicamente en las puntuaciones bajas.

Ver Anexo 1 CAPACITACIONES COOVITEL.

3.1.4 Formación y capacitación,

1. Objetivos del Programa de Capacitación

1.1 Objetivos Generales

- ✓ Preparar al personal para la ejecución eficiente de las responsabilidades asignadas a sus puestos.
- ✓ Brindar oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales y para otros puestos para los que el colaborador puede ser considerado.
- ✓ Modificar actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio,
- ✓ incrementar la motivación del trabajador y hacerlo más receptivo a la supervisión y acciones de gestión.

1.2 Objetivos Específicos

- ✓ Proporcionar orientación e información relativa a los objetivos de la Cooperativa, su organización, funcionamiento, normas y políticas.
- ✓ Proveer conocimientos y desarrollar habilidades y destrezas que cubran la totalidad de requerimientos para el desempeño de puestos específicos.
- ✓ Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas especializadas de actividad.
- ✓ Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.
- ✓ Ayudar en la preparación de personal calificado, acorde con los planes, objetivos y requerimientos de la Empresa.
- ✓ Apoyar la continuidad y desarrollo institucional.

2. Estrategias

Las estrategias a emplear son:

- ✓ Asistir a eventos, tales como seminarios, talleres y conferencias brindados por empresas especializadas de actualización de nuevas herramientas tecnológicas, administrativas y de gestión para todos los departamentos de la Cooperativa.

- ✓ Suscribir convenios con entidades especializadas en temas de Desarrollo Humano y crecimiento personal que favorezcan el trabajo en equipo, la comunicación efectiva y eficaz y la integración de los funcionarios.
- ✓ Suscribir convenios con entidades especializadas en el tema de la cultura de servicio al cliente y marketing del sector Solidario.
- ✓ Preparación para la capacitación por parte de los funcionarios, presentando y generando análisis casuísticos del área respectiva.
- ✓ Socialización y multiplicación de la información y conocimientos recibidos en cada uno de los eventos.
- ✓ Contar con una plataforma de entrenamiento virtual en capacitación.
- ✓ Se han tenido en cuenta las siguientes herramientas para determinar los temas de capacitación: resultados de la evaluación de desempeño, entrevistas con los jefes de departamento y encuesta de expectativas a los funcionarios.
- ✓ Evaluación del impacto de la capacitación.

3. Tipos de Capacitación a tener en Cuenta

- ✓ Capacitación Inductiva: Es aquella que se orienta a facilitar la integración del nuevo colaborador, en general como a su ambiente de trabajo, en particular.
- ✓ Capacitación Preventiva: Es aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos. Esta tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodología de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial.
- ✓ Capacitación Correctiva: Como su nombre lo indica, está orientada a solucionar "problemas de desempeño". En tal sentido, su fuente original de información es la evaluación de desempeño realizada normal mente en la empresa, pero también los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación.
- ✓ Capacitación para el desarrollo de carrera: Estas actividades se asemejan a la capacitación preventiva, con la diferencia de que se orientan a facilitar que los colaboradores puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones en la empresa, que impliquen mayores exigencias y responsabilidades. Esta capacitación tiene por objeto mantener o elevar la productividad presente de los colaboradores, a la vez que los prepara para un futuro diferente a la situación actual en el que la empresa puede diversificar sus actividades,

cambiar el tipo de puestos y con ello la pericia necesaria para desempeñarlos.

- ✓ Capacitación para el desarrollo humano y/o personal: Estas actividades están encaminadas a que los colaboradores aprendan y re-aprendan actitudes y posiciones para mejorar la calidad de vida en salud psicológica, para contribuir a su adecuado desarrollo emocional, enmarcados dentro de los valores corporativos y que nos conduzca a un equipo de trabajo motivado a vivir la cotidianidad tanto de la vida laboral como de la vida personal como una expresión de realización.

4. Acciones a Desarrollar

Las acciones para el desarrollo del plan de capacitación están respaldadas por los temarios que permitirán a los asistentes capitalizar los temas, y el esfuerzo realizado que permitirán mejorar la calidad de los recursos humanos, para ello se consideran los siguientes segmentos de capacitación:

a. Capacitación, desarrollo y formación en temas de actualización específica para cada uno de los Departamentos:

- Competencias Financieras
- Competencias en Gestión del Talento Humano
- Competencias en auditoría interna
- Actualización legal y tributaria
- Gestión del Riesgo Financiero
- Recaudo de Cartera
- Management
- EXCEL
- Administración Hotelera: Recepción, Mantenimiento, Alimentos y Bebidas
- Seguridad Bancaria
- Sistemas

b. Desarrollo Humano y temas de superación personal:

- Comunicación efectiva
- Trabajo en equipo
- Proyecto de vida

- Autoestima
- Manejo del stress

c. Cultura del servicio al cliente, marketing e imagen institucional.

- Gestión estratégica de Ventas – Venta Consultiva
- Marketing
- Servicio al cliente en el Sector Solidario
- CRM: Gerenciamiento Estratégico de Clientes
- Servicio al cliente: Manejo de quejas y reclamos
- Relaciones Públicas

d. Sistema institucional: Planeamiento estratégico y divulgación de las Políticas y decisiones de los Estamentos Directivos. Conceptos del Cooperativismo.

- Divulgación y socialización de reforma a los Estatutos.
- Divulgación y socialización del nuevo reglamento de Créditos.
- Divulgación y socialización de Acuerdos.
- Afianzamiento de conocimientos y principios del Cooperativismo.
- Avance hacia el proyecto de transformación en Cooperativa de ahorro y crédito.

Política de Gestión del Conocimiento y Capacitación

- ✓ COOVITEL, en su Programa Anual de Capacitación y Desarrollo de Gestión del Talento Humano determina las prioridades de capacitación de los colaboradores.
- ✓ La capacitación, es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral.
- ✓ Como componente del proceso de desarrollo de los Recursos Humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto y a la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa. Y, por otro un conjunto de métodos técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la empresa para su normal desarrollo.

- ✓ En tal sentido la capacitación constituye un factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador.
- ✓ El recurso más importante en cualquier organización lo forma el personal implicado en las actividades laborales. Esto es de especial importancia en una organización que presta servicios, en la cual la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brindan.
- ✓ Un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros. Estos aspectos, además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia para que una organización alcance elevados niveles de competitividad, son parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos o gerenciales.
- ✓ La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad del trato que recibe en sus relaciones individuales que tiene con los ejecutivos o funcionarios, en la confianza, respeto y consideración que sus jefes les prodiguen diariamente.
- ✓ También son importantes el ambiente laboral y la medida en que éste facilita o inhibe el cumplimiento del trabajo de cada persona.
- ✓ Sin embargo, en la mayoría de organizaciones de nuestro País, ni la motivación, ni el trabajo en equipo tienen el nivel de trato que es deseable, dejándose con ello de aprovechar significativos aportes de la fuerza laboral y por consiguiente el de obtener mayores ganancias y posiciones más competitivas en el mercado.
- ✓ Tales premisas conducen automáticamente a enfocar inevitablemente el tema de la capacitación como uno de los elementos vertebrales para mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos de las personas dentro de las organizaciones, direccionado a la optimización de los servicios de asesoría y consultoría empresarial.

3.1.5 Evaluación Del Desempeño

El proceso de evaluación de desempeño en la Cooperativa se desarrolla dos veces al año, la primera de ellas en Junio y la siguiente en Diciembre, todo el personal es evaluado mediante un formato que permite medir competencias de manera específica para cada cargo por ejemplo:

Si se trata de medir un asesor integral cuyo objetivo del cargo es la atención de asociados en la oficina, el factor modelo es la evaluación por competencias

específicas tales como atención al asociado, capacidad de negociación, atención telefónica, resolución de conflictos, atención de quejas y reclamos, dando una calificación de 1 a 10 que indica el nivel en el que se encuentra dicha competencia, arrojando un promedio total.

El proceso de desarrolla de la siguiente manera:

1. Se remite a cada persona el formato correspondiente a su cargo para realizar una autoevaluación.

2. Se remite a cada uno de los jefes el formato de los colaboradores para realizar la evaluación de cada uno de ellos.

3. El jefe debe sentarse con su colaborador con el fin de realizar un proceso de retroalimentación diligenciando un formato en el que se consignan las acciones de mejora individual estableciendo las fechas de cumplimiento.

4. se realiza seguimiento de las acciones contempladas en el formato verificando que su cumplimiento llegue al 100%. Este seguimiento se realiza cada seis meses, y se ejecuta a través de una matriz donde están registradas las acciones de todos los empleados con la fecha de cumplimiento.

3.1.6 Desvinculación

Para el proceso de desvinculación existen las siguientes etapas:

a. Identificación del tipo de retiro, es decir si se da por renuncia voluntaria, terminación de contrato, terminación con justa causa, terminación sin justa causa.

b. Si se da por renuncia voluntaria se entrega carta de aceptación de la renuncia y se da trámite al proceso de liquidación y pago de prestaciones sociales-

c. Si se da por terminación de contrato se entrega él comunicado respectivo acerca de la terminación.

d. Si se da por terminación como justa causa el área jurídica elabora el respectivo documento respaldado para la terminación la cual se le entrega al empleado junto con su liquidación.

e. Cuando la terminación se da sin justa causa se elabora el documento informando al empleado sobre la decisión y se elabora la liquidación con la respectiva liquidación de prestaciones sociales.

Para todos los tipos de terminación se realiza una entrevista de retiro y se entregan cartas como: retiro de cesantías, certificación laboral, copia de los pagos de seguridad social, autorización de exámenes de retiro.

3.1.7 Bienestar

Proceso: Programa de Bienestar Laboral

1. Objetivos del Programa de Bienestar Laboral

1.1 Objetivos Generales

- ✓ Propiciar condiciones para el mejoramiento de la calidad de vida de los funcionarios, generando espacios de conocimiento, esparcimiento e integración.
- ✓ El Plan de Bienestar Laboral propenderá por generar un clima organizacional que manifieste en sus colaborares, motivación y calidez humana en la prestación de los servicios al interior de la Cooperativa, y se refleje en el cumplimiento de la Misión Institucional, aumentando los niveles de satisfacción en la prestación de nuestros servicios

1.2 Objetivos Específicos

- ✓ Propiciar condiciones en el ambiente de trabajo que favorezcan el desarrollo de la creatividad, la identidad y la participación activa de los funcionarios, así como también optimizar el desempeño laboral.
- ✓ Desarrollar y afianzar nuestros valores organizacionales en función de una cultura de servicio al asociado.
- ✓ Contribuir a través de acciones participativas basadas en la promoción de educación, recreación, deporte y cultura de los funcionarios y su grupo familiar.

- **Diagnóstico**

Los programas de Bienestar Social se apoyan en dos bases fundamentales: las necesidades e iniciativas de los funcionarios y los lineamientos en cuanto a política de calidad, objetivos corporativos, misión y visión de la entidad. Con el fin de conocer las preferencias de las actividades de bienestar de los funcionarios de COOVITEL, el departamento de Gestión Humana ha creado encuestas para apreciar las preferencias y expectativas de los funcionarios sobre el bienestar laboral.

3. Objetivos de las Áreas de Trabajo

Los objetivos de las áreas de trabajo son:

- ✓ Lograr la participación en el desarrollo organizacional.

- ✓ Realizar procesos que propicien la autonomía, participación, creatividad, sentido de pertenencia y satisfacción.
- ✓ Uso adecuado de los recursos.

3.2 Área de Calidad de Vida

La calidad de vida se expresa como el nivel o grado en el cual se presentan condiciones endógenas y exógenas en el ámbito de socialización de la persona, que contribuyan a enriquecer, madurar y potencializar sus cualidades. En esta área el bienestar apunta a la calidad de vida personal y familiar de los funcionarios potenciando sus fortalezas y brindando herramientas que le permitan aportar efectivamente en sus equipos de trabajo y en sus diferentes niveles de interacción. Lo anterior contribuye a una mayor productividad. Las actividades realizas son: Día de la familia, celebración de cumpleaños, día del padre, día de la madre, día de la secretaria, día del niño, clases de yoga.

3.3 Área Deportiva

El objetivo primordial es el desarrollo habilidades deportivas en medio de una sana competencia y de esparcimiento, como complemento a la labor diaria, a la conveniente utilización del tiempo libre y a la formación integral del funcionario. De igual manera esta actividad ayuda a fortalecer el estado físico y mental de cada uno de los funcionarios, generando comportamientos de integración, respeto, tolerancia hacia los demás y sentimientos de satisfacción en el entorno laboral. Dentro de este grupo se incluyen actividades relacionadas con torneos deportivos de futbol, ping – pong, baloncesto, bolos.

3.4 Área Cultural

Se organizarán eventos de interés colectivo que impliquen buscar el trabajo de equipo, que promuevan la creatividad y la sana alegría, mediante actividades lúdicas, artísticas y culturales. Se organizarán cursos, talleres y actividades dentro de las cuales se brinde la posibilidad del desarrollo de destrezas y talentos, según las preferencias de los funcionarios de la entidad, aumentando el nivel de motivación y propiciando un mejoramiento en el clima institucional. Lo presupuestado en el área cultural tiene que ver con eventos relacionados con la integración tales como la celebración de amor y amistad, Hallowen, seminarios semestrales, despedida de fin de año.

3.5 Área Recreativa

La recreación es una herramienta fundamental en el aprendizaje social del funcionario, generando un espacio de comunicación, interacción y trabajo en equipo que posibiliten el afianzamiento de valores institucionales y personales. Estas actividades tienen como objetivo estimular la sana utilización del tiempo libre de los funcionarios brindando momentos de esparcimiento, recreación e integración realizando actividades lúdicas que redundarán en el bienestar de la

familia COOVITEL. Con respeto a esta área la empresa destina espacios de tiempo y lugar para ver los partidos de futbol más importantes, torneo de wii, clases de baile y cocina.

3.5.1 Responsabilidad Social

Resaltando la importancia de este tipo de temas y el compromiso que deben tener las organizaciones con el cuidado del medio ambiente, en el 2013 fue incluido en el plan estratégico el manejo de este tema involucrando a todos los empleados con su participación, por lo tanto se ha planteado el diseño Campañas de reciclaje y de ahorro de energía con todos los miembros de la organización por otra parte se creó una imagen que nos identifica como socialmente responsables la cual es la siguiente:

Una de las campañas se realiza enviando correos masivos a todos los funcionarios informando sobre la responsabilidad social empresarial y el cuidado del medio ambiente y el planeta como estos

Sabías qué

¿Sabías que es la Responsabilidad Social Empresarial?

Para la Organización Internacional del Trabajo (OIT) la responsabilidad social empresarial es el conjunto de acciones que toman en consideración las empresas para que sus actividades tengan repercusiones positivas sobre la sociedad y que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores. La RSE es una iniciativa de carácter voluntario.

Hoy nos uniremos a esta iniciativa por medio de *Ecovitel* que nos recordará la importancia de cuidar nuestra casa, lugar de trabajo y medio ambiente con esto lograremos que las generaciones futuras disfruten de los recursos con los que tenemos el privilegio de contar hoy.
Ecovitel se une a miles de personas en el planeta con esta misma iniciativa y así juntos logremos un futuro mejor.

Tu eres parte importante de este proyecto!!

ECOVITEL

"Si supiera que el mundo se ha de acabar mañana, yo hoy aún plantaría un árbol" I. Martin Luther King, Jr.

El planeta está en tus manos...

Apaga y desconecta los aparatos cuando no los utilices: monitores, computador, lámparas, cargadores de móviles. Si un computador tiene que dejarse trabajando muchas horas, puedes apagar la pantalla, que es lo que más consume.

ECOOVITEL

B. FASE ANALÍTICA

4 Modelo Hitt

4.1 Marco General

4.1.1 Demográfico

Colombia es un país que cuenta con 47´081.110[2] personas; acorde a las proyecciones poblacionales hechas por el DANE, se estima que la distribución por género y edad del 2013 y 2014 serán los siguientes: [3]

	2013			2014		
Grupos de edad	**Total**	**Hombres**	**Mujeres**	**Total**	**Hombres**	**Mujeres**
NACIONAL						
Total	**47.121.089**	**23.264.039**	**23.857.050**	**47.661.787**	**23.531.670**	**24.130.117**
0-4	4.299.725	2.199.694	2.100.031	4.310.123	2.205.140	2.104.983
5-9	4.264.594	2.179.681	2.084.913	4.260.992	2.178.087	2.082.905
10-14	4.327.970	2.209.575	2.118.395	4.301.474	2.196.672	2.104.802
15-19	4.387.955	2.244.449	2.143.506	4.367.653	2.231.913	2.135.740
20-24	4.222.511	2.160.859	2.061.652	4.264.257	2.182.627	2.081.630
25-29	3.818.440	1.914.365	1.904.075	3.889.676	1.961.986	1.927.690
30-34	3.425.261	1.671.089	1.754.172	3.478.846	1.700.271	1.778.575
35-39	3.073.074	1.490.015	1.583.059	3.141.854	1.525.194	1.616.660
40-44	2.880.514	1.381.926	1.498.588	2.869.549	1.378.539	1.491.010
45-49	2.862.194	1.366.374	1.495.820	2.879.512	1.373.706	1.505.806
50-54	2.542.977	1.210.148	1.332.829	2.617.116	1.245.714	1.371.402
55-59	2.051.081	970.679	1.080.402	2.134.484	1.008.294	1.126.190
60-64	1.594.650	753.793	840.857	1.659.236	782.667	876.569
65-69	1.194.296	558.729	635.567	1.250.825	583.881	666.944
70-74	865.218	394.140	471.078	891.781	406.288	485.493
75-79	660.523	287.769	372.754	674.766	293.335	381.431
80 Y MÁS	650.106	270.754	379.352	669.643	277.356	392.287

La población total de un país se subdivide acorde a los rangos de edad, determinando la población económicamente activa y la población económicamente inactiva; para el caso de COOVITEL trabajamos con las personas que se encuentran en esta población, de acuerdo al informe presentado por el Banco Mundial[4] encontramos que la PEA para Colombia en el año 2012 es de 22´657.971 y acorde al estudio realizado por CONFECOOP, el cual se ve reflejado en el **Gráfico 2,** mostrando que el número de asociados a las Cooperativas en Colombia es de 5.384.133; en conclusión podemos determinar que no se ha cubierto gran parte del mercado meta de las Cooperativas lo que proyecta

2 http://www.dane.gov.co/reloj/reloj_animado.php

3 DANE, Estimaciones de población 1985-2005 y proyecciones de población 2005 – 2020 (http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=238&Itemid=121) tabla Excel.

4 http://datos.bancomundial.org/indicador/SL.TLF.TOTL.IN

4.1.2 Político Jurídico

La Ley 454 de 1988 es el fundamento legal de la economía solidaria, por la cual se determinan los entes de apoyo a la economía solidaria como lo son:

- Consejo Nacional de Economía Solidaria- CONES.
- Fondo de Fomento y Economía Solidaria- FONES.

De igual manera se establecen las entidades estatales que supervisan, promocionan, desarrollan y fomentan la economía solidaria como lo son:

- Superintendencia de Economía Solidaria- Supersolidaria.
- Departamento Nacional de Economía Solidaria- DANSOCIAL.
- Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito- Fogacoop.

Dentro de la Ley que rige a la Economía Solidaria encontramos los principales objetivos son:

1. Promover el desarrollo integral del ser humano.
2. Generar prácticas que consoliden una corriente vivencial de pensamiento solidario, crítico, creativo y emprendedor como medio para alcanzar el desarrollo y la paz de los pueblos.
3. Contribuir al ejercicio y perfeccionamiento de la democracia participativa.
4. Participar en el diseño y ejecución de planes, programas y proyectos de desarrollo económico y social.
5. Garantizar a sus miembros la participación y acceso a la formación, el trabajo la propiedad, la información, la gestión y distribución equitativa de beneficios sin discriminación alguna.

Las características de las organizaciones de Economía Solidaria se menciona el en Artículo 6 de la Ley 454 de 1988, son:

1. Estar organizada como empresa que contemple en su objeto social, el ejercicio de una actividad socioeconómica, tendiente a satisfacer necesidades de sus asociados y el desarrollo de obras de servicio comunitario.
2. Tener establecido un vínculo asociativo, fundado en los principios y fines contemplados en la ley.
3. Tener incluido en sus estatutos o reglas básicas de funcionamiento la ausencia de ánimo de lucro, movida por la solidaridad, el servicio social o comunitario.
4. Garantizar la igualdad de derechos y obligaciones de sus miembros sin consideración a sus aportes.

5. Establecer en sus estatutos un monto mínimo de aportes sociales no reducibles, debidamente pagados, durante su existencia.
6. Integrarse social y económicamente, sin perjuicio de sus vínculos con otras entidades sin ánimo de lucro que tengan por fin promover el desarrollo integral del ser humano.

En la Ley 454 se definen los parámetros que regularan las entidades de economía solidaria y en donde se establece el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaría, creándose la Superintendencia de Economía Solidaria y el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras de ahorro y crédito.

Ver Anexo 2 LEY REGULATORIA DE ECONOMÍA SOLIDARIA.

4.1.3 Tecnológico

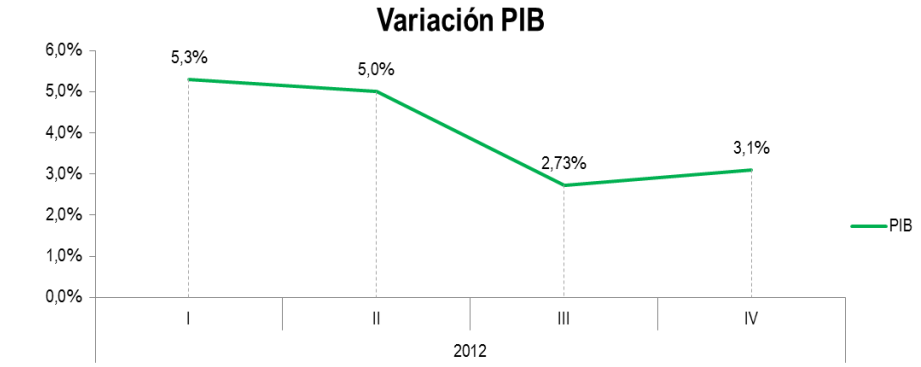
En cuanto a la parte tecnológica COOVITEL cuenta con el programa Linix el cual manejamos en todos los módulos, contratamos la asesoría de ellos para parametrizar el sistema, de igual manera desarrollan servicios acorde a las necesidades de nuestra empresa. Para el desarrollo de la tecnología se hace un benchmarking en las empresas del sector en cuanto a la tecnología y se buscan hacer prácticas con el fin de desarrollar e implementar dicha tecnología con el fin de que el negocio se desarrolle.

4.1.4 Económico

- **Comportamiento del PIB**

Presentados los resultados del comportamiento de la economía colombiana durante el 4T2012 por parte del DANE, es importante revisar los aspectos fundamentales y las variaciones presentadas en las principales ramas de actividad económica, analizando el estado actual de la economía y las perspectivas de crecimiento para los próximos períodos.

Tal como se afirmó en el Primer Informe de Gestión presentado al Consejo de Administración, el comportamiento de la economía colombiana para el 2012 alcanzó según el DANE un crecimiento del 4,0% durante el año completo, argumentándose para el Segundo Informe de Gestión que esta cifra estaría soportada por un leve repunte para el 4T2012 comparado con el 3T2012, pero se encontraría por debajo de lo alcanzado durante el primer semestre (Como se observa en la **Gráfico 18**).

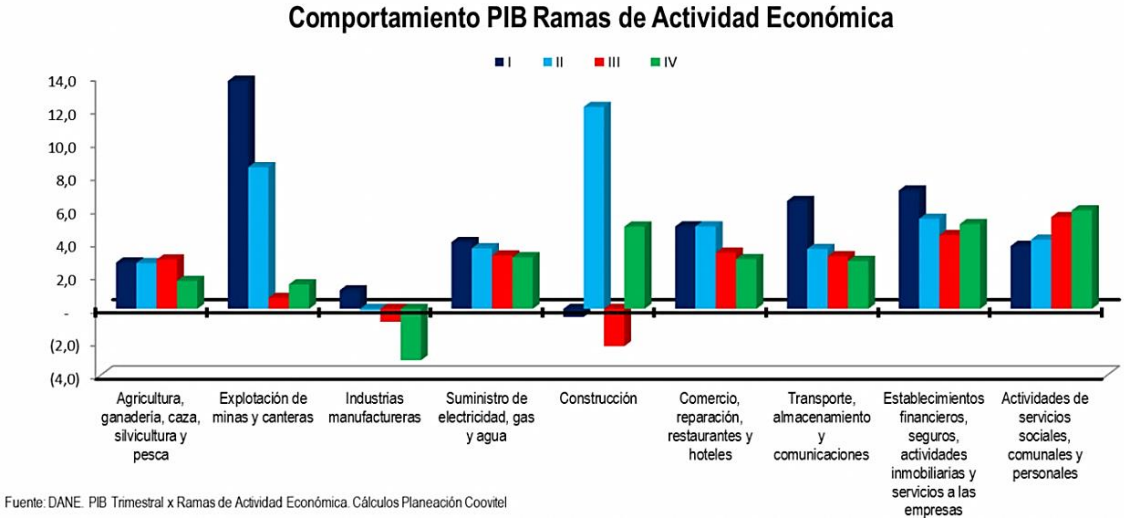


Fuente: DANE. PIB Trimestral x Ramas de Actividad Económica. Cálculos Planeación Coovitel

Gráfico 18 Variación PIB

Fuente: Planeación Coovitel

Este incremento del 3,1% se encuentra determinado - revisándolo desde la perspectiva del PIB por Oferta – por la dinámica positiva con respecto al trimestre anterior en los sectores de la Construcción con una variación absoluta de 7,2 pp, la Explotación de Minas y Canteras con 0,8 pp, el de Establecimientos Financieros, Seguros, Actividades Inmobiliarias y Servicios a las Empresas con 0.7 pp y el de Actividades de Servicios Sociales, Comunales y Personales con 0,4 pp.



Fuente: DANE. PIB Trimestral x Ramas de Actividad Económica. Cálculos Planeación Coovitel

Gráfico 19 Comportamiento PIB Ramas de Actividad Económica

Fuente: Planeación Coovitel

A pesar de la persistente incertidumbre en el comportamiento de la Construcción, pudo observarse una mayor dinámica para el 4T2013, impulsando un repunte del cálculo total para este trimestre en términos anuales. De los sectores con menor dinámica y de mayor preocupación, se encuentra el de la Industria Manufacturera -

entendido como el principal generador de empleo – convirtiéndose en el único con tendencia en el crecimiento negativa para el último semestre, con una variación de -2.3 pp con respecto al 3T2013.

Desde la perspectiva del PIB por Demanda, se observa una recuperación para el 4T2013 en la dinámica de consumo, representada principalmente en el constante incremento del Consumo Final del Gobierno desde el 1T2013 hasta ubicarse en el 6,5% para el último trimestre, un repunte en la Formación Bruta de Capital pero inferior a lo observado durante el primer semestre y un moderado incremento en el Consumo de Hogares ubicándose en el 4,0%. Es importante destacar el crecimiento en la inversión del Gobierno, convirtiéndose en un gran dinamizador para el año 2012, con una variación positiva en 2,7 pp. Uno de los aspectos que permite comprender la desaceleración de la economía colombiana durante el 2012 es la reducción presentada en las exportaciones registrándose una variación negativa en -14,4 pp con respecto al año 2011 y del -5,4% comparado con el 3T2013.

	2011				2012				VAR TRIM	VAR 2011
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	pp	pp
Producto Interno Bruto - Oferta	5,7	6,4	7,9	6,6	5,3	5,0	2,7	3,1	0,4	(3,5)
Importaciones Totales	20,2	23,7	19,6	21,2	11,2	9,9	8,0	3,3	(4,7)	(17,9)
Consumo Total	4,8	6,3	5,5	5,0	5,3	4,0	4,2	4,1	(0,1)	(0,9)
Consumo de Hogares	5,1	7,0	6,1	5,4	5,7	3,7	3,9	4,0	0,2	(1,3)
Consumo Final del Gobierno e ISLFH	3,3	3,5	3,7	3,8	4,0	4,8	5,2	6,5	1,4	2,7
Formación bruta de capital	12,2	18,9	23,2	18,9	7,4	11,9	1,0	3,0	2,0	(15,9)
Formación Bruta de Capital Fijo	14,3	19,1	23,4	18,0	7,2	12,3	1,6	3,4	1,8	(14,6)
Demanda Final Interna	6,7	8,7	9,0	8,4	5,7	5,8	3,5	3,6	0,1	(4,8)
Exportaciones Totales	10,8	11,4	13,4	15,8	9,1	4,0	6,8	1,4	(5,4)	(14,4)

Gráfico 20 Comportamiento PIB por Demanda

Fuente: Dane. Cálculos Planeación Coovitel

Del mismo modo que las exportaciones, las importaciones han desacelerado su comportamiento pasando del 8,0% al 3,3% de un trimestre a otro y una representativa variación negativa del -17,9% comparado con el último año.

Como se afirmó anteriormente, la Formación Bruta de Capital a pesar de mostrar una importante recuperación en el último trimestre del año, tendría para el 2012 una de las disminuciones superiores, observándose una reducción del -15,9% con respecto al año inmediatamente anterior, complicando de esta forma la interpretación de los posibles choques sufridos por este agregado durante el segundo semestre del año.

Ahora bien, teniendo en cuenta el comportamiento de la economía colombiana por Ramas de Actividad en los últimos cinco años, el área de Planeación a través de criterios de evaluación por medio de variables que permitan determinar mayor

estabilidad y tendencia alcista en el comportamiento sectorial, plantea luego de un análisis descriptivo, la existencia de sectores atractivos, entre los que se encuentran con mayor crecimiento promedio los de Explotación de Minas y Canteras con el 8,85%, el de la Construcción con 6,17%, Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones con el 5,12% y el de Establecimientos Financieros con el 5,10%.

Actividad					
	Prom	Mediana	Desv	Tendencia	Pendiente
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	1,37	1,89	2,84	Alza	0,01
Explotación de minas y canteras	8,85	9,46	5,36	Alza	0,26
Industrias manufactureras	1,65	1,92	4,26	Baja	(0,16)
Suministro de electricidad, gas y agua	2,80	3,17	2,11	Alza	0,04
Construcción	6,17	6,52	7,24	Baja	(0,20)
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	4,42	4,98	3,15	Baja	(0,05)
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	5,12	5,61	4,02	Baja	(0,16)
Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas	5,10	4,92	1,67	Alza	0,01
Actividades de servicios sociales, comunales y personales	3,90	3,76	1,82	Baja	(0,00)
PIB	4,35	4,82	2,09	Baja	(0,04)

Gráfico 21 Comportamiento Sectores

Fuente: DANE. Cálculos Planeación Coovitel

Los anteriores sectores se encuentran por encima del promedio del PIB total, revelando un grupo que ha crecido extraordinariamente, observándose como llamativos y con alto potencial. Es trascendental luego de revisar el promedio para cada uno de los sectores, analizar la volatilidad de cada uno, y de esta forma definir criterios de estabilidad. Consecuentes con el criterio de evaluación, se puede revelar que en este sentido los anteriores sectores privilegiados por su promedio de crecimiento, no son del todo atractivos teniendo en cuenta ejemplos como el de Establecimientos Financieros, el cual revela una desviación inferior a su promedio, contrario al caso de sectores como el de la Construcción que si bien es cierto tiene un promedio de crecimiento mayor este presenta una desviación superior a este, convirtiéndose en un aspecto fundamental a la hora de definir su volatilidad.

Sin embargo, teniendo en cuenta los parámetros de revisión se concluye que los sectores de Explotación de Minas y Canteras y Establecimientos Financieros, cumplen con los criterios de crecimiento por encima del promedio, volatilidades inferiores de acuerdo con su mediana y ambos presentan curvas que revelan una tendencia al alza, destacándose como los sectores más atractivos, además de observarse, el de Actividades de Servicios Sociales, comunales y personales como el de mayor estabilidad a pesar de crecer por debajo del promedio.

Finalmente, la actualidad continúa revelando cierta incertidumbre en el crecimiento económico para este año. En lo que va corrido del año las cifras revelan un

crecimiento económico por debajo al observado al final del 4T2013, explicado por los comportamientos presentados según Fedesarrollo en su encuesta de confianza de los consumidores, indicador que se ubica por debajo de su promedio histórico. Desde la oferta, el sector industrial continúa mostrando un deficiente desempeño, a través de dos variables; el primero es el indicador de pedidos y existencias, el cual no es favorable y no muestra señales de dinamismo; y un segundo criterio relacionado con la producción industrial, consolidándose al mes de enero una tendencia negativa. Dentro del sector Minero se observa con posible afectación en su comportamiento, lo ocurrido con la Drummond y el Cerrejón. De esta forma es importante reiterar en el impacto que pueden generar estos choques dentro del comportamiento de la economía colombiana que deben ser revisados con mayor atención.

- **Inflación**

El nivel de precios de la economía colombiana revela una variación en 0,21%, ubicándose en niveles superiores a los presentados en el mismo mes el año inmediatamente anterior, con una variación en 0,9 puntos porcentuales, con esto la lectura sobre inflación anual pasó de 1.8% al 1,9%.

Ahora bien, el análisis inflacionario revela un distanciamiento del rango meta definido el cual se ubica en el 2% - 4%, debido a este panorama observado en el que los niveles observados y proyectados se alejan de estos óptimos niveles, es importante señalar que el Banco de la República tendrá en cuenta a la hora de definir la política monetaria futura el retorno de la inflación a la meta establecida, por lo tanto, se espera recortes en la tasa de interés, reduciendo de esta forma la brecha existente entre la inflación potencial y la observada. Así las cosas, los óptimos niveles inflacionarios permiten definir manejos expansionistas en la política monetaria, medidas que pueden seguir observándose en los próximos meses.

Ahora bien, para este mes se observan tres grupos por encima del promedio nacional, entre los que se encuentra Salud (0.67%), Comunicaciones (1,85%) y transporte con (0,54%). Del mismo modo, los demás grupos se encuentran por debajo del promedio nacional con las siguientes variaciones: alimentos (0,17%), vestuario (0,08%), otros gastos (0,06%), educación (-0,01%), vivienda (-0,02%) y diversión (-0,14%).

Es importante destacar el favorable comportamiento del grupo de Alimentos a pesar de presentados algunos aspectos coyunturales, como lo observado en los paros que tuvieron lugar durante los primeros meses del año. Otro elemento importante a revisar, es el incremento del grupo de Transporte, del cual se observa dentro de los principales gastos básicos para el mes, el Combustible para Vehículos con el 1,37% y el Bus Intermunicipal con el 4,44%.

- **Tasa de Interés**

Desde mediados del año pasado el Banco de la República decidió iniciar una profunda medida de expansión monetaria, básicamente a través de la reducción de su tasa de intervención, la cual a la fecha ha experimentado una disminución en 200 pb ubicándose actualmente en el 3,25%. Es evidente en estos momentos la marcada tendencia decreciente de su tasa repo, la cual no se ha reflejado de manera evidente a corto plazo en los créditos de consumo, reforzado como se observó esta semana, por la medida asumida por la Superintendencia Financiera en incrementar la Tasa de Usura alcanzando el 31,25% para este trimestre.

Inicialmente es importante comprender los motivos por los cuales el Banco de la República ha sido reiterativo en la toma de este tipo de decisiones y de esta forma determinar la disyuntiva existente entre las tasas definidas por el banco central y la banca comercial en Colombia.

La política monetaria adoptada por parte de la junta directiva se encuentra sustentada en dos criterios fundamentales; por un lado se observa que la economía colombiana ha venido creciendo por debajo de su potencial, es decir, está produciendo por debajo de la capacidad disponible - lejos de un recalentamiento -; y un segundo criterio determinante es el comportamiento inflacionario, el cual teniendo en cuenta lo observado y proyectado, se encuentra por debajo de la meta definida la cual se ubica en el 3%, además de no observarse a corto plazo presión alguna que la lleve al alza.

Ahora bien, teniendo en cuenta el primer criterio señalado, con esta medida el Banco de la República abre la posibilidad para que se genere un incentivo a consumir, consumo que para el cuarto trimestre se ubicó por debajo del crecimiento observado en el primer semestre del año, además de observarse desde el mes de enero una leve desaceleración en las solicitudes de crédito. Es importante señalar que la transmisión de las decisiones del Banco de la República no es perfecta, pero va direccionada a estimular las tasas de interés de los créditos de los Bancos Comerciales, observándose actualmente una leve disminución en la mayoría de tasas de interés nominales para distintos tipos de préstamos.

Para concluir, estas medidas del Banco de la República se reflejan en el mediano plazo y no lo hacen con tanta exactitud en las tasas de interés comerciales, pero si deja entrever las expectativas generadas en el mercado. Teniendo en cuenta lo anterior, el Gobierno Nacional a través del Ministro de Hacienda, viene ejerciendo presión y profundizando en que los bancos reflejen las medidas del banco central de manera exacta y a corto plazo, y de esta forma darle cumplimiento a la regla general: una reducción en las tasas de interés incentiva el consumo, la creciente demanda de créditos desestimula per se el ahorro en la economía.

Los anteriores criterios de recortes de tasas, se ven reflejados de la siguiente forma:

Es importante reiterar en el análisis de la IBR Overnigth entendiendo la trayectoria de posicionamiento como un interesante indicador para realizar captaciones en el mercado, convirtiéndose incluso en el de mayor demanda frente a la DTF, es decir, las tasas indexadas a la IBR han tenido un carácter incremental.

Como se puede observar la cotización diaria revele a partir del mes de Noviembre del 2012 una caída, ubicándose para el 08 de abril en 3.05 %.

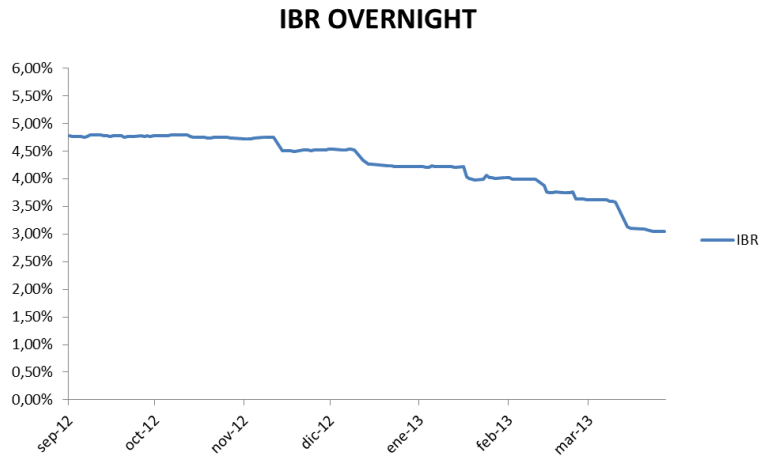


Gráfico 22 IBR OVERNIGHT

Fuente: Banrep. Cálculos Planeación Coovitel

Igualmente es importante revisar el comportamiento del crédito de consumo entendiendo que en estas tasas se encuentran inmersas las expectativas del mercado, es decir, los bancos permiten reflejar algunos criterios de prociclicidad y contraciclicidad. La última semana del mes de febrero presenta una tasa del 18.36%, conservando una tendencia reduccionista, a pesar de un leve aumento observado en la segunda semana del mes, que interrumpió la marcada disminución en las tasas de interés.

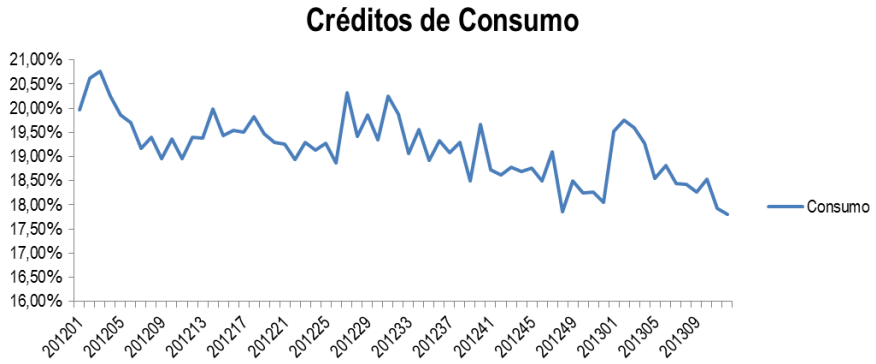


Gráfico 23 Créditos de Consumo

Fuente: Banrep. Cálculos Planeación Coovitel

Del mismo modo, la DTF presenta una notable disminución a partir del mes de Octubre ubicándose para el mes de marzo en 4,57%, y con una carrera reduccionista.

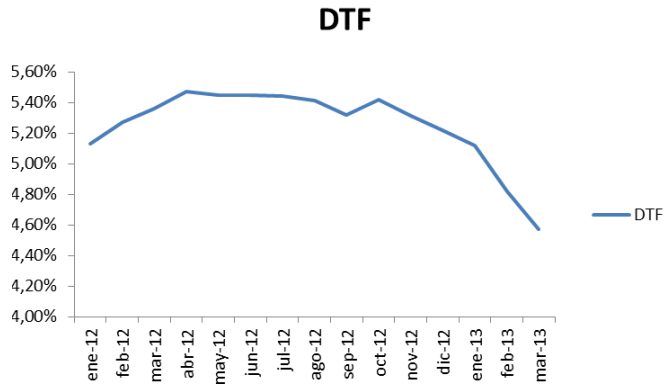


Gráfico 24 DTF

Fuente: Banrep. Cálculos Planeación Coovitel

Los anteriores aspectos mencionados, plantean un posible escenario de recorte en la tasa repo por parte del Banco de la República en 0,25 pb para la próxima reunión, y una tendencia a la baja en las tasas de los créditos bancarios, incluso para el mes de abril podría establecerse un régimen de "guerra de tasas", influenciado también por las presiones estatales en ir disminuyendo la tasa de créditos de consumo, teniendo en cuenta el panorama poco claro de la economía colombiana.

4.2 Marco Industrial

4.2.1 Competidores Potenciales

Dentro de los competidores potenciales de COOVITEL se encuentran cooperativas que ofrecen servicios similares y que cuentan con un gran reconocimiento en el mercado haciendo que el medio se vuelva muy competitivo y que día a día se busquen estrategias para atraer y retener clientes en la cooperativa, tales como Credicoop, Crediflores, Confiar, Prosperando, Crearcop.

4.2.2 Poder de Los Proveedores

El poder que COOVITEL tiene frente a sus proveedores que son las entidades de seguridad social, universidades, fundaciones, centros recreativos, aseguradoras y demás entidades con las cuales tenemos convenios es alto, pues al tener un gran número de asociados nos convertimos en un cliente potencial y atractivo para dichas entidades haciendo que tengamos un gran poder para negociar.

4.2.3 Poder de Los Compradores

Para el caso de las cooperativas los clientes tienen un poder alto pues existen varias entidades que ofrecen el mismo servicio y pueden ofrecer varios factores

diferenciadores que son atractivos para los mismos, haciendo que las cooperativas tengan un poder de negociación bajo frente a sus clientes.

4.2.4 Rivalidad entre las Empresas

El sector en el cual se encuentra COOVITEL es muy competido, pues lo que buscan las cooperativas es tener el mayor número de asociados, logrando esto con cualquier tipo de incentivo, bien sea créditos con una tasa baja, créditos que sean aprobados en corto tiempo, créditos que no necesiten codeudor, entre otros; haciendo que el sector sea muy competido y la rivalidad entre las empresas sea muy marcada.

4.2.5 Amenaza de Productos Sustitutos

Las cooperativas ofrecen un sin número de productos, sin embargo estos tienden a ser muy susceptibles a ser reemplazados por otros que ofrece el mercado, ejemplo de ello los créditos o sistemas de ahorro que ofrecen los bancos con una mejor tasa de interés.

Hay gran amenaza en el mercado que ofrece productos sustitutos haciendo que las desvinculaciones de las cooperativas sean de forma constante.

4.2.6 Marco De Los Competidores

Aprobada la especialización en ahorro y crédito, el análisis comparativo se centrará en cinco Cooperativas con similares dimensiones en Activos, revisando para este periodo los estados financieros reportados para el mes de Febrero por parte de la Superintendencia de Economía Solidaria. El ranking para las Cooperativas de Ahorro y Crédito por total de Activos ubica a la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Santander Limitada como la de mayor participación en el mercado con el 10,48%, seguida por la Cooperativa del Magisterio con el 6,10%, la Caja Cooperativa Petrolera con el 3,75%, la Cooperativa de los Trabajadores del Instituto de los Seguros Sociales 3,08% y finalmente en este ranking de las cinco principales se encuentra la Cooperativa Nacional de Trabajadores LTDA con el 3,04%.

ene-13	feb-13	Cooperativas de Ahorro y Crédito	ENERO DE 2013	FEBRERO DE 2013	Var. Rel
1	1	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE SANTANDER LIMITADA	$811.942	$817.017	0,63%
2	2	COOPERATIVA DEL MAGISTERIO	$466.880	$475.613	1,87%
3	3	CAJA COOPERATIVA PETROLERA	$287.868	$292.515	1,61%
4	4	COOPERATIVA DE LOS TRABAJADORES DEL INSTITUTO DE LOS SEGUROS SOCIALES	$238.933	$239.843	0,38%
7	5	COOPERTAIVA NACIONAL DE TRABAJADORES LTDA.	$234.637	$236.552	0,82%

Gráfico 25 Marco de los Competidores

Fuente: Planeación Coovitel

Se observa un repunte de la Cooperativa Nacional de Trabajadores LTDA escalando dos puestos en el ranking del mes de Enero a Febrero con una variación positiva en sus activos con un comportamiento similar al de las cinco cooperativas que encabezan este ranking.

Inmersos en la actividad de Ahorro y Crédito, la ubicación de Coovitel en el ranking estaría en la casilla 40 superado por la Cooperativa para el Bienestar Social y la de Microempresas de Antioquia Cooperativas de Ahorro y Crédito.

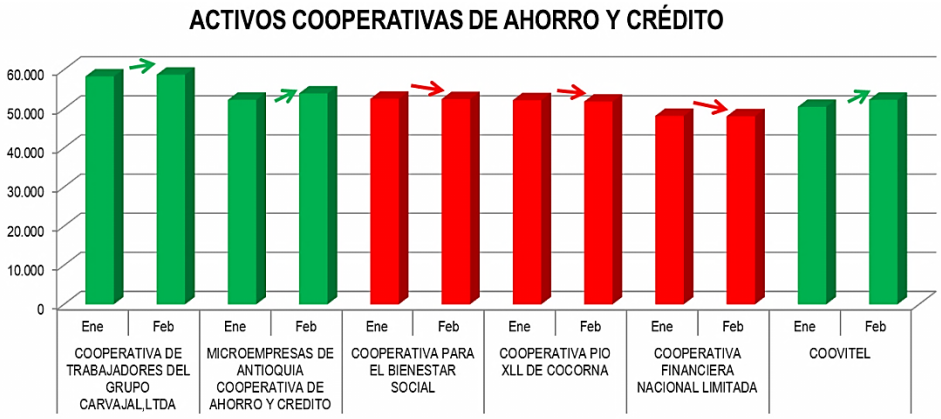
Es importante destacar del análisis, que estas ubicaciones se realizan teniendo en cuenta los Activos para cada uno de los meses, observándose que dentro de las estudiadas Coovitel supera positivamente en la tasa de crecimiento de sus Activos de un mes a otro a las demás, con una variación positiva del 3,59% ante el -0,16% presentado por la Cooperativa para el Bienestar Social. Del mismo modo el crecimiento de los activos de Enero a Febrero presentan un nivel de crecimiento superior por parte de Coovitel dentro de las Cooperativas analizadas.

ene-13	feb-13	Cooperativas de Ahorro y Crédito	ENERO DE 2013	FEBRERO DE 2013	Var. Rel
35	35	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CREAR LTDA CREARCOP	$61.984	$61.553	-0,69%
36	36	FEBOR ENTIDAD COOPERATIVA COOPFEBOR	$60.346	$60.522	0,29%
37	37	COOPERATIVA DE TRABAJADORES DEL GRUPO CARVAJAL,LTDA	$58.265	$58.716	0,77%
38	38	MICROEMPRESAS DE ANTIOQUIA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO	$52.282	$53.942	3,17%
39	39	COOPERATIVA PARA EL BIENESTAR SOCIAL	$52.553	$52.470	-0,16%
		COOVITEL	$50.506	$52.317	3,59%

Gráfico 26 Competidores Potenciales

Fuente: Planeación Coovitel

Centrado en el análisis de estas cinco cooperativas seleccionados por compartir con Coovitel una cantidad similar en Activos, puede observarse que de las cinco solo dos lograron incrementarlo de un periodo a otro, es el caso de la Cooperativa de Trabajadores del Grupo Carvajal con un crecimiento del 0.77% y el de la Microempresas de Antioquia Cooperativa de Ahorro y Crédito con un 3,17%. En este caso específico Coovitel supera en ritmo de crecimiento a las anteriores obteniendo una variación del 3.59%.

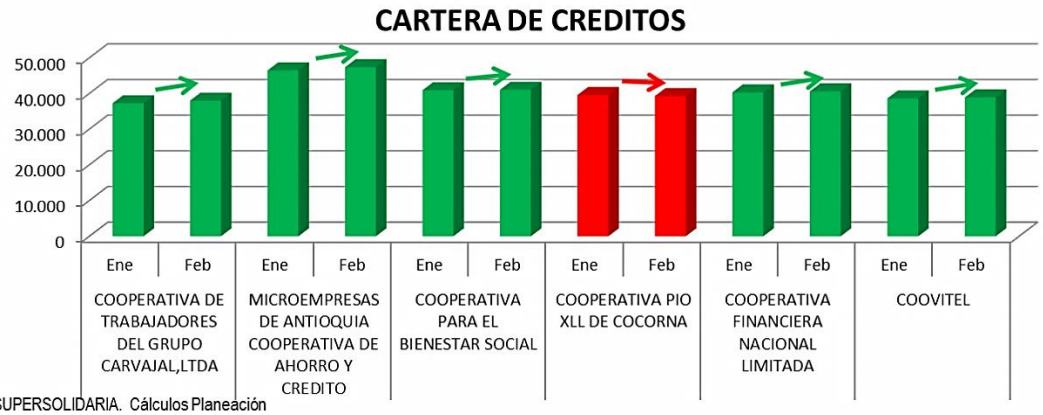


Fuente: SUPERSOLIDARIA. Cálculos Planeación

Gráfico 27 Activos Cooperativas De Ahorro Y Crédito

Fuente: Supersolidaria Planeación Coovitel

Es importante revisar desde la perspectiva de los activos su principal componente que es la Cartera de Créditos, notándose en las Cooperativas estudiadas un crecimiento a excepción de la Cooperativa Pío XLL de Cocorná con una variación negativa en -0,71%. Coovitel se ubica revisando el crecimiento de Enero a Febrero en la tercera de las seis analizadas con mayor nivel de crecimiento, con un 0,77%.

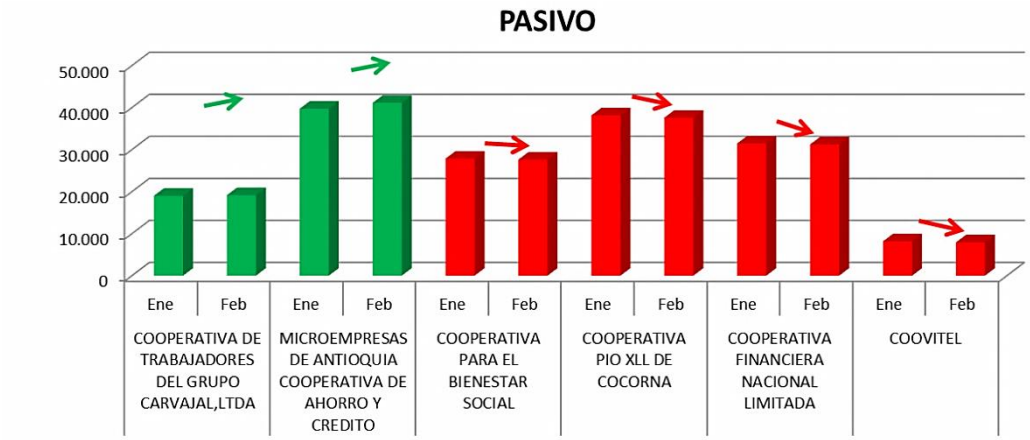


Fuente: SUPERSOLIDARIA. Cálculos Planeación

Gráfico 28 Cartera De Créditos

Fuente: Supersolidaria Planeación Coovitel

Como puede observarse y se había señalado en el Segundo Informe de Gestión, Coovitel tiene características particulares debido a su actual estructura, por lo tanto se observa la poca incidencia de los pasivos dentro de la estructura contable. Ahora bien, solo dos de las cinco Cooperativas incrementaron su pasivo teniendo en cuenta los cierres de Enero y Febrero de 2013.



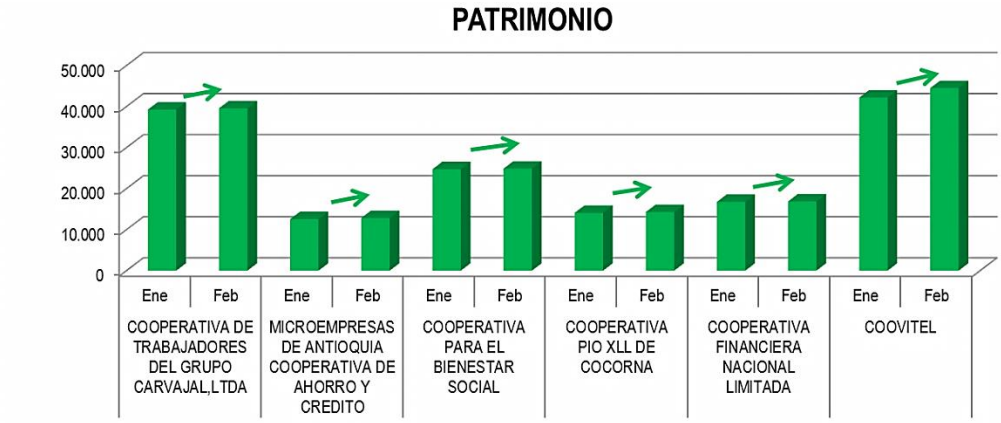
Fuente: SUPERSOLIDARIA. Cálculos Planeación

Gráfico 29 Pasivo

Fuente: Supersolidaria Planeación Coovitel

La estructura patrimonial revela que ha sido el componente con mayor incremento, presentándose unos niveles favorables al cierre de Febrero con respecto al cierre contable del mes inmediatamente anterior.

En este sentido Coovitel presenta el mayor crecimiento de las Cooperativas evaluadas, logrando una variación positiva del 5,54%.



Fuente: SUPERSOLIDARIA. Cálculos Planeación

Gráfico 30 Patrimonio

Fuente: Supersolidaria Planeación Coovitel

Como aspecto informativo se presenta a continuación la variación anual del balance con corte al mes de Marzo:

	mar-12	mar-13	Var Rel
ACTIVO	$53.966,88	$52.322,68	-3,05%
CARTERA DE CREDITOS	$40.488,39	$38.472,01	-4,98%
PASIVO	$12.097,54	$8.210,62	-32,13%
FONDOS SOCIALES MUTUALES Y O	$1.902,85	$1.817,04	-4,51%
PATRIMONIO	$41.761,69	$44.109,43	5,62%
CAPITAL SOCIAL	$32.066,79	$32.785,06	2,24%
RESERVAS	$7.758,17	$8.066,09	3,97%
INGRESOS	$1.912,50	$1.835,04	-4,05%
OPERACIONALES	$1.888,56	$1.803,03	-4,53%
NO OPERACIONALES	$20,67	$29,79	44,09%
GASTOS	$1.802,25	$1.832,42	1,67%
GASTOS DE ADMINISTRACION	$1.719,40	$1.828,13	6,32%
GASTOS NO OPERACIONALES	$0,97	$2,64	173,08%
GASTOS EJERCICIOS ANTERIORES	$3,38	$1,65	-51,14%

Gráfico 31 Variación Anual del Balance con Corte al Mes de Marzo

Fuente: Tomado de Reporte Linix 025. Cálculos Planeación Coovitel

Se pueden resaltar las buenas prácticas de la administración en cuanto el fortalecimiento de su patrimonio institucional el cual tuvo un nivel de crecimiento del 5,62% de Marzo de 2012 al 2013.

5 Estrategia

Al hacer un análisis interno y externo del sector el cual hemos desarrollado a lo largo del trabajo, aplicaremos algunas herramientas que nos ayudan a determinar cuál es la estrategia más adecuada para implementar, teniendo en cuenta el sector en el cual se desarrolla y los competidores que hay en la misma.

5.1 Atractivo del Mercado para COOVITEL

En esta matriz podemos identificar que el tamaño del mercado es un factor importante, pues hay un gran número de clientes potenciales los cuales pueden hacer parte de la empresa mediante diversas campañas y atractivos que les presente COOVITEL, acorde a lo anterior el crecimiento estimado representan una oportunidad de cobertura e incremento en el número de asociados como se había mencionado anteriormente; las variables de rentabilidad promedio e intensidad de la competencia, nos muestra que en el sector no somos los únicos en el negocio, pese a esto la rentabilidad no se ve afectada, ya que COOVITEL tiene una base social considerable y ofrece varios servicios a sus asociados; sin embargo debe implementar estrategias para ganar mayor mercado pues en nivel de competencia es fuerte. En el sector no se evidencia posibilidades de fusión pues cada cooperativa va enfocada a un sector en especial o un perfil de sus clientes, por lo que fusionar cooperativas es difícil. En cuanto a la seguridad la percepción que tiene la población no es la adecuada, pues se piensa que es más seguro invertir

en un banco que en una cooperativa, lo cual no es cierto pues las cooperativas también tienen respaldo para sus clientes.

ATRACTIVO DEL MERCADO			
Factores que hacen o no atractivo el mercado	Ponderación	Calificación	Valor Ponderado
Tamaño del mercado	0,25	8	2
Crecimiento estimado	0,25	9	2,25
Intensidad de la competencia	0,2	7	1,4
Rentabilidad promedio	0,2	7	1,4
Posibilidad de Fusión	0,05	2	0,1
Seguridad	0,05	2	0,1
TOTAL	1		7,25

Gráfico 32 Atractivo del mercado

Fuente: Cindy Carolina Pérez Flórez, Ingrid Viviana Ayala García

5.2 Competidores Potenciales- Barreras de Entrada

En esta matriz podemos identificar que la competencia en el sector cooperativo es alta y que los productos que ofrecen no son muy diferentes haciendo competitivo el mercado; existe una normatividad especial que rige a las cooperativas y entidades encargadas de regular las buenas prácticas de estas empresas; el requerimiento de capital es alto debido a los servicios que ofrecen las cooperativas a sus asociados y los costos de cambio son altos, al querer implementar nuevos servicios se debe incurrir en gastos para lo cual se debe tener un buen capital con el fin de apalancar la nueva línea de negocio.

COMPETIDORES POTENCIALES - BARRERA DE ENTRADA							
Barrera	Baja						Alta
Normativa Legal	No discriminada				x		Restrictiva
Economías de escala	No apreciables			x			Altas
Diferenciación producto	Commodity		x				Diferencia
Requerimiento capital	Bajos					x	Altos
Costos de cambio	Inexistentes					x	Altos
Acceso a canales	Libres		x				Controlados
Acceso a proveedores	Libres	x					Controlados
Represalias esperadas	Bajas					x	Altas
Localización Favorable	Libre	x					Restringida
Subsidios gobierno	Para todos					x	Los que están

Gráfico 33 Competidores Potenciales – Barreras de Entrada

Fuente: Cindy Carolina Pérez Flórez, Ingrid Viviana Ayala García

5.3 Rivalidad Competitiva

Este cuadro refleja la competencia que hay en el sector, como lo habíamos señalado antes es un sector altamente competido pues el crecimiento del mercado es fuerte, la diferenciación de los servicios que ofrecen es baja pues el mercado ofrece productos sustitutivos, haciendo que los clientes opten por otras opciones un ejemplo de ello son los créditos bancarios los cuales actualmente los están aprobando en un tiempo más corto que el de una cooperativa; las barreras de

salida que presenta el sector son altas pues se debe devolver a la base social todo el dinero invertido, contando que la mayoría de esta plata invertida se le ha prestado a otros clientes cumpliendo con algunos de los servicios ofrecidos por las cooperativas por lo que no solamente es costoso sino muy riesgoso salir del mercado sin un plan de acción previamente establecido. Los costos fijos de las cooperativas en general son estáticos pues son básicamente los gastos administrativos.

RIVALIDAD COMPETITIVA							
Dureza Competitiva	Baja						Alta
Crecimiento del mercado	Fuerte	x					Lento
Diferenciación producto	Diferenciado					x	Commodity
Costos de Cambio	Altos	x					Inexistentes
Aumento de capacidad	Suaves		x				A saltos
Número competidores	Muchos		x				Concentrado
Similitud de competidores	Parecidos	x					Dispares
Barreras de salida	Bajas				x		Altas
Costos fijos	Bajos			x			Altos

Gráfico 34 Rivalidad Competitiva

Fuente: Cindy Carolina Pérez Flórez, Ingrid Viviana Ayala García

5.4 Matriz de Perfil Competitivo

La matriz de perfil competitivo identifica las empresas con las cuales nos comparamos en el sector, acorde a los servicios que ofrece y nos da una idea de los procesos que dichas empresas tienen como fortaleza comparadas con COOVITEL; en el cuadro vemos reflejado que las principales empresas con las que competimos las cuales son: SANTANDER LTDA., CODEMA, COOPETROL, COOTRAISS y COOPETRABA, sobresaliendo la mayoría por la calidad del servicio que prestan a sus asociados.

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO													
Factor Clave de éxito	Peso Relativo	" COOVITEL" Valor	Puntos	"SANTANDER LTDA" valor	Puntos	"CODEMA" valor	Puntos	"COOPETROL" valor	Puntos	"COOTRAISS" valor	Puntos	"COOPETRABAN" valor	Puntos
Precio	0,2	4	0,8	3	0,6	4	0,8	4	0,8	3	0,6	4	0,8
Calidad del Servicio	0,1	2	0,2	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Soporte al usuario	0,2	3	0,6	3	0,6	2	0,4	3	0,6	3	0,6	3	0,6
Cobertura	0,2	3	0,6	4	0,8	3	0,6	2	0,4	2	0,4	2	0,4
Capacidad de producción	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3	2	0,2	2	0,2
Reconocimiento en el sector	0,2	2	0,4	3	0,6	4	0,8	3	0,6	3	0,6	3	0,6
TOTAL	1		2,9		3,2		3,2		3		2,7		2,9

Gráfico 35 Matriz de Perfil Competitivo

Fuente: Cindy Carolina Pérez Flórez, Ingrid Viviana Ayala García

5.5 Proveedores- Poder de Negociación

Para COOVITEL, el poder de negociación con proveedores es alto pues hay varias empresas en el mercado que ofrecen productos y servicios que no tienen diferenciación, por lo que la empresa no depende de los proveedores y al tener economía a escala maneja precios flexibles beneficiosos para la misma.

PROVEEDORES - PODER DE NEGOCIACIÓN PROVEEDORES							
Poder del Proveedor	Alto						Bajo
Importancia para la calidad	Alta		X				Baja
Costos de Cambio	Altos				X		Bajos
Número de Empresas	Pocas				X		Muchas
Productos Sustitutos	No hay					X	Si hay
Similitud de proveedores	Dispares					X	Parecidos
Dimensión Relativa	Más grande			X			Pequeños
Economías de escala	Bajas			X			Altas
Posibilidad de Integración	Fácil		X				Difícil

Gráfico 36 Proveedores – Poder de Negociación

Fuente: Cindy Carolina Pérez Flórez, Ingrid Viviana Ayala García

5.6 Clientes- Poder de Negociación

El poder de negociación con los clientes es baja, pues en el mercado hay un sin número de cooperativas y entidades que ofrecen servicios como los de COOVITEL, es importante el posicionamiento de la empresa en el mercado pues esto da mayor confianza a los clientes y genera fidelización para con la misma.

CLIENTES - PODER DE NEGOCIACIÓN CLIENTES							
Poder de la Empresa	Alto						Bajo
Importancia para la calidad	Alta	X					Baja
Costos de Cambio	Altos		X				Bajos
Número de Empresas	Pocas				X		Muchas
Productos Sustitutos	No hay				X		Si hay
Similitud de proveedores	Dispares			X			Parecidos
Dimensión Relativa	Más grande			X			Pequeños
Economías de escala	Bajas	X					Altas
Posibilidad de Integración	Fácil					X	Difícil

Gráfico 37 Clientes – Poder de Negociación

Fuente: Cindy Carolina Pérez Flórez, Ingrid Viviana Ayala García

5.7 Matriz de Factores Externos - MEFE

	Factores externos claves (Oportunidades y Amenazas)	Ponderación (0 – 1)	Calificación (1-4)	Valor Ponderado
O1	TASAS DE INTERES DEL SECTOR FINANCIERO Y COOPERATIVO	0,06	3	0,18
O2	EXCEDENTES RETORNADOS SOCIALMENTE AL ASOCIADO	0,15	4	0,60
O3	VINCULACIÓN Y AGREMIACIÓN CON OTRAS ENTIDADES DE LA MISMA NATURALEZA	0,06	3	0,18
O4	DIVERSIDAD DE COOPERATIVAS, FONDOS, ASOCIACIONES, ETC	0,08	2	0,16
O5	IMPLEMENTACION DE TECNOLOGIA	0,07	2	0,14
A1	DESCONFIANZA DEL SECTOR COOPERATIVO	0,15	3	0,45
A2	NO SE PREPARAN A NIVEL TECNICO (RIESGO, GOBIERNO CORPORATIVO)	0,08	2	0,16
A3	INCREMENTOS EN IMPUESTOS	0,10	3	0,30
A4	REQUERIMIENTOS DE ENTIDADES DE CONTROL	0,10	4	0,40
A5	DESCONOCIMIENTO DEL CONCEPTO DE ECONOMIA SOLIDARIA	0,15	3	0,45
	RESULTADO TOTAL	1,00		3,02

Gráfico 38 Matriz de Factores Externos MEFE

Fuente: Cindy Carolina Pérez Flórez, Ingrid Viviana Ayala García

En esta matriz se identifican los factores externos que afectan a la organización y cuáles de estos tienen mayor incidencia para COOVITEL, generando un resultado de 3.02, el cual se verá reflejado en las estrategias que debe implementar la empresa para crecer en el sector.

Para Coovitel los tres factores externos que tienen mayor incidencia son: los excedentes retornados socialmente a los asociados, esto hace referencia a la retribución que tienen los clientes por el ahorro que tienen en la Cooperativa, pues la empresa genera gran rentabilidad para los asociados, por otro lado encontramos la desconfianza que tienen las personas para invertir su dinero en el sector cooperativo pues se ha creado un mal concepto de que la garantía que estas ofrecen a sus asociados son bajas y además de ser susceptibles a repentina desaparición del mercado motivo por el cual las personas prefieren tener su dinero en los banco y finalmente encontramos el desconocimiento del concepto de economía solidaria pues no se evidencia conocimiento alguno sobre las garantías

que esta ofrece y a su vez que al igual que los banco se encuentran reguladas legalmente generando esto credibilidad y confianza para el asociado.

5.8 Matriz de Factores Internos - MEFI

	MEFI			
	Factores internos claves (Fortalezas y Debilidades)	Ponderación (0 – 1)	Calificación (1-4)	Valor Ponderado
F1	LIQUIDEZ	0,15	4	0,60
F2	PERSONAL IDONEO	0,10	3	0,30
F3	COBERTURA	0,10	4	0,40
F4	POSICIONAMIENTO EN EL SECTOR	0,12	3	0,36
F5	SOLVENCIA	0,10	3	0,30
D1	COMUNICACIÓN INTERNA	0,08	2	0,16
D2	MANTENIMIENTO BASE SOCIAL	0,12	3	0,36
D3	CERTIFICACION DE PROCESOS	0,05	2	0,10
D4	PLATAFORMA TECNOLOGICA	0,08	2	0,16
D5	DESCONOCIMENTO NORMATIVO Y TECNICO DE LAS COOPERATIVAS	0,10	3	0,30
	RESULTADO TOTAL	1,00		3,04

Gráfico 39 Matriz de Factores Internos MEFI

Fuente: Cindy Carolina Pérez Flórez, Ingrid Viviana Ayala García

La matriz MEFI analiza los factores internos de la organización, en donde se identifican las fortalezas y debilidades de la misma con el fin de implementar estrategias y planes de acción, siempre en búsqueda de una mejora continua.

En Coovitel el factor interno más sobresaliente es la liquidez pues al tener un número de asociados considerable y un capital social que soporta a la organización se considera una fortaleza de la organización ya que en cualquier momento puede mejorar o implementar nuevos procesos sin necesidad de apalancamiento financiero.

Una debilidad latente no solo para Coovitel sino para todas las cooperativas es el mantenimiento de la base social es decir la retención de sus clientes pues hay una evidente guerra por querer aumentar el número de clientes a través de ofertas comerciales.

5.9 Matriz DOFA

En la matriz DOFA se miran los factores internos y externos de la organización, en donde se encuentran amenazas que se debe dirimir, oportunidades que se maximizar, fortalezas que se deben aprovechar y debilidades que se deben mejorar; se generan estrategias para el desarrollo de los mismos y el mejoramiento de COOVITEL.

MATRIZ DE ANÁLISIS DOFA		OPORTUNIDADES (O)		AMENAZAS (A)
	O1	TASAS DE INTERES DEL SECTOR FINANCIERO Y COOPERATIVO	A1	DESCONFIANZA DEL SECTOR COOPERATIVO
	O2	EXCEDENTES RETORNADOS SOCIALMENTE AL ASOCIADO	A2	NO SE PREPARAN A NIVEL TECNICO (RIESGO, GOBIERNO CORPORATIVO)
	O3	VINCULACIÓN Y AGREMIACIÓN CON OTRAS ENTIDADES DE LA MISMA NATURALEZA	A3	INCREMENTOS EN IMPUESTOS
	O4	DIVERSIDAD DE COOPERATIVAS, FONDOS, ASOCIACIONES, ETC	A4	REQUERIMIENTOS DE ENTIDADES DE CONTROL
	O5	IMPLEMENTACION DE TECNOLOGIA	A5	DESCONOCIMIENTO DEL CONCEPTO DE ECONOMIA SOLIDARIA
	FORTALEZAS (F)	**ESTRATEGIA (FO)**		**ESTRATEGIA (FA)**
F1	LIQUIDEZ	F1O4 Tener alianzas con otras cooperativas con el fin de aumentar la liquidez de la empresa		F2A1 Contar con personal capacitado para brindar información acerca de las cooperativas generando incrementos en la base social de la empresa
F2	PERSONAL IDONEO	F2O5 Contratar personal para desarrollo e implementación de tecnologia a fin de mejorar los procesos operativos del negocio		F5A3 Evaluación de los posibles escenarios en los cuales pueden fluctuar los incrementos de impuestos para que no genere perdida de solvencia
F3	COBERTURA	F3O3 Atraer mayor mercado con las alianzas que se generen con entidades de la misma naturaleza		F2A5 Implementación campañas de sensibilización a diferentes empresas a lo largo del pais del concepto de economía solidaria, ganando asi asociados.
F4	POSICIONAMIENTO EN EL SECTOR	F4O2 Implementación de marketing voz a voz de los beneficios que la cooperativa brinda a sus empleados		
F5	SOLVENCIA	F5O1 Implementar planes de acción ante la fluctuación de las tasas de interes, garantizando de esta manera la solvencia económica		
	DEBILIDADES (D)	**ESTRATEGIA (DO)**		**ESTRATEGIA (DA)**
D1	COMUNICACIÓN INTERNA	D1O5 Implementacion de herramientas tecnologicas para facilitar la comunicación interna en la empresa		D5A2 Implementar capacitaciones de la parte normativa y tecnica de las cooperativas, identificando de esta forma las posibles amenazas u oportunidades que se puedan generar
D2	MANTENIMIENTO BASE SOCIAL	D2O2 Implementar un plan de mantenimiento de la base social, basados en los excedentes que se le dan a los asociados.		D3A4 Iniciar procesos de certificación con el fin de cumplir a cabalidad con toda la normatividad exigida por las diferentes entidades
D3	CERTIFICACION DE PROCESOS	D4O5 Mayor inversión en tecnología a fin de terner una plataforma tecnologica acorde a la base social de la empresa		
D4	PLATAFORMA TECNOLOGICA	D5O3 Implementar plan de capacitacion para todo el personal con el fin de conocer la parte normativa y tecnica de las cooperativas, generando asi un aprovechamiento de las normas por las cuales se rigen las entidades de la misma naturaleza		
D5	DESCONOCIMIENTO NORMATIVO Y TECNICO DE LAS COOPERATIVAS	D3O3 Certificación de procesos con el fin de vincularse con entidades del sector con el fin de obtener beneficios para la empresa.		

Gráfico 40 Matriz DOFA

Fuente: Cindy Carolina Pérez Flórez, Ingrid Viviana Ayala García

Se diseñaron varias estrategias basándose en las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de mayor impacto, determinando de esta manera las estrategias más adecuadas a utilizar acorde al sector en el cual se encuentra, usando como herramienta de análisis la matriz interna y externa.

5.10 Matriz Interna – Externa (MIME)

La matriz MIME, identifica la estrategia que se debe implementar acorde al previo análisis realizado de los factores internos y externos, para el caso de COOVITEL, nos dice que debemos implementar estrategias agresivas, pues el sector es muy competitivo y necesitamos ganar mercado para ser más fuertes, lo anterior se

debe a que las cooperativas desean captar más clientes ofreciendo diferentes beneficios, lo que hace que la competencia sea muy marcada.

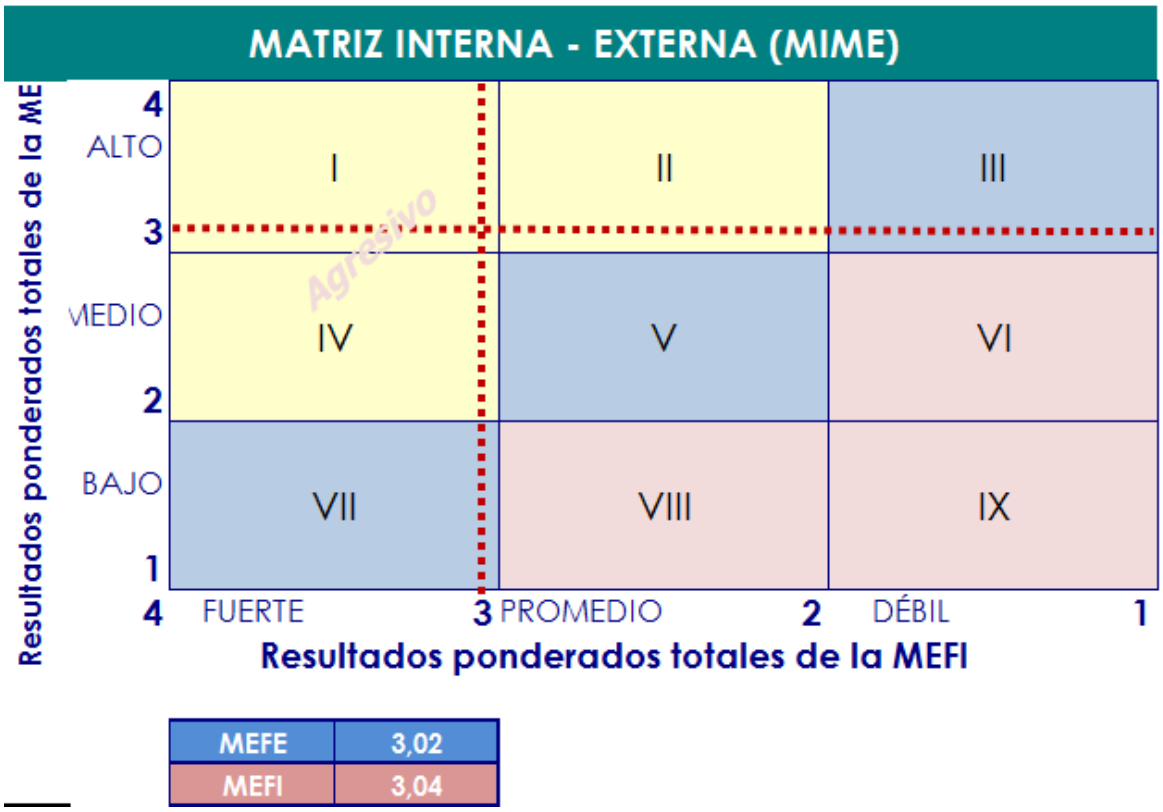


Gráfico 41 Matriz Interna – Externa (MIME)

Fuente: Cindy Carolina Pérez Flórez, Ingrid Viviana Ayala García

5.11 Matriz PEEA

En esta matriz se tienen en cuenta 4 dimensiones de la empresa para determinar y corroborar el sector en el cual se encuentra y acorde a esto definir las estrategias que se deben implementar, para el caso de Coovitel encontramos que tiene una fortaleza financiera importante en el nivel de endeudamiento pues al poseer liquidez tiene esta capacidad; en cuanto a la fortaleza de la industria se identifica una importante opción de crecimiento y por ende las utilidades que esto pueda generar.

Es una ventaja competitiva para la cooperativa el portafolio de productos que se ofrece, pues se busca beneficiar a toda la base social desde diferentes perspectivas como lo son económicas, familiar, social, entre otras. En cuanto a la Estabilidad ambiental encontramos los siguientes factores que nos destacan de las demás empresas la elasticidad del precio, las barreras de entrada y la variabilidad de la demanda.

Finalmente podemos concluir y afirmar que la empresa se encuentra en un sector agresivo, pues a pesar de que la empresa tiene varios factores que son positivos la competencia en el mercado es alta y por ende se deben implementar estrategias que conlleven a ganar mercado y a retener a los clientes que se encuentran vinculados con Coovitel.

MATRIZ PEEA			
Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Fortaleza financiera (FF)	**(+)**	**Estabilidad Ambiental (EA)**	**(-)**
Endeudamiento	5	Variabilidad de la demanda	-3
Liquidez	6	Barrera de entrada	-2
Rentabilidad	4	Cambios tecnológicos	-5
Capital de trabajo	5	Tipo de Cambio	-4
Nivel de Riesgo	2	Elasticidad del precio	-2
TOTAL	4,40	TOTAL	-3,20
Ventaja competitiva (VC)	**(-)**	**Fortaleza de la industria (FI)**	**(+)**
Participación mercado	-4	Potencial de crecimiento	5
Calidad del producto	-2	Estabilidad financiera	4
Conocimientos tecnológicos	-5	Potencial de Utilidades	5
Control de proveedores	-3	Intensidad de capital	3
Lealtad del Consumidor	-4	Utilización de capacidad	3
TOTAL	-3,60	TOTAL	4,00

FF + EA	1,20
VC + FI	0,40

Gráfico 42 Matriz PEEA

Fuente: Cindy Carolina Pérez Flórez, Ingrid Viviana Ayala García

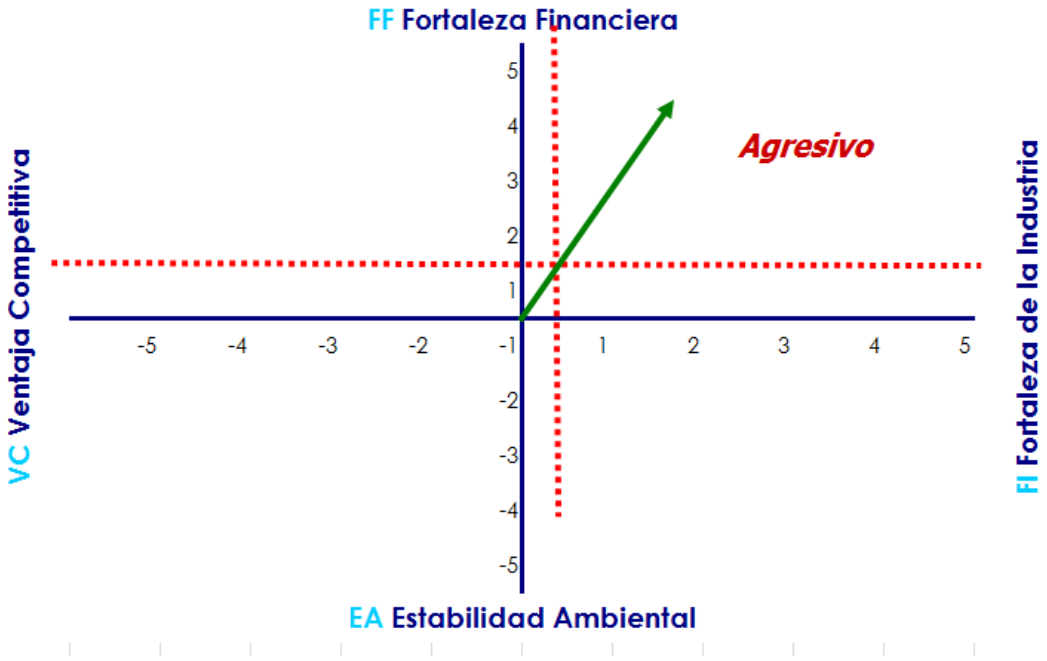


Gráfico 43 Resultados Matriz PEEA

Fuente: Cindy Carolina Pérez Flórez, Ingrid Viviana Ayala García

5.12 Matriz CPE

MATRIZ CPE												
	Factores Claves	Ponderación	F1O4 Tener alianzas con otras cooperativas con el fin de aumentar la liquidez de la empresa		F2O5 Contratar personal para desarrollo e implementación de tecnologia a fin de mejorar los procesos		F3O3 Atraer mayor mercado con las alianzas que se generen con entidades de la misma naturaleza		F4O2 Implementación de marketing voz a voz de los beneficios que la cooperativa		F5O1 Implementar planes de acción ante la fluctuación de las tasas de interes, garantizando	
			PA 1-4	PTA	PA 1-4	PTA	PA 1-4	PTA	PA 1-4	PTA	PA 1-4	PTA
	Factores Internos											
F1	LIQUIDEZ	0,15	4	0,6	2	0,3	3	0,45	3	0,45	2	0,3
F2	PERSONAL IDONEO	0,10	2	0,2	4	0,4	3	0,3	2	0,20	3	0,3
F3	COBERTURA	0,10	3	0,30	3	0,30	4	0,40	3	0,30	2	0,2
F4	POSICIONAMIENTO EN EL SECTOR	0,12	3	0,36	3	0,36	3	0,36	4	0,48	1	0,12
F5	SOLVENCIA	0,10	3	0,30	2	0,20	3	0,30	3	0,30	4	0,4
D1	COMUNICACIÓN INTERNA	0,08	1	0,08	4	0,32	1	0,08	2	0,16	1	0,08
D2	MANTENIMIENTO BASE SOCIAL	0,12	3	0,36	3	0,36	3	0,36	4	0,48	1	0,12
D3	CERTIFICACION DE PROCESOS	0,05	2	0,10	3	0,15	2	0,10	1	0,05	1	0,05
D4	PLATAFORMA TECNOLOGICA	0,08	2	0,16	4	0,32	1	0,08	1	0,08	1	0,08
D5	DESCONOCIMIENTO NORMATIVO Y TECNICO DE LAS COOPERATIVAS	0,10	2	0,20	2	0,20	3	0,30	2	0,20	3	0,3
	Factores Externos											
O1	TASAS DE INTERES DEL SECTOR FINANCIERO Y COOPERATIVO	0,06	3	0,18	1	0,06	1	0,06	1	0,06	4	0,24
O2	EXCEDENTES RETORNADOS SOCIALMENTE AL ASOCIADO	0,15	2	0,30	2	0,30	2	0,30	4	0,60	1	0,15
O3	VINCULACIÓN Y AGREMIACIÓN CON OTRAS ENTIDADES DE LA MISMA NATURALEZA	0,06	3	0,18	2	0,12	4	0,24	2	0,12	1	0,06
O4	DIVERSIDAD DE COOPERATIVAS, FONDOS, ASOCIACIONES, ETC	0,08	4	0,32	2	0,16	4	0,32	2	0,16	1	0,08
O5	IMPLEMENTACIÓN DE TECNOLOGIA	0,07	2	0,14	4	0,28	2	0,14	1	0,07	1	0,07
A1	DESCONFIANZA DEL SECTOR COOPERATIVO	0,15	4	0,60	2	0,30	3	0,45	2	0,3	2	0,3
A2	NO SE PREPARAN A NIVEL TECNICO (RIESGO, GOBIERNO CORPORATIVO)	0,08	3	0,24	2	0,16	2	0,16	1	0,08	2	0,16
A3	INCREMENTOS EN IMPUESTOS	0,10	1	0,10	1	0,10	1	0,10	1	0,1	3	0,3
A4	REQUERIMIENTOS DE ENTIDADES DE CONTROL	0,10	1	0,10	3	0,30	2	0,20	1	0,1	2	0,2
A5	DESCONOCIMIENTO DEL CONCEPTO DE ECONOMIA SOLIDARIA	0,15	3	0,45	2	0,30	3	0,45	2	0,3	1	0,15
	TOTAL DE ATRACCIÓN	2,00		5,27		4,99		5,15		4,59		3,66

Gráfico 44 Matriz CPE

Fuente: Cindy Carolina Pérez Flórez, Ingrid Viviana Ayala García

De acuerdo al análisis realizado de COOVITEL, se determinó que sería importante establecer alianzas con otras cooperativas con el fin de aumentar la liquidez y poder ofrecer más servicios a nuestros clientes esto para tener una mayor ventaja competitiva al ser capaces de ofrecer un portafolio más amplio para los clientes, de igual manera obtener mayor cobertura a nivel nacional y de esta manera incrementar nuestra base social para así poder incrementar tanto el capital como la rentabilidad de la empresa. Es necesario mejorar el servicio al cliente pues es uno de los pilares para retener la base social, de igual manera es importante implementar más planes que generen bienestar a los clientes fidelizándolos con la empresa.

5.13 Estructura

5.13.1 Partes de la estructura

De acuerdo a la teoría de Henry Mintzberg, pudieron ser identificadas las siguientes partes de la estructura como componentes esenciales de la organización.

Ápice estratégico: Gerente general, área planeación, Área de Riesgos.

Línea media: Gerente administrativa y financiera, Gerente Comercial, Dirección de servicios, Dirección financiera, Dirección administrativa

Base operacional: Tesorería, Crédito, Cartera, Dirección nacional de ventas, Coordinación gestión de asociados Coordinación Oficina. Tecnología y Operaciones

Tecno estructura: Control interno

Staff de soporte: Gestión humana y servicios logísticos, contabilidad, mercadeo y publicidad, área Jurídica.

5.13.2 Cantidad de niveles

A nivel explicito dentro del organigrama general se pueden evidenciar 3 niveles las gerencias, las direcciones y las coordinaciones.

Si se habla de nivel implícito se encuentran 10 niveles los profesionales, analistas, auxiliares, asesores externos, asesores integrales, asesores regionales, mensajeros, recepcionista y supernumerario.

5.13.3 Criterios de agrupación

De acuerdo a como está organizada la estructura se puede observar que Coovitel se encuentra agrupada según interdependencias de escala y sociales.

En cuanto a las interdependencias sociales se evidencian varios ejemplos claros en la organización, las personas deciden agruparse de acuerdo a los siguientes criterios: Relaciones Jerárquicas, por la labor que realizan, por género, por intereses comunes, por empatía.

Los ascensos son dados de acuerdo al cumplimiento y ajuste del perfil de los opcionados con los requerimientos y conocimiento de la organización.

Por otra parte los puestos son agrupados en unidades de orden superior, pues existen procesos y procedimientos para realizar cada una de las actividades de la Cooperativa, existiendo una agrupación según el proceso de trabajo y la función

5.13.4 Mecanismo de Coordinación

Cultura y clima organizacional: una cultura fuerte y estable desde la naturaleza de la Cooperativa. El mecanismo de coordinación que se da al interior de la Cooperativa es el de supervisión directa, pues se nombra a los directores y coordinadores como responsables por el trabajo de otros.

En la estructura organizacional actual existen direcciones las cuales tienen varias personas a cargo cada uno asume y juega un rol muy importante del cumplimiento de los objetivos del área y de la organización, sin embargo en el momento de

realizar las mediciones de cumplimiento o de reportar a la gerencia los resultados, la responsabilidad es netamente del director quien presenta los resultados de todo su equipo y asume la responsabilidad de todo lo sucedido.

Supervisión directa - Niveles Jerárquicos

Gerentes

Directores

Coordinadores

Profesionales

Analistas

Auxiliares

Asesores

Supernumerario

Auxiliares

Recepcionista

Mensajeros

5.13.5 Nivel de Centralización y Descentralización

La toma de decisiones en Coovitel se presenta en un 95% centralizada

El 5% se refleja en decisiones descentralizadas de carácter operativo y logístico pero sin mayor trascendencia.

Existen los siguientes Comités:

Comités para la toma de decisiones

- Comité de gerencia

Comités especiales

- Comité de educación y bienestar social
- Comité de solidaridad

Comité de consulta:

- Revisoría Fiscal

Comités para establecer lineamientos:

- Comité de apelaciones
- Junta de Vigilancia

Comités administrativos:

- Comité de salud ocupacional

- Comité de convivencia
- Comité de Jefes

5.13.6 Tipo de estructura

Es una estructura simple ya que cuenta con algunas características tales como: posee pocos mecanismos de integración, es centralizada, en su tamaño es pequeña, el control está dado por el máximo ejecutivo.

5.13.7 Indicador de eficiencia

	AE	DM	SS	TS	BO
CANTIDAD	6%	10%	29%	4%	51%
SALARIO	17%	24%	17%	3%	40%

Gráfico 45 Eficiencia Coovitel

Fuente: Cindy Carolina Pérez Flórez, Ingrid Viviana Ayala García

- El indicador de eficacia no aplica debido a que este trata del número de días que transcurre en que se tome la decisión y su ejecución, siendo este un tema que ocurre de manera inmediata dentro de la Cooperativa debido a que la toma de decisiones es centralizada.

Indicador BCS en Coovitel

Gráfico 46 Indicador BCS en Coovitel

Fuente: Cindy Carolina Pérez Flórez, Ingrid Viviana Ayala García

Los resultados arrojan que frente a las tres perspectivas se encuentra un equilibrio, sin embargo predomina un poco más la perspectiva financiera ya que por el objeto del negocio deben tenerse en cuenta y controlarse de mejor manera la rentabilidad, el crecimiento, el flujo de caja entre otros. Esto por tratarse de una Cooperativa de ahorro y crédito.

- Se da la Redundancia por funciones en el cargo de Supernumerario

5.13.8 Estandarización

Se evidencia una estandarización por procesos, pues los departamentos están divididos de acuerdo a los procesos que se ejecutan en la organización. En un mismo proceso pueden intervenir varios departamentos.

De acuerdo a los resultados arrojados en el anterior análisis se puede considerar que la estructura es adecuada, a cual fue modificada hace seis meses luego de un análisis similar y de acuerdo al proceso de transformación que se venía desarrollando y trabajando desde hace varios años, teniendo en cuenta para su diseño y manejo de salarios un presupuesto de ventas y un cumplimiento de metas por parte del área comercial.

En primera medida consideramos que la cantidad de niveles es la adecuada, esta fue diseñada de acuerdo a un plan de negocio presentando a la superintendencia de la economía solidaria. Lo anterior se afirma debido a que cuenta con una base operacional, un ápice estratégico, dirección media, tecnoestructura y staff de soporte que hace se contemplen todas las responsabilidades de una manera más funcional, esto si lo asimilamos con lo planteado por Mintzberg.

Si se habla de los criterios de agrupación consideraríamos que debería darse también una agrupación según el producto, pues al darse el proceso de transformación en su máxima expresión los asesores comerciales tanto externos como regionales e integrales deberían especializarse en cada uno de los productos que lanzará la Cooperativa los cuales son, tarjeta de ahorros, ahorro a la vista, ahorro contractual, Cdat`s, créditos. Lo anterior permitirá que los asesores se especialicen en un producto y de esta manera sean más exitosos en el cierre de las ventas.

Se considera además que uno de los mecanismos de coordinación debería ser además del que existe, el de estandarización de resultados especialmente porque al final lo que le interesa a la Cooperativa para poder mantener la estructura actual es el cumplimiento de resultados y de metas, para continuar con el proceso de transformación lo cual sería muy enriquecedor poderlo implementar en todos los niveles de la organización.

Aunque sería maravilloso poder contar con un poco más de autonomía en la toma de decisiones, es claro que por el tipo de organización Cooperativa que estamos hablando es difícil y hasta incoherente manejar la toma de decisiones de manera descentralizada. Esta afirmación está fundamentada en que todas las decisiones

por mínimas que sean están representadas por la asamblea y luego por el consejo de administración, es la esencia como tal de una entidad Cooperativa y así funcionan todas.

En este momento se considera que la estructura se ajusta adecuadamente a la estrategia y al plan de negocio presentado en la superintendencia, por lo tanto las acciones sugeridas son:

- Constante control del cumplimiento de las metas y presupuestos contemplados para la autorización de dicha estructura.
- Verificación del cumplimiento de objetivos e indicadores de cada una de las áreas.
- Control en el cumplimiento del plan estratégico.
- Seguimiento a los costos de nómina y los ingresos y gastos de la Cooperativa.

5.14 Cultura Organizacional

Según el modelo de Moralco Consultores se plantea que la cultura posee una estrecha relación con la estrategia y el desempeño, por lo tanto para que se pueda dar una correcta dinámica de la cultura organizacional se hace necesario alinearla conforme a esta estrategia, para ello es importante conocer e identificar los valores y principios de la organización y su estrategia mediante el levantamiento de un mapa de la cultura, consideraremos lo que le falta a Coovitel para poder alinearse con su estrategia organizacional.

- **Valores**

Honestidad: Desarrollamos todas nuestras funciones bajo una forma de pensar, sentir y actuar de una manera transparente, auténtica y recta, exigiéndonos dar cada qué y a cada quién lo que es debido.

Lealtad: Al ser leales a nuestra cooperativa estamos defendiéndola porque creemos en ella y le somos fueles buscando su permanente desarrollo, posicionamiento y permanencia en el tiempo.

Confianza: conservamos la credibilidad de nuestros asociados al cumplir con la entrega de productos y servicios de excelente calidad que contribuyan al bienestar de nuestros asociados y su grupo familiar.

Trabajo en equipo: el cumplimiento de nuestros objetivos se obtiene con el valioso aporte de nuestros colaboradores que participan en los distintos procesos de la cooperativa.

Compromiso: Somos un equipo de trabajo que va mucho más allá de cumplir sus obligaciones aprovechando nuestras capacidades para sacar adelante las

responsabilidades que se nos han encomendado, logrando con ello excelentes resultados para la cooperativa y para nuestro desarrollo personal y profesional.

Proactividad: Ser excelentes, es ver en cada dificultad o situación adversa una solución, una oportunidad para mejorar, aprender y para servir, para ser capaces de dar con generosidad más allá de lo que la cooperativa espera de nosotros.

Responsabilidad: La atención oportuna y con calidad a los compromisos adquiridos, y la plena conciencia del impacto de nuestro desempeño hace que la cooperativa tenga un desarrollo serio y sobresaliente dentro del sector de la economía solidaria en el país.

- **Principios Cooperativos**

1. *Ingreso libre y voluntario*: La cooperación es la expresión económica de la democracia y, por consiguiente, la libertad individual es el jefe de su funcionamiento social.

***2*. *Gestión Democrática de los socios*:** Las asociaciones cooperativas se rigen mediante las más depuradas normas democráticas: libre manifestación de la voluntad de cada persona con igual valor a la de los demás; un hombre, un voto con absoluta independencia del capital, ya que éste es servidor y nunca amo; y autonomía frente al Estado, con las únicas limitaciones que la moral y la ley imponen para proteger los intereses de la comunidad.

3. *Participación Económica de los socios*. Este principio, llamado de Howart, es la esencia de la cooperación en cuanto es afirmación del sentido de servicio solidario y negación de lucro, señalando la diferencia entre las asociaciones cooperativas y las sociedades civiles y mercantiles. Los excedentes obtenidos se distribuyen en proporción a las operaciones efectuadas y no en proporción al capital invertido. A mayor gasto, mayor ahorro. El capital, por tanto, no ejerce el dominio absoluto como ocurre en las sociedades mercantiles.

4. *Autonomía e Independencia* Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus socios. Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus socios y mantengan la autonomía de la cooperativa.

5. Educación, formación e información. Las cooperativas brindan educación y formación a sus socios, a sus dirigentes electores, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyen eficazmente al desarrollo de sus cooperativas. Estas últimas informan al público en general, particularmente a los jóvenes y creadores de la opinión acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.

6. Cooperación entre Cooperativas. Las cooperativas sirven a sus socios más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

7. **Interés por la comunidad**. La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus socios. Al mismo tiempo que se centran en las necesidades y los deseos de los socios, las cooperativas trabajan para conseguir el desarrollo sostenible de las comunidades, según criterios aprobados por los socios.

- **Estrategia**

La estrategia de Coovitel está muy alineada con el proceso de trasformación y el despliegue de herramientas que permitan acercarse a la consecución de la visión planteada para el 2016 que fue cambiada este año la cual dice así:

"COOVITEL en el 2016 será reconocida en el sector de la economía solidaria, como una Cooperativa de ahorro y crédito sólida y con excelencia organizacional, fortalecida por los altos niveles de confianza de sus asociados y respaldada por un amplio portafolio de servicios que contribuya al mejoramiento de su calidad de vida."

5.14.1 Mapa cultural organizacional presente en Coovitel

5.14.1.1 ***Plataforma:*** La concepción de hombre que predomina en la organización está muy atada a la teoría situacional percibiéndose como un hombre complejo, un ser humano que genera percepciones, que posee valores, que tiene características únicas diferenciándose de otros seres humanos y que tiene necesidades, por lo cual las acciones de este ser humano pueden llegar a depender de las circunstancias a las que este se enfrente.

5.14.1.2 ***Los cimientos*****:** Los estados de ánimo presentes en la organización son varios, de acuerdo Robeth E Thayer quien define el estado de ánimo como un sentimiento de fondo que persiste en el tiempo y conforme a sus investigaciones que sugieren que estos surgen de la energía y la tensión se pudieron evidenciar los siguientes: calma-energía, el cual implica que la persona se sienta a gusto, en calma en confianza y optimista, tensión- energía, cuya sensación la experimenta el trabajador cuando se le ha acabado el tiempo para cumplir alguna actividad y tensión – cansancio el cual es originado cuando existe agotamiento generando pensamientos negativos.

Por otra parte se evidencian en ocasiones estados de ánimo como resentimiento, resignación, aburrimiento, apatía, estrés, alegría, enfermedad, enojo, indiferencia, entusiasmo, ambición, entre otros.

Si se analizan las razones de los anteriores estados de ánimo mencionados se puede evidenciar que los negativos corresponden en ocasiones a dificultades entre compañeros, presencia de subculturas (comportamientos enfocados a no comunicar, no participar, a fumar, ir en contra de las normas), baja tolerancia a la frustración, estilos de liderazgo inadecuados, inconformidad con las directrices de la organización. Dentro de estos estilos de liderazgo el más sobresaliente es el autocrático y el contrario a este el Laissez-faire, el que deja que su equipo trabaje por su cuenta en ocasiones sin ejercer el debido control.

Si se analizan los aspectos positivos se encuentra que las personas ven oportunidades de crecimiento dentro de la organización, poseen alto sentido de pertenencia con la misma, compromiso con sus funciones y apertura al cambio, pensamiento abierto.

5.14.1.3 La condición humana: *D*entro de las características a nivel individual se encuentran personas sumisas, dominantes, reservadas y extrovertidas, egoístas, prácticos, creativos, personas que se afectan fácilmente por sus sentimientos, seguras de sí mismas, autosuficientes, individualistas, lo anterior observándolo desde un nivel individual y como rasgos de las personas que laboran en la Cooperativa.

Al analizarlo desde el grupo se evidencian en algunos casos los mismos rasgos sin embargo con un componente especial pues existe cierta dependencia del grupo, en algunos grupos es clara la unión y similitud de pensamiento y opinión para seguir perteneciendo al mismo, es decir las personas a nivel individual frente a determinada situación actúan de una manera, pero frente a la misma encontrándose en el grupo al cual pertenecen actúan diferente siendo fieles a los constructos del grupo y al pensamiento y decisión de la mayoría.

5.14.1.4 Condiciones para el buen desempeño: Al interior de la Cooperativa se han forjado principios y conductas importantes para dar buenos resultados aquí se evidencian conductas como lealtad con la organización, deseo de superación y proyección dentro de la Cooperativa, participación, innovación, preparación académica e interés por la actualización, compromiso, calidad en el trabajo, responsabilidad, orientación al logro, juicio crítico.

5.14.1.5 Frente a la Competitividad: En Coovitel se tienen principios y prácticas organizacionales que han demostrado ser efectivas para comprometer a sus empleados y competir a nivel organizacional, aquí luego de un análisis se pueden encontrar.

- Actividades de bienestar que contemplan sus necesidades e involucran el grupo familiar de los trabajadores.
- Estabilidad laboral, manejando contratos a término indefinido.
- Auxilio educativo semestral para los empleados que tienen más de un año en la Cooperativa.
- Oficinas estéticas y agradables con espacios amplios para el desarrollo de las labores.
- Cuando existe la necesidad de realizar reuniones la compañía asume el desayuno, refrigerio o almuerzos, según sea el caso.
- Capacitación constante tanto interna como externa.
- Bono de navidad que corresponde a 30 días de salario.
- Sistema de recompensas justas.

- Existe conciencia entre los empleados frente a que es lo aporta cada uno con su trabajo a la organización.
- Posibilidad de ascenso y crecimiento dentro de la organización.
- Facilidad de acceso a créditos con bajo interés.
- Tasa especial para crédito de vivienda y educación.
- Horario llamativo que le permite a las personas estudiar.
- Celebración días especiales día de la madre, día de la mujer, día del hombre, día del padre, celebración cumpleaños, día de la secretaria entre otros.

5.14.1.6 El propósito común: En este Ítem se pueden identificar elementos de cohesión tales como el cargo que desempeñan las personas, es decir si pertenecen a jefaturas, analistas, auxiliares o profesionales.

Se puede evidenciar también una unión con respecto a las áreas en la que se encuentran los trabadores, pues se evidencia una unión más fuerte entre compañeros pertenecientes a las mismas áreas, debido al cumplimento de objetivos.

Por otra parte se evidencian uniones o preferencias entre personas que pertenecen a ciertas regiones del país, predominan ocañeros y costeños.

Finalmente se evidencia cohesión entre compañeros dependiendo el equipo deportivo al que pertenecen.

5.14.2 Principios, valores y prácticas a fortalecer

Luego de levantar el mapa de la cultura de acuerdo al modelo de Moralco se pueden realizar un análisis interesante con respecto a los elementos que deben ser fortalecidos, los cuales han demostrado ser un factor importante para la competitividad de la Cooperativa. Estos son: Lealtad, confianza, compromiso, responsabilidad, sentido de pertenencia.

Con respecto a las prácticas consideramos que todas las mencionadas en el punto 2.3.1.5 son una herramienta importante para el logro de este objetivo, pues todos apuntan al bienestar y motivación de los trabajadores.

Adicional sería importante incentivar valores como pasión por el éxito palpable, pensamiento positivo, trabajo equipo, actualización y adaptabilidad.

5.14.3 Principios, valores y prácticas a modificar

Al analizar y recordar la estrategia de la Cooperativa y encontrarse con el panorama de que existen aún muchos aspectos por modificar frente a los valores y comportamientos asumidos por las personas, se hace necesario identificar cuáles de estos aspectos podrían llegar a generar una adecuada competitividad y perdurabilidad de la empresa.

Al identificar los problemas y necesidades que enfrenta hoy la organización es inevitable hablar de cambio, ya que como se ha evidenciado la cooperativa se encuentra en un proceso de transformación por lo que es de vital importancia que los individuos que la conforman den apertura a estos cambios y puedan asumirlos de la manera más asertiva adaptándose y proponiendo nuevos proyectos que pueda llevar a cabo la organización para el cumplimiento de sus objetivos.

Por lo anterior estados de ánimo tales como, resentimiento, resignación, aburrimiento, apatía, estrés, enojo, indiferencia, deben ser modificados pues este tipo se sentimientos no conllevan al logro de la estrategia y por el contrario podrían hacer que la historia de la empresa termine en un futuro por omisión.

5.14.4 Como plantear desde la Gerencia del Talento Humano un proceso de consolidación o de transformación de la cultura organizacional de la empresa

En primera medida se debe trabajar mucho el propósito en común, pues desde lo encontrado al realizar el mapa de la cultura es claro que en este momento existen otro tipo de elementos de cohesión predominante que si bien es cierto pueden mejorar la cultura no aportan en gran medida a la organización y por consiguiente al desarrollo de sus objetivos y estrategia. Los elementos deberían estar más enfocados en el trabajo hacia el cumplimiento de la visión y el compromiso que se tiene con la organización, es decir un fuerte sentido de pertenencia, en este momento la Cooperativa se encuentra en un punto álgido y uno de sus principales retos es mantener la autorización otorgada para ejercer una actividad financiera, el principal insumo y herramienta para este logro es el ser humano por tal motivo debe ser un sujeto transformador de su realidad y de este es de quien depende en primera medida poder lograr el reto que asume la empresa.

Para lograr alinear la estrategia con la cultura principalmente debe darse a conocer a todos los funcionarios hacia dónde va la empresa; en ocasiones los cambios no se producen porque existe desconocimiento e incertidumbre por parte de quienes la ejecutaran, por lo tanto la propuesta es explicar claramente a todos los miembros independientemente del rol que desempeñe dentro de la organización de la misma la planeación estratégica y lo que implica no cumplir los objetivos así como los beneficios que se podrían tener en caso de cumplir las metas establecidas.

Se hace muy relevante realizar un proceso de capacitación identificando de manera clara las necesidades de cada trabajador y las falencias que tiene para el desarrollo de su rol. De esta manera se hará más consciente del papel que juega para el éxito de la organización.

Se considera fundamental fortalecer los reconocimientos frente a las adecuadas prácticas para que de esta manera puedan permanecer en el tiempo mientras se consolidan como elemento que hace parte de la cultura.

Evidenciar y mostrar el impacto negativo que puede tener el continuar asumiendo prácticas inadecuadas y que son nocivas tanto para el equipo como para la organización.

Se hace relevante trabajar con las brechas existentes entre la cultura actual y la deseada, y es aquí donde se debe generar conciencia en los empleados y de esta manera puedan captar que el objetivo es de todos y que si se logra impactara de manera directa la organización y el bienestar de ellos mismos.

5.15 AREA DE RECURSOS HUMANOS

El área de recursos humanos en la Cooperativa se considera estructurada adecuadamente ya que sus procesos están documentados y estandarizados para todos los niveles de la organización, actualmente existe un manual en que se consolidan los procesos operativos lo cual contribuye a ejecutarlos de una manera más organizada permitiendo medir su eficacia y efectividad.

En la actualidad las actividades del área de gestión humana aparecen reflejadas en la planeación estratégica por lo cual la participación de las diferentes áreas es de vital importancia pues existen muchas actividades en las que debe participar toda la organización, como por ejemplo evaluaciones de desempeño, construcción de pruebas de conocimiento, identificación de necesidades de capacitación, construcción de perfiles del cargo entre otros.

Constantementemente el área evalúa el desempeño de las personas frente a los procesos de cambio a través de encuestas de satisfacción, identificación de necesidades de capacitación y bienestar, mediciones de clima y cultura organizacional, planteamiento de acciones de mejora desprendidos de los procesos de evaluación del desempeño, análisis y revisión constante de los perfiles garantizando que respondan a las necesidades reales del cargo y de igual manera evaluando el ajuste al puesto que tienen las personas cuando ingresan a la compañía mediante la evaluación de desempeño, realizando los respectivos procesos de capacitación propendiendo por que las personas estén alineadas y comprendan la estrategia de la Cooperativa.

El tema de comunicación es uno de los aspectos más relevantes para Coovitel, ya que fuera de la importancia que toma un manejo efectivo del mismo la Gerencia General dentro de sus prioridades establece y exige el desarrollo de un taller anual que aborde este tema y se genere un plan de acción que deben adoptar todas los trabajadores.

El área de recursos humanos actualmente genera un valor agregado en la construcción de proyectos relacionados con comunicación interna, trabajo en equipo y liderazgo, que desarrollan los miembros de la organización, es decir se abarcan temas de interés general y que impactan de manera directa los resultados de la organización pero se desarrolla no a través de consultores sino de todos los integrantes de la empresa generando un mayor impacto en el cambio organizacional.

- **Selección y Vinculación**

Como fue mencionado anteriormente la Cooperativa constantemente evalúa sus perfiles de cargo garantizado que estén acorde con las necesidades de la organización y en ocasiones realizado comparaciones con lo manejado por empresas del sector tanto cooperativo como financiero lo cual es considerado como una ventaja.

Los perfiles de cargo están diseñados identificando el objetivo del cargo, las funciones y responsabilidades, la educación y formación, la experiencia requerida, las competencias organizacionales y habilidades, con el área física no se refleja ningún requerimiento especial debido al objeto de negocio y cargos manejados, no se requieren condiciones especiales frente a este tema.

Las fuentes de reclutamiento más utilizadas son las universidades, el periódico, búsqueda en páginas como computrabajo, infojob, el empleo.com y referidos.

Los criterios de selección definidos en el manual contemplan prioridad para las personas internas ante el cubrimiento de una vacante, sin embargo tanto a nivel interno como externo se da gran prioridad a la hoja de vida del candidato es decir, donde se evidencia su formación y experiencia, las pruebas psicotécnicas y de conocimiento, y las entrevistas tanto con gestión humana como con el jefe inmediato, para su vinculación se tiene en cuenta lo observado en la visita domiciliaria y los resultados de exámenes médicos, así como el potencial de desarrollo y actitud del candidato hacia el proceso y organización.

Adicional en el proceso de vinculación se solicitan los documentos que acreditan lo referenciado en la hoja de vida y se verifica su autenticidad.

Cuando el candidato ingresa luego de formalizar la vinculación el primer paso es iniciar contacto con sus compañeros y empresa dando un recorrido por las instalaciones y presentándolo a todos sus compañeros y jefes. De ahí se da inicio al programa de inducción descrito en la fase 1 de este trabajo, el cual luego de ser evaluado está contemplado pueda ser mejorado y modificado en su ejecución garantizando que sea más enriquecedor para la persona que se vincula generando mayor impacto en el cumplimiento de los objetivos.

Aunque se evidencia un nivel de desarrollo adecuado se ha identificado como una desventaja el desconocimiento de algunos jefes en cuanto a la importancia de cumplir con los perfiles diseñados para tal fin, ya que en ocasiones la selección se basa en otros criterios y realizan excepciones no contempladas en los manuales de funciones.

Por otra parte se encuentra una dificultad en cuanto a la participación activa de los responsables de proceso en la verificación y aporte a los perfiles de cargo ya que para el área de Recursos Humanos, esto se constituye como un aspecto importante, pues son las personas que dominan las actividades de cada una de las áreas y tienen el conocimiento integral del proceso.

Una de las alternativas que se propone es involucrar más a los responsables de área a través de un proceso de socialización en el que se muestre e interiorice la importancia de ser un actor activo y de cumplir los requisitos establecidos en cada uno de los perfiles de cargo.

- **Socialización**

El proceso de socialización que maneja actualmente la Cooperativa se percibe como adecuado ya que se encuentran claramente establecidos los criterios de ubicación y traslado interno del personal dentro de sus políticas de reclutamiento y selección, así como la definición de posibilidades de desarrollo y crecimiento dentro de la misma lo cual se puede evidenciar mediante lo siguiente:

- ✓ Las vacantes serán ocupadas prioritariamente con personal de la empresa,

Promoviendo su línea de carrera, siempre que cumpla con los requisitos y exigencias de los puestos.

- ✓ El reclutamiento de postulantes para la selección se llevará a cabo mediante la convocatoria a concurso interno o externo o la mezcla de los dos.
- ✓ Todos los postulantes serán sometidos necesariamente y obligatoriamente al proceso de selección técnica.
- ✓ Es política de COOVITEL colocar personal competente en todos sus niveles jerárquicos de la organización.
- ✓ El perfil por competencias del puesto vacante constituye la base técnica sobre la cual se desarrollará la selección. Contiene las funciones del puesto, sus requisitos de instrucción, experiencia, conocimientos y competencias laborales, así como las aptitudes y características de personalidad requeridas.
- ✓ El proceso de selección comprenderá el análisis de las calificaciones de los postulantes, la aplicación de pruebas prácticas y entrevistas técnicas, y la verificación de sus condiciones aptitudinales, de personalidad y salud.
- ✓ El departamento de Gestión Humana es responsable de la conducción de los procesos aquí señalados.
- ✓ El reclutamiento, selección, contratación y desvinculación se efectuarán en un marco de estricta ética y dando cumplimiento al marco jurídico que los regula.
- ✓ Los cargos se adjudicarán en estricto cumplimiento al orden de méritos de los postulantes.
- ✓ Atraer candidatos potenciales idóneos interesados en la posición que se les ofrece.
- ✓ Captar candidatos requeridos de acuerdo con el perfil.

- ✓ Obtener información relevante acerca de los candidatos.
- ✓ Identificar el candidato más competente para el cargo previamente definido y especificado.
- ✓ Ubicar a la persona adecuada en la posición correcta.
- ✓ Reducir costos directos e indirectos por rotación, mal desempeño o entrenamiento deficiente.
- ✓ Mejorar los niveles de productividad.
- ✓ Cumplir con las políticas estipuladas y contempladas en el marco jurídico involucrado.
- ✓ Evaluar el ciclo de desarrollo, tanto para COOVITEL, como para el funcionario que deja de ser empleado

Con respecto a la evaluación de la calidad y adecuación de recursos humanos mediante la evaluación de desempeño (Evalúa habilidades y competencias específicas de cada cargo) , es algo que se practica al interior de la Cooperativa sin embargo bajo el punto de vista de nuestro análisis una de las alternativas es que sea modificado, pues en la actualidad está enfocada de manera muy cuantitativa no siendo tan fuerte el análisis cualitativo que sería de gran aporte tanto para el evaluado como para sus resultados, especialmente si hablamos de seres humanos.

- **Retención y reconocimiento**

En el 2013 se empezó a aplicar una escala conocida como el método HAY en el cual se miden factores como responsabilidad, competencia y solución de problemas, no está enfocado en personas sino en cargos. Su impacto ha sido positivo ya que las personas se están sintiendo remuneradas de una manera objetiva en donde se tienen en cuenta sus habilidades, responsabilidades y carga laboral y no de manera subjetiva como podía estar ocurriendo antes de ser usado el modelo.

Como beneficio extralaboral la Cooperativa otorga a final de año un bono que corresponde a 30 días de salario.

Con respecto al tema de salud ocupacional e higiene industrial se realizan constantes capacitaciones en compañía de la ARP y periódicamente se programan exámenes médicos para los empleados, jornadas de vacunación, jornadas anti estrés.

El método utilizado para la medición han sido encuestas elaboradas por el departamento de gestión humana en donde se miden factores como: La empresa, el reconocimiento, las posibilidades de creatividad e iniciativa, el cargo desempeñado, compañeros de trabajo, remuneración, comunicación, jefes y superiores, ergonomía, condiciones ambientales, estas encuestas han arrojado

elementos importantes para poder interpretar que sienten motivados y satisfechos con su desarrollo en la compañía pues se han obtenido resultados positivos en las preguntas que mencionan aspectos como: integración e importancia que se le da en la cooperativa, buenas oportunidades de crecimiento laboral, utilidad del trabajo realizado para la empresa, asensos y reconocimientos justos, superiores que escuchan ideas, variedad en el trabajo, reconocimiento del trabajo por jefes y superiores, trabajo bien remunerado, salarios acordes a los de empresas del mismo sector.

Sin embargo los planes de retención podrían ser aún más fortalecidos indagando sobre las necesidades y expectativas de las personas, esta es una herramienta que permite ver con claridad lo que realmente busca y espera el trabajador.

- **Desarrollo**

Para diagnosticar las necesidades de capacitación se utilizan dos metodologías.

La primera de ellas consiste en solicitar a cada persona que envíe un correo informando las necesidades que cree tiene de capacitación y el jefe a su vez valida esta información.

La segunda surge de los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño, identificando las puntuaciones bajas y traduciéndolos en los casos que aplica en un proceso de capacitación.

Los criterios de desarrollo gradual de personas existen, sin embargo no está establecido ni estructurado el proceso, se da de manera informal, lo que puede ocurrir es que el cargo de mensajero puede tener un plan de desarrollo e inducción inicialmente con el área de cartera en donde se preparan con conocimientos sobre la cooperativa y como tal del proceso de gestión de cobro, generando de esta manera otra serie de competencias en las personas y aumentando la posibilidad de ocupar una vacante en esta área en el momento en que se dé la oportunidad.

Se recomienda como alternativa la posibilidad de realizar un plan de carrera en el que se programe y se formalice por escrito la manera en la que las personas pueden acceder a otros cargos y el plan que deberán seguir para poder llegar a ellos cuando se presente la oportunidad, involucrando a los responsables y fechas de cumplimiento de los compromisos.

El clima organizacional es un aspecto que se cuida mucho en la Cooperativa, en el momento en el que se detecta algo que está impactando de manera negativa, se toman las medidas de manera inmediata y se trabaja con el personal sobre los aspectos identificados, sin embargo no suele ser el común denominador pues afortunadamente se cuenta con un clima organizacional adecuado ya que contiene elementos que involucran relaciones positivas entre compañeros, sentido del humor, buena comunicación entre jefes y colaboradores, reconocimiento y recompensas motivantes, lo cual está sustentado en las mediciones de este ítem que se realizan cada año y en las entrevistas de retiro. Estas arrojan que la gran

mayoría de personas se sienten satisfechas de trabajar en el ambiente laboral que se da dentro de la Cooperativa y es lo que en muchas oportunidades ha mantenido a las personas por largos años, así mismo, en las entrevistas de retiro este aspecto es muy relevante ya que es considerado como fortaleza.

- **Control**

Como tal la Cooperativa no tiene acceso a bases o sistemas de información para el área de recursos humanos, pero se cuenta con un área de control interno que periódicamente verifica y realiza auditorías a los procesos manejados al interior del departamento, generando las respectivas recomendaciones y acciones de mejora, lo cual es bastante enriquecedor pues esto permite reevaluar constantemente la forma en la que se están desarrollando las actividades y conllevan a la innovación en el planteamiento y desarrollo de las mismas.

En lo relacionado con la evaluación de desempeño se ejerce un control individual a través de las acciones de mejora que se establecen al final cada una de estas evaluaciones y en el que las personas realizan compromisos frente sí mismos, su área y su empresa.

- **Diagnóstico**

La posición que en este momento ocupa el área de recursos humanos dentro de la estructura organizacional es de asesoría pues aunque las acciones son diseñadas por el departamento de gestión humana y este hace parte de la alta dirección en el orden jerárquico, todos los planes a desarrollar requieren la aprobación de las gerencias general y administrativa y financiera para su ejecución.

C. ETAPA PROPOSITIVA

a. Justificación

Como se pudo evidenciar en el desarrollo del trabajo este es uno de los puntos débiles de los procesos de Recursos Humanos en Coovitel, pues aunque existe una herramienta de medición por competencias no cuenta con la objetividad necesaria para dilucidar los resultados.

Actualmente existe un programa de evaluación de desempeño al cual no se le ha dado la importancia necesaria, pues los dueños de proceso no ven la relevancia en la aplicación y participación de dicha evaluación, opacando de esta manera la gran incidencia en el desempeño de las personas y en el mejoramiento del mismo, pues al no ser importante para ellos no se ha tenido control y seguimiento del proceso.

Pretendemos implementar un sistema de evaluación de desempeño por competencias con el cual se puedan identificar algunas falencias de los colaboradores para desempeñar su labor y elaborar programas de capacitación y desarrollo enfocados al mejoramiento del desempeño, con esto podemos obtener

una ventaja competitiva organizacional al lograr que nuestros colaboradores realicen su trabajo de manera eficiente y eficaz.

Los dueños de proceso y la alta gerencia deben estar comprometidos con la implementación del sistema pues se deben generar espacios y destinar un presupuesto para la ejecución de la evaluación, sin embargo el área responsable sin duda alguna es la de Gestión Humana pues es quien debe liderar el proceso y promover los recursos y capital humano necesario para el desarrollo de la misma; el personal debe sentirse identificado y comprometido con el proceso poder desarrollar óptimamente la implementación de programa.

- **Definición**

Iniciaremos por definir el término competencia el cual hace referencia a una parte de la personalidad y el comportamiento que se tiene en determinadas situaciones, dentro de las cuales se encuentra el desempeño a nivel laboral, sujeto a la concepción del buen o mal desempeño acorde a un criterio establecido.

Nelson Rodríguez (1996) señala una serie de características que pueden deducirse de las diferentes definiciones del concepto de competencia:

1. Son características permanentes de la persona.
2. Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo.
3. Están relacionadas con la ejecución exitosa de una actividad, sea laboral o de otra índole.
4. Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con éxito, sino que se asume que realmente lo causan.

5. Pueden ser generalizables a más de una actividad.[5]

La Evaluación del desempeño se enfoca en comportamiento, desarrollo de habilidades y adaptabilidad que tiene un individuo en el desarrollo de su labor, tomando como base resultados esperados planteados inicialmente en los objetivos del cargo.

La evaluación del desempeño es un proceso de evaluación y realimentación del personal que permite trabajar con cada uno de los empleados conforme a los resultados obtenidos, potencializando los aspectos positivos y generando acciones de mejora para aquellos aspectos que son más débiles.

La ejecución, seguimiento y cumplimiento de dicha evaluación permitirá mantener una mejora continua, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos organizacionales y el desarrollo de una ventaja competitiva desde su capital humano. Se busca el logro de los siguientes objetivos que conllevan a obtener un desempeño óptimo:

[5] http://www.ugr.es/~recfpro/rev82ART2.pdf pág. 6 párrafo 6

- Lograr la vinculación adecuada de la persona con el cargo.
- Desarrollar un proceso de entrenamiento para el cargo.
- Incentivar al personal a mejorar su desempeño, esto mediante reconocimientos monetarios o públicos.
- Lograr buenas relaciones interpersonales.

b. Objetivo General

- Reorientar un modelo de evaluación de desempeño basado en competencias que permita ser más objetivo en la medición de los resultados de los trabajadores.

c. Objetivos Específicos

- Identificar a través del proceso de evaluación las acciones de mejora individual y colectiva.
- Realizar un análisis objetivo de los resultados en cuanto a las tareas, responsabilidades y roles desempeñados en la Cooperativa.
- Obtener una ventaja competitiva a través del capital humano en Coovitel.
- Impulsar actividades de autoevaluación individuales en el desarrollo de la labor de cada colaborador.

d. Referentes Teóricos

Al revisar la historia de la evaluación de desempeño se encuentra que siempre ha existido de una u otra forma, generalmente los seres humanos establecen procesos contrastes de evaluación hacia sí mismos y los demás, y aunque no están estandarizados ni sistematizados han ocurrido por siempre, por lo tanto podrá decirse que es tan antigua como el ser humano.

Esta surge en estados unidos entre los años (1920-1930) y a través de los años ha sido vista desde diferentes ópticas y varios autores han dado su concepción sobre esta definición.

Uno de los pioneros en este tema fue Robert Owen quien diseño un sistema de libros conformados por una serie de colores, el cual le era asignado a cada uno de los trabajadores y cada uno de los supervisores podía incluir en el comentarios relacionados con el desempeño de los trabajadores.

Hacia 1822 y 1911 aparece Francis Galton ideando métodos estadísticos que permitían observar las diferencias individuales. En 1879 Wilhelm Wundt incursiona con el primer laboratorio de psicología experimental donde inicialmente

se llevaban a cabo estudios de la conducta humana, en ese momento la calificación por méritos se estancó por varios años, hasta los inicios del siglo XX cuando se realizaron los primeros intentos por aplicar las teorías de la psicología experimental.

Fue así como el ingeniero Winslow Taylor mostro que mientras las industrias tenían una concepción clara de lo que se podía esperar de las maquinas no tenía una visión similar de la medición de eficiencia de los trabajadores, Taylor enfatizo en que al tener una estimación del rendimiento que pudiera mostrar un obrero en determinada operación realizando su mejor esfuerzo se contaría con un estándar muy útil para estimar el rendimiento y la eficiencia con respecto a otros empleados en la ejecución de la misma tarea y se lograría como tal un instrumento de medición muy importante para incrementar la producción. Es así como Taylor plantea tres principios lo que se podría considerar como el inicio de la evaluación de los individuos de manera sistematizada, en primer lugar seleccionar los mejores hombres para el trabajo, instruirlos en los métodos más eficientes y los movimientos más económicos que debían aplicar en su trabajo y finalmente conceder incentivos en forma de salarios más altos para los mejores trabajadores.

Hasta entonces se ha desarrollado la calificación de méritos, existen varios momentos en lo que se puede dar un proceso de evaluación de desempeño pues puede ser aplicada durante el entrenamiento, en el trabajo real del día a día o sencillamente en ambientes simulados.

Harper & Lynch [1992], plantean que es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales. (6)

Para Chiavenato [1995], es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este autor plantea la Evaluación del Desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. (7)

Según Byars & Rue [1996], la Evaluación del Desempeño o Evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora.

La evaluación de desempeño ha sido considerada como un proceso sistemático, que se realiza de manera periódica, revisando y analizando aspectos tanto cualitativos como cuantitativos que evidencian la forma en que las personas llevan a cabo la labor asignada, para realizar esta evaluación se pueden considerar tres pasos importantes: La descripción, la medición, el desarrollo y la finalidad.

[6] Harper & Lynch [1992]

[7] Chiavenato [1995],

En este proceso de evaluación es importante analizar los aspectos a fondo localizando las causas del desempeño y estableciendo perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Se debe tener claridad que esta es una herramienta para mejorar los resultados de los individuos en las organizaciones.

Para realizar la evaluación se debe tener en cuenta la mayor cantidad de aspectos posibles según Smith hay cuatro aspectos cruciales a tener en cuenta estos son[8]:

Pertinente: Las características evaluadas deben ser confiables y deben relacionarse con algún resultado laboral.

Significativo: hace alusión a la relación que existe entre el criterio y las metas de la empresa.

Practico: la evaluación debe hacerse de manera eficaz y eficiente

No prejuiciado: el elemento que se mida debe basarse en el trabajo y no en el individuo.

- **Ventajas**

Algunas de las ventajas que los sistemas de evaluación poseen:

- Establecer un estilo de dirección común
- Clarificar la importancia y significado de los puestos de trabajo
- Estimular a las personas para que consigan mejores resultados
- Valorar objetivamente las contribuciones individuales
- Identificar el grado de adecuación de las personas a los puestos y optimizar las capacidades personales.
- Mejorar el rigor y la equidad de las decisiones que afectan la gestión de los recursos humanos.
- Puede aportar frente al proceso de compensación, pues de acuerdo a los resultados obtenidos se puede identificar quienes merecen aumentos.
- Con la retroalimentación se puede mejorar el desempeño.
- Aporta elementos importantes para el desarrollo del plan de carrera ya que pueden tomarse decisiones de ubicación.
- Permite identificar necesidades de capacitación, pues en muchas ocasiones el mal desempeño no está determinado por las habilidades de los trabajadores sino por la falta de capacitación.
- Se pueden llegar a identificar necesidades profesionales específicas.

[8] http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=4&ved=0CDsQFjAD&url=http%3A%2F%2Fpersonales.unican.es%2Fsanchezb%2Fweb%2FLa%2520economia.pdf&ei=yMLhUvDdFovfkQfc0ICYDw&usg=AFQjCNENyua0Duha4MFbQJYqIdEYs5kh4g&bvm=bv.59930103,d.eW0

- Pueden identificarse errores en la concepción del puesto.
- Permite identificar si el desempeño se está viendo afectado por factores externos tales como problemas familiares de salud o de finanzas, permitiendo trabajar en ellas.

- **Métodos De Evaluación Del Desempeño**[9]

Generalmente los aspectos medidos en una evaluación son hechos ocurridos en el paso del tiempo, lo que los hace medibles y existen varias técnicas para realizar dicha medición:

Método de registro de acontecimientos críticos: Aquí se requiere que la persona que está evaluando lleve un control, (archivo, bitácora, libro, etc.) y que registre acciones tanto positivas como negativas del individuo que está siendo evaluado, este método puede llegar a reducir el efecto de distorsión, la clave está en los registros que lleva el evaluador, a mayor detalle mayor objetividad, disminuyendo el riesgo de distorsión.

Lista de verificación: Está basada en oraciones en donde el evaluado selecciona aquellas que describen mejor el comportamiento del empleado y sus características más relevantes. Generalmente la persona que evalúa al trabajador es el jefe inmediato y el departamento de recursos humanos tiene una alta participación en dicho proceso asignando puntuaciones diferentes cada uno de los puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. Este proceso o mejor, este resultado se conoce como: lista de verificación *con* valores. Los cuales permiten la cuantificación lo cual propicia descripciones más precisas del rendimiento del empleado. Sin embargo al utilizar oraciones de carácter tan general puede reducir la relación de este con el puesto especifico Las ventajas que posee el método están relacionadas con la facilidad de la aplicación, la economía, al igual que el anterior no se requiere gran capacitación para los evaluadores como desventaja se encuentra la posibilidad de realizar interpretaciones equivocadas así como de generar distorsiones, creando la posibilidad de asignar de manera inadecuada valores por parte del departamento de recursos humanos .

Método de selección forzada: En este tipo de evaluación se obliga a que la persona que está evaluando seleccione la frase que mejor describe el desempeño del empleado, encontrando generalmente las afirmaciones por pares. Normalmente ambas expresiones son de carácter negativo o positivo, En ocasiones, el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partír de grupos de 3 o 4 frases. Se hace una agrupación de los puntos en categorías determinadas con anterioridad, tales como, el desempeño, la capacidad de aprendizaje, el manejo de relaciones interpersonales, cumplimiento de las políticas y normas organizacionales. La efectividad del trabajador suele computarse sumando el número de veces que el evaluador selecciono cada aspecto. Este

[9] http://www.rrhh-web.com/evaluaciondepuesto3.html

método contrario al anterior tiene la ventaja de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, se aplica fácilmente y puede ser usado en varios de los puestos de la compañía. Pero tiene como desventaja que también puede llegar a ser muy general por lo que podrían no estarse relacionando los aspectos específicamente con el puesto, el empleado podría percibir como injustas ciertas fases del proceso.

Escalas de puntuación: Se puntúa sobre una escala que está establecida en un rango que va de bajo a alto y está basada en las opciones del evaluador por lo que tiende a ser una evaluación subjetiva, suelen usarse valores numéricos, este método al ser tan sencillo hace que sus evaluadores no requieran de mucha capacitación, puede ser usada en grupos grandes, pero podría presentar más debilidades que fortalezas debido al carácter subjetivo que puede generar.

Método de distribución forzada: Esta diseñado con diferentes clasificaciones en donde cada uno de los evaluadores ubican a los empleados en cada una de ellas, aquí no son especificadas las diferencias entre los empleados, en este método se eliminan las tendencias a la medición central, así como puntajes excesivamente buenos, pues podría llegar hasta exigirse que algunos empleados sean evaluados con calificaciones bajas, es manejado también aquí el método de distribución de puntos.

Escalas de calificación conductual: Se utiliza para comparar el desempeño bajo unos estándares de conducta que se encuentran parametrizados, lo que se busca con este método es reducir los elementos subjetivos como se mencionó ocurría en métodos anteriores. Utilizando criterios aceptables e inaceptables en donde los involucrados son varias personas como empleados y supervisores. La falencia de este método radica en que los elementos contemplados pueden tener un límite en la medición de los mismos ya que deben mantenerse actualizados los registros para no caer en una subjetividad.

Métodos de evaluación en grupos: Los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Por lo general, estas evaluaciones son conducidas por el supervisor. Son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago basados en el mérito, promociones y distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor. Con frecuencia, estos resultados comparativos no se revelan al empleado. Hay dos puntos importantes que apoyan el uso de estos métodos: en la organización siempre se efectúan comparaciones, y estos métodos son más confiables para el empleado. La confiabilidad resulta garantizada por el proceso mismo de puntuación y no por reglas y políticas externas.

Método de categorización: En el desarrollo de este método también se lleva al evaluador a categorizar a sus empleados en una escala de mejor a peor, pero al ser tan sencillo su cuantificación caería en lo subjetivo, pues estaría sujeto a las inclinaciones personales y sucesos ocurridos recientemente. Como ventaja se tiene la facilidad en su aplicación.

Método de comparación por parejas: Este método consiste en un grupo de personas a evaluar en donde cada uno de los participantes es comparado contra todos los demás, tomando como base el desempeño global, la forma de calificación está enfocada en que cada vez que el evaluado o participante es considerado superior a otro suma puntos siendo este el índice, la ventaja del método es que supera los extremos o tendencia a la medición central y como desventaja se sigue encontrando la subjetividad dada por la distorsión de factores personal y/o acontecimientos recientes.

Método de verificación de campo: los jefes inmediatos realizan la evaluación de los empleados y aparece aquí una persona adicional que será uno de los representantes de los trabajadores el cual debe ser muy bien calificado, teniendo participación en las evaluaciones realizadas por los jefes. En esta etapa el área de recursos humanos solicita a los jefes del área el concepto desempeño de los empleados, este a su vez envía la información verificándola luego con un análisis de la información, luego se procede a verificar la información y recursos humanos registra las puntuaciones para dar finalmente una retroalimentación. La ventaja de poder contar con una persona calificada, aumenta al igual que en el anterior método la confidencialidad y por el contrario como desventaja podría considerarse un método costoso y no muy práctico.

Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro.

Se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

Autoevaluaciones: Suele ser una técnica muy útil llevar a las personas a realizar una autoevaluación, pues es menos probable que se presenten actitudes defensivas, todo dependerá del objetivo que tenga la misma por ejemplo cuando este se trata de determinar las áreas que necesitan mejorarse son de gran beneficio para el planteamiento de objetivos personales a futuro. Lo más importante aquí es la participación del evaluado y el involucramiento en el proceso de mejoramiento.

Evaluaciones psicológicas: En este tipo de evaluación se emplean psicólogos para la aplicación de dichas pruebas, en donde su función principal radica en evaluar el potencial del empleado y no del desempeño anterior. Las herramientas utilizadas por estos profesionales son entrevistas a profundidad, exámenes psicológicos y entrevistas informales con los jefes inmediatos, entre otras. La evaluación reúne aspectos emocionales, intelectuales, motivación, entre otros que de alguna manera da las herramientas para poder predecir el desempeño futuro. Esta evaluación aporta elementos para realizar planes de desarrollo o de carrera. Como desventaja se encuentra que es un proceso lento y costoso, por lo que la mayor parte de las ocasiones se aplica solo a cargos altos como gerentes.

Métodos de los centros de evaluación: Es una forma de aplicación de evaluaciones para los empleados en donde existen diferentes evaluaciones así como evaluadores, no aplica para todo el mundo, está enfocada y dirigida en

grupos gerenciales de nivel intermedio que han demostrado un alto potencial con desarrollo futuro. El lugar para aplicar esta serie de evaluaciones son centros especializados, dichos evaluados son sometidos inicialmente a evaluaciones individuales, las personas más idóneas se someten a una entrevista a profundidad con los psicólogos, exámenes psicológicos, revisión de antecedentes personales, se crean ejercicios de simulación en donde se han recreado situaciones y condiciones reales de trabajo y en la medida en que van participando de estas simulaciones , el grupo de evaluadores va realizando las respectivas calificaciones y comentarios. Finalmente los conceptos de los evaluadores se promedian y de esta manera se procura tener la mayor objetividad posible en los resultados. La desventaja al igual que el método anterior es lo costoso tanto en tiempo como en dinero. La ventaja es que los resultados pueden ser muy útiles para el desarrollo de un proceso gerencial y la toma de decisiones en varios aspectos como por ejemplo de ubicación.

Administración por objetivos: Consiste en un trabajo conjunto entre evaluador y evaluado, pues entre las partes se establecen objetivos de desempeño deseables, estos a su vez deben ser medibles. Lo importante aquí es que se ha demostrado que los empleados suelen involucrarse de mejor manera, esforzándose más por cumplir el objetivo cuando han participado en la construcción de los mismos ya que pueden medir su progreso y realizar los ajustes necesarios, las personas obtienen un beneficio de carácter motivacional de contar con una meta especifica. Al ser un trabajo conjunto entre evaluador y evaluado pueden compartir necesidades específicas de desarrollo que tendrá el empleado o evaluado. Las dificultades encontradas en este método radican en algunas ocasiones en que los objetivos en algunas oportunidades se quedan en los extremos, por una parte pueden quedarse demasiado cortos o por el contrario pueden ser demasiado ambiciosos. Otra desventaja que puede presentarse es que los objetivos pueden basarse más en la cantidad y no en la calidad, pues esta última es más difícil de medir.

Evaluación 360: A mediados de los años 80 empezó a utilizarse un instrumento de evaluación conocida como 360º, inicialmente solo fue aplicada para medir competencias, pero no de cualquier cargo sino de ejecutivos de alto nivel, el mayor impacto que se generó acá fue la ruptura del paradigma en donde siempre se ha planteado que el jefe es la única persona que evalúa el colaborador.

Recientemente se ha empezado a implementar en las organizaciones modernas y la forma en la que está estructurada esta evaluación permite conocer y rescatar elementos desde varios ángulos, pues participan varios de los stakeholders como son: jefes inmediatos, compañeros, subordinados, clientes internos, proveedores, etc.

La evaluación de 360º es el proceso de recolecta, elaboración y comunicación de información de forma estructurada, en beneficio de la mejora y/o la evaluación de directivos, miembros de equipos y equipos completos. ([10]).

Generalmente esta evaluación permite medir estabilidad emotiva, capacidad analítica, el conocimiento que posee el empleado para desarrollar su trabajo, formas de relacionamiento con todos los miembros que componen la organización, capacidad de síntesis y la calidad del trabajo.

En la fase inicial de la evaluación se fijan los objetivos, los resultados deseados y la forma en la cual se puede aplicar en donde se evalúa un plan de acción. Luego de esto vendrá el desarrollo en donde se debe definir claramente en que se centrará la evaluación, como tercera etapa es necesario traducir las descripciones de cargo al sistema de evaluación.

Se deben definir los participantes en donde existe un rol de informador de la retroalimentación el cual será asignado a algunos de ellos y se procede con la planificación de las entrevistas.

Finalmente se realiza una evaluación del proceso y de los resultados, utilizando herramientas investigativas, foros de discusión y/o cuestionarios

El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro.([11])

Para el proceso es muy importante explicar claramente que el propósito de utilizar este proceso es con el fin de contribuir a los individuos de la empresa, se debe garantizar la confidencialidad del proceso ya que al generar conceptos sobre compañeros o jefes puede generar algo de temor, lo que implique que las personas no quieran participar o que no lo hagan de manera objetiva.

- **Beneficios Para Las Partes Involucradas**

Realizar un proceso de evaluación del desempeño adecuado permite generar ganancias para todos los miembros involucrados tanto para el trabajador, los jefes inmediatos y la empresa, veamos:

- **Individuo**

  - Recibe retroalimentación conociendo cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (autocorrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).

[10] Introduction to Type, Sandra Krebs Hirsch y Jean M. Kumerow, CPP, 1998

[11] Información disponible en: http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/rrhh/evaluacion360.htm

- Le permite conocer los aspectos de comportamiento y desempeño esperados por la empresa.
- Al conocer sus falencias tiene la oportunidad de hacer autocrítica y generar un autodesarrollo.
- El desarrollo del proceso le permite conocer cuáles son los aspectos a mejorar y tomar las medidas para corregirlas.
- Conoce la expectativa de su jefe respecto a su desempeño y de igual manera le permite conocer sus fortalezas y debilidades.
- El desarrollo del proceso le permite conocer cuáles son los aspectos a mejorar y tomar las medidas para corregirlas.

- **El Jefe:**

- Tomar las medidas correspondientes con el fin de mejorar el comportamiento y rendimiento de sus empleados.
- Da la oportunidad de tener una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender el objetivo de la evaluación del desempeño como un sistema objetivo que generara valor.
- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de las personas a cargo, contando con un sistema de evaluación objetivo que tenga como base variables y factores de evaluación que permitan disminuir la subjetividad.
- Organizar el trabajo de acuerdo al personal que tiene ya que esto le permite al jefe conocer falencias y oportunidades de sus empleados.

- **La Empresa:**

- Puede dinamizar la política de recursos humanos en donde de acuerdo al desempeño se ofrecen oportunidades a los empleados como fue mencionado anteriormente por ejemplo en ascensos y aumentos.
- Puede estimular la productividad y mejorar las relaciones y trabajo en equipo de la empresa, así como planes de desarrollo personal.
- Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.
- Le permite dar claridad a los empleados sobre sus obligaciones y lo que espera de ellos.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto y luego de realizar un análisis profundo del método utilizado actualmente y de las falencias que posee el modelo actual de evaluación en la Cooperativa, se pudo deducir que el modelo que mayor impacto tendrá y que resultará más beneficioso para la empresa es el modelo de evaluación por competencias 360. Pues como se observó anteriormente y como lo menciona Sandra Krebs este es un proceso de recolecta, elaboración y comunicación de información de forma estructurada, en beneficio de la mejora y/o la evaluación de directivos, miembros de equipos y equipos completos, lo cual a

nuestro modo de ver brinda unos elementos clave para garantizar en un mayor porcentaje la objetividad que hace falta en este proceso practicado actualmente en la organización ya que no se realiza mediante unos pasos muy estructurados en donde se analiza la información desde diferentes perspectivas y desde varios evaluadores, disminuyendo de esta manera las interpretaciones subjetivas.

Esta evaluación al ser tan integral permite que se pueda realizar de una manera más personalizada de acuerdo a la labor y el perfil requerido que tiene cada uno de los cargos identificando así las competencias más importantes en los mismos.

Todo el proceso estará basado y sustentado principalmente en dos temas por un lado la evaluación 360 que como lo han sustentado varios autores y como se evidenció en el marco teórico es una herramienta bastante útil y moderna que permite analizar y trabajar los datos de una manera más objetiva pudiéndose plantear si se puede utilizar el término, una evaluación con menos prejuicios y por la otra parte el circulo Deming que nos permitirá realizar el proceso mucho más organizado con un mayor control siendo esta una estrategia de mejora continua de calidad. Para todo este proceso debemos tener especial cuidado con las etapas de preparación, sensibilización, ejecución, así mismo se debe garantizar la recolección de datos totales para de esta manera poder generar los reportes necesarios, especialmente porque en esta parte el cruce de los datos puede tener cierta complejidad teniendo en cuenta que a cada colaboración se le harían varias evaluaciones por parte de diferentes personas, en donde se incluirían pares, colaboradores, jefes, proveedores e inclusive una autoevaluación. Finalmente quedarían dos fases muy importantes del proceso en donde surgen los planes de desarrollo o acciones de mejora individual y la retroalimentación con cada uno de los evaluados.

e. Implementación y recursos requeridos

Describiremos las etapas que son necesarias para la implementación de la evaluación de desempeño por competencias, teniendo en cuenta los recursos necesarios para el desarrollo de la propuesta:

- **Identificación de las necesidades para la implementación de la propuesta:**

Es necesario tener un mayor control y seguimiento sobre la evaluación de desempeño de los colaboradores basándose en los objetivos del cargo, es de vital importancia que las personas cuenten con las competencias necesarias para desarrollar su labor de aquí deriva la necesidad de la implementación de un proceso óptimo. Coovitel necesita conocer las destrezas y debilidades de sus colaboradores con el fin de desarrollar y potencializarlos o implementar programas para el mejoramiento de las capacidades obteniendo así mejores resultados en el desempeño de su personal. Por otro lado se debe involucrar a la alta gerencia y obtener su aprobación para iniciar la implementación de la propuesta.

Actualmente en Coovitel no es relevante la evaluación por competencias pues no se ha dimensionado la importancia de ubicar adecuadamente a un trabajador en el cargo que debe ser, nuestra propuesta es hacer ver que si las personas están realizando su labor acorde a las competencias y habilidades que poseen los resultados serán mejores, generando una ventaja competitiva para la empresa.

Se implementara la evaluación 360° que permite analizar de forma integral las competencias que tiene la persona para desempeñarse en el cargo, dicha evaluación es realizada por los compañeros de área, jefes y subalternos a fin de tener un resultado integral.

- **Definición de los factores a evaluar:**

Inicialmente se tiene en cuenta el direccionamiento estratégico de la organización, es decir los valores principios, creencias, misión, visión y demás factores para determinar que atributos debe tener la persona para pertenecer a la organización, posteriormente y acorde al perfil diseñado para cada uno de los cargos se establecen competencias y habilidades específicas que debe tener un individuo para desempeñarse y adaptarse a este.

En el proceso de selección se valoran las capacidades de las personas mediante la evaluación por competencias 360° de la empresa RHT, en esta prueba se tienen en cuenta las siguientes competencias acorde al cargo al que apliquen[12]:

Nivel comercial: adaptabilidad, comunicación abierta, conocimiento del negocio, escucha a otros, habilidad social, actitud hacia las normas, liderazgo, orientación al logro, orientación al cliente, persuasión, recursividad, tolerancia, trabajo en equipo.

Nivel Gerencial: confianza y delegación, compromiso de calidad, visión, consecución de resultados, planeación, entrenamiento y desarrollo, liderazgo, evaluación colaboradores, innovación, conocimiento del negocio, pensamiento estratégico, relaciones sociales, toma de decisiones, valorar la diversidad.

Nivel Administrativo – Operativo: trabajo en equipo, atención al detalle, retroalimentación, comunicación abierta, comunicación escrita, planeación, actitud hacia las normas, adaptabilidad, autocontrol, compromiso laboral, disciplina, orientación al resultado, habilidad social, sentido de urgencia, análisis numérico.

Actualmente en Coovitel no se realiza una verificación de competencias a profundidad para el personal que ingresa, con el fin de mejorar el proceso de selección hemos elaborado un formato el cual permite al jefe directo evaluar al trabajador.

Para la evaluación de desempeño por competencias 360° es realizada por el jefe inmediato y los compañeros de área, quienes son las personas pueden dar un resultado acertado del desempeño de la persona.

[12] http://www.rhtconsultores.net/

- **Procedimiento:**

Basándose en los factores y competencias a evaluar se debe diseñar el instrumento como tal a utilizar, el cual será un formato en el que se incluyan los datos de identificación del empleado así como del cargo que desempeña, de igual manera se registrará en cada uno de los cargos las competencias específicas y generales a evaluar.

Luego de que son definidas las competencias se elegirá la escala con la cual se hará la medición, para que de esta manera los responsables de realizar las evaluaciones puedan ponderar y dar una calificación a cada uno de los ítems plasmados en la evaluación, al final arrojara un promedio de todas las competencias evaluadas.

Se deberá establecer frecuencia y fecha de su aplicación la cual se sugiere sea de manera trimestral abril, agosto y diciembre.

Se definirá los involucrados en el proceso y el rol que cumplirá cada uno de ellos, para Coovitel los responsables del proceso es el área de Recursos Humanos principalmente, sin embargo los jefes de cada departamento deben dar soporte a la implementación del procedimiento motivo por el cual también se convierten en responsables de la ejecución de la evaluación.

Debe quedar clara la forma en la cual se realizará el proceso de retroalimentación con cada uno de los empleados evaluados y el establecimiento, seguimiento y control de las acciones de mejora individual.

Actualmente la cooperativa no cuenta con una evaluación de desempeño, en base a lo expuesto anteriormente nos basaremos en el modelo PHVA para ejecutar la evaluación del desempeño, como se mencionó en las etapas anteriores; inicialmente se planteó la evaluación por competencias en la que están inmersas las cualidades que debe tener un colaborador acorde al direccionamiento estratégico de Coovitel, si bien es importante que las personas tengan las capacidades necesarias para desarrollar su labor en la organización es trascendental que se puedan adaptar a la empresa.

Existe en Coovitel la prueba RHT 360°, se hace necesario aprovechar esta herramienta para identificar las capacidades de las personas al momento de su ingreso y así realizar una evaluación más objetiva a fin de hacer una retroalimentación y comparación en donde se incluya el avance que ha tenido el trabajador en el cargo que desempeña.

Presentamos el siguiente cuadro que resume el procedimiento que desarrollamos para la evaluación de desempeño:

	ACTIVIDAD	PROCEDIMIENTO
1	PLANEACION DE LA EVALUACIÓN	* Definir con el jefe inmediato las competencias que debe tener el empleado y los resultados esperados; sin embargo estas habilidades estan contenidas en el perfil de cargo pero se hace una verificación con el jefe para corroborar que las competencias plasmadas son las que actualmente esta requiriendo la cooperativa.
		* Definir las caracteristicas que debe tener el empleado acorde al direccionamiento estratégico de Coovitel
		* Definicion de los tiempos en que se va a ejecutar la evaluación, para el caso de Coovitel se hara trimestralmente en los meses de abril, agosto y diciembre.
		* Asignación de una unidad de valor a cada una de las competencias y caracteristicas a ser evaluadas, se otroga un mayor peso a las que son mas importantes para el cargo y por ende para la consecución de las metas de la cooperativa.
2	DISEÑO DE LA EVALUACIÓN	* Diseño e implementación del formato con el cual va a ser evaluado el empleado, teniendo en cuenta el nivel de estudio y demas factores que afectan el desarrollo de las competencias con las cuales cuenta la persona.
		* El jefe inmediato debe hacer un acompañamiento al trabajador con el fin de determinar las fortalezas y debilidades con las que cuenta al trabajador para hacer un previo análisis del desempeño del mismo.
3	VERIFICACIÓN, EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	* Realizar un análisis de los resultados obtenidos con el fin de determinar el porcentaje de cumplimiento de metas propuestas para cada cargo.
		* Realizar una comparación de los resultados individuales con los resultados del área lo anterior determina si se esta cumpliendo con las metas popuestas para cada uno de los departamentos.
		* Realizar un comparativo de resultados con las personas que tienen el mismo cargo, lo que ayuda a determinar las posibles causas del buen o mal desempeño de cada empleado.
		* Determinar las posibles acciones correctivas, preventivas o de mejora que se deban implementar para los empleados que no cumplen a cabalidad con las metas establecidas
		* Hacer un estudio de las posibles causas por las cuales no hay una consecución de los objetivos planteados para el cargo.
4	IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO	* Como resultado del análsis de los resultados se deteminan los aspectos puntuales en los cuales se debe trabajar para mejorarlos teniendo como base los objetivos planteados previamente.
		* Determinar acciones para evitar que factores externos alteren los resultados obtenidos de la evaluación de desempeño.
		* Ejecutar las acciones correctivas, preventivas o de mejora, determinando tiempos para el mejoramiento del desempeño.
		* Realizar seguimiento a los trabajadores que estan en los programas implementados para el mejoramiento del desempeño.
5	DIVULGACIÓN DE LOS RESULTADOS	* Realizar un informe con los resultados obtenidos, dicho informe sera presentado a la Gerencia, jefes de departamento y al trabajador.
		* Se debe notificar al trabajador que sera parte de un proceso de mejoramiento y que se le hara un seguimiento constante para determinar si hay progreso alguno.

Gráfico 47 Proceso implementación Evaluación de desempeño por competencias

Fuente: Elaboración propia

En la planeación de la evaluación se identifican las competencias que existen en el perfil de cargo, dicho perfil está avalado previamente por el jefe inmediato y allí se determinan los objetivos del cargo, este es el punto de partida para realizar la evaluación; cuando ingresa una persona a la empresa se le realizara una verificación de competencias, la cual estará a cargo del jefe inmediato. El formato que diseñamos de competencias es el FT-01 V1 (VERIFICACIÓN DE COMPETENCIAS) Anexo 12.

En el direccionamiento estratégico de la empresa se encuentran los valores corporativos los cuales deben estar presentes en todos los empleados de la empresa.

Los tiempos en los cuales se realizara la evaluación de desempeño son en los meses de abril, agosto y diciembre, se hacen de manera periódica a fin de estar en constante retroalimentación y mejora en los procesos.

Se planteó el formato FT-02.1 V1 (EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO ADMINISTRATIVOS) Anexo 13 y FT-02.2 V1 (EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA OPERATIVOS) Anexo 14, para la evaluación de desempeño por competencias 360º, en este encontramos ítems referentes a la adaptación con la empresa y a su vez con el cargo en el cual se desempeña; la evaluación es realizada por el empleado, jefes, subalternos y compañeros de trabajo para así obtener un resultado más integral y poder identificar las posibles mejoras que se puedan implementar.

Después de la evaluación de los resultados y en base al objetivo planteado para el cargo se establecen procesos de mejora y compromisos asumidos por el trabajador, con el formato FT-03 V1 (RETROALIMENTACIÓN EVALUACIÓN DESEMPEÑO) Anexo 15, este debe ser diligenciado por el empleado y su jefe inmediato.

Las acciones de mejora son planteadas entre las dos partes estableciendo compromisos concretos y una nueva fecha de evaluación.

Internamente se realiza una comparación entre el desempeño obtenido y el deseado así como con el desempeño obtenido en la evaluación realizada anteriormente.

Finalmente se realiza un informe en donde se consolida el cumplimiento de los objetivos por área y las acciones de mejora.

- **Análisis de los resultados**

Realizar una retroalimentación e identificar las principales deficiencias en los trabajadores, identificar las posibles razones por las cuales se presentan dichas debilidades y si se hace necesario iniciar la implementación de planes de capacitación y desarrollo acorde a las necesidades identificadas.

Es importante tener claridad en las competencias específicas para cada uno de los cargos y acorde a los resultados obtenidos se implementan acciones preventivas, correctivas o de mejoramiento.

- **Control y Seguimiento**

Al implementar las acciones correctivas, preventivas o de mejoramiento se establecen los resultados esperados de cada una y se fija una fecha para realizar

un seguimiento, es decir hacer una comparación entre los resultados deseados y el obtenido. Si el resultado no es el esperado se deben identificar las causas reales por las cuales se desvío el resultado e implementar acciones que contribuyan a la consecución de los objetivos planteados. El control y seguimiento tiene una periodicidad trimestral.

Para medir las causas del desempeño cada una de las jefaturas del departamento trabaja con el Director administrativo (Encargado de recursos humanos) en un comité cuyo objetivo principal será analizar aquellas causas que pueden estar afectando el desempeño de los trabajadores y que son extrínsecas a este tales como: inasistencias, falta de entrenamiento en la labor, falta de experiencia, falta de capacitación, selección inadecuada, distracciones, puesto de trabajo, clima organizacional, entre otras. Estas solo podrán ser medidas de manera estadística retomando los indicadores manejado para otros procesos ya construidos que permitan mes a mes evidenciar cada uno de estos casos puntuales. En tal caso pueden aportar el reporte de indicadores ya establecidos en Coovitel, tales como ausentismos, accidentes de trabajo, personas que continúan luego de realizar el periodo de prueba ya que todo esto nos puede impactar directamente los resultados de algunas de las personas evaluadas.

Los pasos importantes antes de medir los resultados y competencias serán:

1. Establecer muy bien con las personas evaluadas las metas individuales garantizando que han sido entendidas por parte de este, pues si una cosa tan mínima como estas fallas de ahí hacia abajo podría predecirse un fracaso en los resultados esperados.
2. Deben establecerse claramente la forma en que se medirá y las evidencias de desempeño o de cumplimiento de la acción correctiva planteada que se debe presentar ya que este será el punto de referencia para verificar el cumplimiento o incumplimiento de la misma.
3. Como la intensión de esta propuesta es garantizar en gran medida la objetividad deberá asignársele un peso a cada una de las acciones planteadas, este deberá otorgarse de acuerdo a la importancia de cumplimiento de esto o el impacto que tendrá para la empresa.

Para medir los resultados y competencias se debe tener en cuenta que el valor total será de 100% y bajo este se deberá distribuir entre las metas individuales y las competencias a desarrollar ya sean conceptuales, procedimentales o comportamentales es decir del saber, del saber hacer y de comportamiento respectivamente:

Veamos un ejemplo:

SENTIDO DE PERTENENCIA			
COMPETENCIA	**RESULTADO**	**OBJETIVOS**	**EVIDENCIAS**
Actitud hacia las normas (10%)	Alinear el comportamiento en función a las necesidades y metas de la Cooperativa	* Entiende las necesidades de la empresa como propias. * Realiza los trabajos asignados con empoderamiento y decisión llevándolos a cabo en su totalidad. *Enfoca su trabajo en la obtención de resultados no en el cumplimiento de horario.	* Ninguna muestra de procesos disciplinarios o de llamados de atención. * compromiso y aceptación de los cambios repentinos tales como horarios de trabajo

LIDERAZGO			
COMPETENCIA	**RESULTADO**	**OBJETIVOS**	**EVIDENCIAS**
Inspira a su equipo a la obtención de resultados satisfactorios (15%)	Hacer que su equipo de trabajo , muestre resultados orientados por las directrices dadas por el en pro del cumplimiento de los objetivos de la compañía	* Mueve a su equipo de trabajo. * Posee la capacidad de hacer que su equipo de trabajo le siga bajo el mismo fin.	Adaptación y aceptación de los cambios repentinos en la empresa relacionados con horarios y trabajo extra

Evaluador 1	Evaluador 2	Evaluador 3	Evaluador 4	Total	Promedio

Las acciones correctivas y preventivas establecidas deben revisarse periódicamente de acuerdo a las fechas establecidas y al avance que se tenga en los planes donde se pueden encontrar varios estados:

1. Cumplimiento de lo programado
2. No se ha logrado en el tiempo, cantidad y/o forma esperada
3. Se está logrando en menos tiempo que el establecido y en una mayor proporción.

La anterior propuesta es una evaluación combinada de competitividad y productividad ya que para la empresa los dos aspectos son bastante relevantes y además se interrelacionan.

El seguimiento se realizara de acuerdo un cronograma establecido en que se reflejan todas las acciones de mejora, lo más importante es el control.

El responsable del proceso será el director administrativo, sin embargo todos los evaluadores deben garantizar la entrega correcta de información y oportuna ya que de estos dependen varias fases del proceso

- **Recursos tecnológicos, tiempo**

Inicialmente se debe hacer una prueba piloto del proceso, en donde se debe capacitar al personal de la empresa o se debe contratar agentes externos que lleven a cabo la implementación del mismo, en promedio desde la planeación hasta la ejecución de la prueba piloto se toma un tiempo de seis meses; en este tiempo se reevalúan los perfiles de cargo, se determinan las competencias generales y específicas que van a ser evaluadas acorde al cargo y finalmente la elaboración de la prueba.

El costo que genera contratar a una persona para diseñar la prueba es en promedio de $3.000.000, adicionalmente se deben tener en cuenta todos los costos de papelería y el tiempo que deben dedicar los trabajadores para la realización de la prueba que en promedio es de 20 minutos.

Como se mencionó la empresa cuenta con un programa de evaluación de competencias para las personas que ingresan a la compañía, por lo tanto la empresa ya no debe incurrir en los costos que genera la compra del software.

f. Indicadores de Gestión y de Logro

Al definirse el direccionamiento estratégico de la empresa como se había mencionado antes se establecen una serie de características con las que deben contar los trabajadores que ingresan a Coovitel, sin embargo es muy importante el cumplimiento de las competencias que se requieren para cada uno de los perfiles que se encuentran en la cooperativa, por lo tanto a cada una de estas competencias en la evaluación de desempeño se les asigna un peso relativo de acuerdo a la importancia que esto tenga para el logro de las metas organizacionales.

Para definir el logro del cumplimiento de los compromisos adquiridos se realiza el siguiente análisis:

- Cuál fue el porcentaje de cumplimiento de la meta establecida.
- Verificar si los resultado cumple con todos los criterios establecidos, es decir si bien son muy importantes las competencias para Coovitel también

necesario que se cumpla con el direccionamiento estratégico de la compañía.

Se hace una ponderación de las evaluaciones realizadas durante el año para obtener un consolidado y determinar el progreso de cada uno de los colaboradores acorde a los programas y planes establecidos para el mejoramiento del desempeño.

El indicador que utilizaremos es:

$$\frac{\text{Número de personas que tienen un desempeño satisfactorio}}{\text{Número total de empleados evaluados}}$$

Este indicador nos da como resultado productividad de los empleados, esto impacta de manera directa al negocio, pues si sus colaboradores realizan sus tareas adecuadamente y en los tiempos establecidos la empresa tendrá una ventaja competitiva frente a las demás cooperativas; finalmente lo que se busca es la rentabilidad del negocio y teniendo personal idóneo en cada uno de los cargos establecidos en el organigrama la empresa será más eficiente y eficaz en sus procesos.

De alguna manera este indicador es el reflejo del clima laboral, pues muchas veces las personas que se sienten a gusto sobresalen por su buen desempeño, esto es algo que no se puede dejar de lado ya que impacta de manera directa sobre la motivación y productividad de los trabajadores.

El aporte realizado es bastante al modelo ya existente en la Cooperativa pues inicialmente solo se tenía una previa identificación de competencias en donde el jefe inmediato cada seis meses realizaba un proceso de evaluación bajo un formato establecido por cargo; para cada caso las competencias eran diferentes, estas se evaluaban de 1 a 10 y al final se sacaba un promedio generando a su vez en algunos casos acciones de mejora individual pero sin un seguimiento real al cumplimiento de las mismas. Por lo que no se estaba generando un verdadero valor.

La propuesta de evaluación que quiere ser implementada proyecta llegar a convertirse en una herramienta útil para la empresa que permita alinear a los trabajadores con los objetivos organizacionales y que este a su vez pueda detectar necesidades existentes y que competen al área de recursos humanos tales como capacitación, mejoramiento de condiciones de trabajo, clima organizacional, entre otras y de igual manera identificando aquellas prácticas que están bien enfocadas y que permiten potencializar e impactar de manera positiva los resultados en los trabajadores, por otra parte uno de los más valiosos aportes será la posibilidad de desarrollar un modelo de evaluación tan controlado en todas sus fases y planeación que la probabilidad de caer en apreciaciones subjetivas sea casi nula.

CONCLUSIONES

- La evaluación de desempeño permite dar mayor objetividad a los procesos de medición y retroalimentación de los empleados.
- Es muy importante realizar procesos de evaluación con los empleados ya que estos son los responsables del cumplimiento de los objetivos organizacionales y si las personas no están desarrollando sus actividades de manera adecuada esto no será posible.
- Existen diversos métodos de medición el éxito del asunto está en elegir y aplicar el que más se ajusta a la organización de acuerdo a las condiciones y características de la misma.
- Los procesos de evaluación del desempeño agregan un valor significativo a las organizaciones ya que de aquí se desprende parte de la objetividad con la que se definan otros procesos. Como asensos y aumentos.
- La aplicación de un modelo acertado de evaluación en Coovitel permitirá ver resultados importantes que impactarán directamente los objetivos organizacionales y estratégicos, si se puede eliminar la subjetividad presente en este momento.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. A. (2002). Desempeño por competencias: evaluación de 360o. Ediciones Granica SA.
- Alles, M. A. (2006). Selección por competencias. Ediciones Granica SA.
- Almada, A. I. (2000). Formación de los recursos humanos y competencia laboral. Boletín Cinterfor: Boletín Técnico Interamericano de Formación Profesional, (149), 95-108.
- Álvarez Méndez, J. M. (2001). Evaluar para conocer, examinar para excluir. Madrid: Morata.
- Ariza Montes, J. A., Morales Gutiérrez, A. C., & Morales Fernández, E. (2004). Dirección y administración integrada de personas: fundamentos, procesos y técnicas en práctica. Editorial Mc Graw Hill. Madrid.
- Echeverría Samanes, B. (2002). Gestión de la competencia de acción profesional. Revista de investigación educativa, 20(1), 7-43.
- Gallego, M. (2012). Gestión humana basada en competencias contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. Revista universidad EAFIT, 36(119), 63-71.
- Gil Flores, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. Educación XXI: revista de la Facultad de Educación, (10), 83-106.
- http://fojursol.blogspot.com/2012/01/niveles-de-supervision-2012.html
- http://html.rincondelvago.com/evaluacion-del-desempeno_2.html
- http://practicajuridicayempresarial.blogspot.com/2012/06/evaluacion-360-concepto-aplicacion.html
- http://psicuasgrupo31semies.blogspot.com/2012/03/antecedentes-historicos-de-la.html
- http://www.gerenciacoop.com/archivos/Supersolidaria.pdf
- http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%2010/adminobjetivos.htm
- http://www.supersolidaria.gov.co/
- JUAN CARRIÓN MAROTO. “Estrategia: de la visión a la acción”, Segunda edición, julio 2007. ESIC Editorial.
- Martens, L. (1996). Sistemas de competencia laboral: surgimiento y modelos. Formación basada en competencia laboral.

- Martín, L. Á. G., López, J. E. N., Martín, L. Á. G., & López, J. E. N. (2007). La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones. Temas, 1, 11.
- STHEPEN ROBBINS / MARY COULTER. “Administración”. Octava Edición 2005, Editorial Pearson.
- THOMAS CUMMINGS Y CHRISTOPER WORLEY. “Desarrollo organizacional y cambio”, Octava edición. Editorial Thomson.
- TOBON, J. (2008). Evaluación por competencias. Bogotá, Colombia
- Tobón, S. (2006). Aspectos básicos de la formación basada en competencias. Documento de trabajo, 2006, 1-8.
- Villa Sánchez, A., & Poblete Ruiz, M. (2004). Practicum y evaluación de competencias. Profesorado: Revista de curriculum y formación del profesorado, 8(2), 2.
- www.coovitel.com