

# **TRABAJO DE GRADO ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

## **1. TEMA DEL TRABAJO DE GRADO**

### **1.1 Título:**

Matriz de Indicadores de Gestión Humana para la Cooperativa Cooservicios

## **2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

Cooservicios es una Cooperativa de Trabajo Asociado, es decir, una empresa asociativa sin ánimo de lucro que vinculan el trabajo personal de sus asociados y sus aportes económicos para la producción de bienes, la ejecución de obras o la prestación de servicios en forma autogestionaria, y es de ingreso y retiro voluntario.

Los activos del sector de las cooperativas en diciembre de 2003 llegaron a \$9.4 billones, los ingresos registrados fueron de \$11.3 billones y el ejercicio produjo un excedente de \$299 mil millones. Este comportamiento nos muestra que los activos del sector crecieron 92.4%.<sup>1</sup>

Sin importar su nivel de desarrollo, el tamaño de sus activos, su ubicación geográfica o la actividad productora de bienes o prestadora de servicios, las cooperativas deben abordar el reto de la globalización con un carácter de oportunidad para posicionarse frente a amplios sectores económicos y sociales que serán afectados por el reacomodamiento del mercado.

Para ello es importante que tengan conocimiento de la oportunidad, eficiencia y eficacia de sus procesos de gestión humana, ya que el recurso humano es el que le permitirá a la cooperativa permanecer en el mercado.

## **3. PREGUNTA PROBLEMA**

¿Cómo potenciar el área de Recursos Humanos en el desarrollo de la planificación estratégica que permita el mejoramiento de la productividad apoyados en el talento humano, mediante una herramienta?

---

<sup>1</sup> Suministrado por CONFECOOP 2003

#### 4. JUSTIFICACIÓN

La Cooperativa Cooservicios no tiene conocimiento de la oportunidad, eficiencia y eficacia de sus procesos de gestión humana que le permita permanecer en el mercado a través del tiempo. El buen desempeño de la Cooperativa además de los servicios o productos a comercializar implica contar con una misión, una visión, unos objetivos claros y una filosofía que se conviertan en la guía y en los parámetros a seguir por cada uno de los integrantes de ésta. La cooperativa debe contar con todos estos aspectos para que su administración sea excelente y se pueda realizar bien.

La Cooperativa lleva 5 años en el mercado y hoy ve la necesidad no sólo de permanecer en el mercado si no también de crecer. El conocimiento de la buena o mala consecución de sus procesos contribuye a fortalecer la concepción e importancia del trabajado y del asociado, en una perspectiva de integridad y de bienestar.

A lo largo de los constantes cambios que se han presentado en la cooperativa, por encontrarse en etapa de crecimiento, se han visto algunos inconvenientes en los actuales procesos administrativos por la falta de unos parámetros para todas las personas que la conforman que los lleven hacia unos mismo objetivos y que les permitan conocer la organización en la cual se encuentran.

Con el diseño de la Matriz se desea identificar los factores críticos del área de recursos humanos, y a través del planteamiento de indicadores, mejorar la gestión que permita lograr un mejor posicionamiento y desempeño de la Cooperativa dentro de su sector.

La propuesta planteada esta orientada a crear un direccionamiento estratégico y un Instrumento que permita el aporte del Departamento de Recursos Humanos a la cooperativa.

#### 5. ANTECEDENTES

Entre los antecedentes que tienen algún tipo de relación con este tema, encontramos los siguientes:

**5.1. Introducción al Estudio del Trabajo, Oficina Internacional del Trabajo Ginebra.** Es un manual de formación para el estudio de métodos y la medición del trabajo el cual ayuda a identificar los puntos críticos de los procesos y aplicar su mejora.

**<http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpypFEZlppCLwIEABc.phpm>**

Consulta realizada el día 19 de febrero de 2005 Hora: 5:17 PM

Esta página no es útil en el proyecto de grado para informarnos sobre los diferentes conceptos a tratar **como: el Análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa, el proceso de la planeación estratégica** que utilizaremos en la respectiva investigación.

## **5.2. Plan estratégico de recursos humanos**

**Tomado de la página Web:**

**<http://www.monografias.com/trabajos12/estra/estra.shtml>**

Elaborar un plan estratégico de recursos humanos para la empresa consultora Deloitte and Touche Chile. La primera parte considera la descripción de la empresa, sus funciones, objetivos y antecedentes generales. La segunda parte consta básicamente de un análisis de la industria de empresas consultoras en Chile, para luego formular objetivos y metas proyectadas sobre la base de las necesidades del mercado.

**Relación con nuestro trabajo:** Nos sirve como guía para la estructura de la formulación del plan estratégico con los objetivos, estrategias, plazos, presupuestos, etc. diseñados para la empresa bajo el escenario actual y proyectado.

## **6. OBJETIVOS**

### **6.1. Objetivo General**

Diseñar una matriz de indicadores que permita potenciar el área de Recursos Humanos en el desarrollo de la Cooperativa y mejorar la productividad apoyados en la adecuada administración del talento humano.

### **6.2. Objetivos específicos**

- \* Recolección datos
- \* Diseño de Matriz de indicadores
- \* Conclusiones

## **7. MARCO CONCEPTUAL**

**Diseño:** Es un proceso o labor a proyectar, coordinar, seleccionar y organizar un conjunto de elementos para producir y crear objetos visuales destinados a comunicar mensajes específicos a grupos determinados.<sup>2</sup>

**Sistema:** Conjunto de elementos interrelacionados entre si de forma tal que un elemento afecta el comportamiento de todo el conjunto y que todo sistema tiene un fin.<sup>3</sup>

**Competencias Laborales:** Comportamientos manifiestos que le permiten a una persona actuar eficazmente. Comprenden aptitudes, conocimientos, destrezas, emociones y factores de la personalidad desplegados y visibles en la práctica laboral.<sup>4</sup>

**Cuadro de Mando:** Medio para proporcionar a retroalimentación a la dirección de una empresa acerca de su desempeño, es un sistema de control de gestión para evaluar la situación de la empresa.<sup>5</sup>

**Indicadores de Gestión:** Elementos del sistema de control de gestión que proporcionan información significativa sobre aspectos críticos o claves de una organización mediante la relación de dos o más datos.<sup>6</sup>

**Productividad:** relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados<sup>7</sup>

**Balanced Scorecard:** representación en una estructura coherente de la estrategia de negocio a través de objetivos claramente encadenados entre si, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos a logro de unos compromisos de terminados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos.<sup>8</sup>

**Planeación:** fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizado y las determinaciones de tiempos y de números, necesarias para su realización.<sup>9</sup>

---

<sup>2</sup> Suministrada por Fotonostora

<sup>3</sup> Suministrada por B. Blanchard

<sup>4</sup> PACHECO, Juan Carlos. Indicadores Integrales de Gestión. Editorial MC GrawHill. Colombia. Marzo 2002. Pag 182.

<sup>5</sup> Idem.

<sup>6</sup> OpCit. Pag. 183.

<sup>7</sup> <http://www.monografias.com/trabajos6/prod/prod.shtml#que>

<sup>8</sup> [www.geocities.com/fhgarcia/org/doc12.html](http://www.geocities.com/fhgarcia/org/doc12.html)

<sup>9</sup> Planeación en: <http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/P/Perez%20Jose-Procesos%20admon.htm>

**Estrategia Corporativa:** se refiere al comportamiento global e integrado de la empresa en relación con el ambiente que lo circunda.<sup>10</sup>

**Planeación Estratégica:** La planeación estratégica se define como el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a este entorno y la selección de un compromiso estratégico entre dos elementos, que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa.<sup>11</sup>

**Recursos Humanos:** conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas, incluidos el reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.<sup>12</sup>

### **Objetivo Corporativo:**

Filosofía Corporativa: concepción global de la organización establecida para alcanzar los objetivos de la compañía, son los principios básicos de la organización: creencias, valores y pautas de conducta.<sup>13</sup>

**Optimizar:** Buscar la mejor manera de realizar una actividad.<sup>14</sup>

**Cooperativa:** Asociación basada en el principio de lo reciprocidad o mutualismo para fomentar los intereses económicos de sus miembros, que contribuyen a la empresa común con parte económica individual y tienen en ella igual responsabilidad y derechos.<sup>15</sup>

**Cooservicios:** Cooperativa de trabajo asociado que es filial de la Supertiendas Olímpica.<sup>16</sup>

**Servicio:** Organización y personal destinados a satisfacer necesidades del público.<sup>17</sup>

---

<sup>10</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Gestión del Talento Humano*. Editorial McGraw Hill. Bogotá, 2003. Pag 59

<sup>11</sup> Planeación Estratégica en: [www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/no4/rrhyplanest.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/no4/rrhyplanest.htm)

<sup>12</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Gestión del Talento Humano*. Editorial McGraw Hill. Bogotá, 2003. Pag 9

<sup>13</sup> COSTA, Joan. *Imagen Corporativa*. En: Artículos de formación e Información sobre Comunicación Corporativa y Responsabilidad Social Empresarial.

<sup>14</sup> Suministrada por Diccionario Enciclopédico Nuevo Espasa Ilustrador

<sup>15</sup> Suministrada por Diccionario Enciclopédico Nuevo Espasa Ilustrado

<sup>16</sup> Suministrada por Cooservicios

<sup>17</sup> Suministrada por Diccionario Enciclopédico Nuevo Espasa Ilustrado

## **8. MARCO TEÓRICO**

### **8.1 INCIDENCIA DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

Recursos Humanos es un área de toda organización cuya actividad tiene incidencia en todas y cada una de las actividades y los procesos que se desarrollan, pues sin este recurso sería imposible llevarlos a cabo, aún en esta época de alta tecnología donde las maquinas han llegado a desplazar en cierto modo la labor del empleado.

Sin embargo, a pesar de la importancia de Recursos humanos en toda empresa, en muchas aún su integración y su participación en la dirección de la empresa todavía no tienen la relevancia que debería. Esto muchas veces por que las actividades que tienden a desarrollarse son practicas de poco aporte a los intereses principales de la empresa. De ahí que los mismos empleados tienden a ver este departamento como el que celebra los cumpleaños, les organiza los torneos deportivos y una o dos veces al año los reúne a todos para hacer actividades de "integración", que en la mayoría de los casos se quedan en simples juegos que entretienen pero que no logran ni siquiera el objetivo de unir o crear vínculos mas estrechos entre las personas que constituyen la organización.

La función, actividades y prácticas de Recursos Humanos van mucho mas allá de esto, por supuesto que esas actividades antes mencionadas deberán llevarse a cabo pero no considerarlas la parte fundamental y única función de área. Deberá pensarse en un enfoque cuya gestión impacte a la organización y cuya práctica pueda ser medible en términos tanto cuantitativos como cualitativos, pues al final la labor de Recursos Humanos deberá generar un impacto en los resultados de la empresa, financieros, de producción, etc.

"Se deben combinar adecuadamente los elementos que reflejen el impacto a nivel global puesto que RR.HH. es una función presente y con incidencia en todas y cada una de las actividades y procesos que se llevan a cabo en la entidad, con elementos específicos que reflejen determinados procesos importantes, y que de conjunto permitan valorar la gestión realizada."<sup>18</sup>

Recursos Humanos deberá tener siempre en mente para su funcionamiento los resultados que en producción se derivan de su función, y deberá buscar maximizarla a través de una labor enfocada en el desarrollo del trabajador y de lograr que todos y cada uno de los que conforman la empresa estén alienados y dirigiendo sus esfuerzos según el direccionamiento estratégico que es la carta de navegación.

---

<sup>18</sup> ALHAMA, Rafael. Midiendo el Impacto de la Gestión e Recursos Humanos. Pag 6

En el mundo empresarial han habido importantes esfuerzos por cambiar la visión tradicional de la función de RR.HH., de manera tal que de actividad y área de segunda tratada como de servicio o de apoyo, pase a considerarse como una función de dirección total, conectada a la visión y misión y a los resultados globales de la entidad.<sup>19</sup>

## 8.2 INDICADORES

Medir: “Comparar una magnitud con un patrón establecido. Asignar números a eventos de acuerdo con reglas determinadas”

En todas las organizaciones y en especial para todos los directivos cuyo interés es percibir resultados, hay una frase “lo que no es medible, no es agenciable, en otras palabras todo aquello que no se pueda medir de forma cuantitativa no sirve. Sin duda alguna es mucho más fácil controlar, mejorar o mantener todo aquello que pueda ser evaluado a partir de hechos y datos. Esto permite tomar decisiones sobre bases y no sobre especulaciones.

Para hacer mediciones en cualquier área se cuenta con Indicadores: “medidas que cuantifican el desempeño e impacto de un programa.”<sup>20</sup>

Existen diferentes tipos de indicadores:

Indicadores de cumplimiento: están relacionados con los ratios que nos indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos...

Indicadores de evaluación: están relacionados con los ratios y/o los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora

Indicadores de eficiencia: están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos.

Indicadores de eficacia: están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos.

Indicadores de gestión: teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso.<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> ALHAMA, Rafael. Midiendo el Impacto de la Gestión e Recursos Humanos. Pag 7

<sup>20</sup> INDICADORES. [www.rhoespanol.org/html/glossary.html](http://www.rhoespanol.org/html/glossary.html)

<sup>21</sup> [http://personales.jet.es/amoazarraingestion\\_indicadores.htm](http://personales.jet.es/amoazarraingestion_indicadores.htm)

Todos los diferentes tipos de indicadores antes mencionados son necesarios, sin embargo, en una organización los que más se tienen en cuenta son los indicadores de gestión que me permiten saber: dónde estamos, cómo vamos e incrementar la solución de problemas.

El control de gestión se refiere exclusivamente a los fenómenos administrativos que pueden ser expresados de manera cuantitativa y en el cual son utilizados indicadores numéricos. “Un indicador numérico es una relación entre dos o más datos significativo, y que proporcionan información sobre aspectos críticos o de importancia vital para la conducción de la empresa.”<sup>22</sup>

Dentro de los indicadores numéricos encontramos diferentes clases:

**Razones:** son aquellos que expresan la relación entre dos datos, la cual se obtiene de dividir un dato, el numerador entre una base que será el denominador. Tanto numerados como denominador deben ser unidades de medida de la misma naturaleza.

**Porcentajes:** muestran el valor de una parte con relación al todo, al cual se le atribuye el valor de cien.

**Promedio:** este tipo de indicador a su vez se subdivide en:

**Media:** suma de un conjunto de valores dividido el resultado entre el número de valores sumados.

**Mediana:** de un conjunto de datos es el valor que ocupa la posición central cuando estos datos son ordenados del más bajo al más alto. Cuando el número de datos es par, la mediana será la media entre los datos centrales.

**Moda:** valor que se presenta el mayor número de veces.

**Números Índice:** expresan los cambios relativos de una variable, comparada con una base a la cual se le asigna el valor de cien.<sup>23</sup>

### **8.3 INDICADORES EN RECURSOS HUMANOS**

El Área de Recursos Humanos tiene una dimensión principalmente social y comportamental cuyos resultados se ven reflejados en la parte financiera y de

---

<sup>22</sup> . PACHECO, Juan Carlos. Indicadores Integrales de Gestión. Editorial MC GrawHill. Colombia. Marzo 2002. Pag 53.

<sup>23</sup> OpCit Pag 54

producción de las organizaciones, de ahí la importancia de medir su gestión y por tanto de tener unos indicadores que garanticen y permitan dicha medición.

Uno de los aspectos importantes de contar con indicadores en ésta área es lograr que los objetivos y metas respecto del trabajador con su empresa sean más claras y al mismo tiempo evidenciar si están alineadas con los principios y objetivos de la organización. “Esto significa cambiar de una relación más afectiva hacia una más racional y contractual, expresada en las ideas de identidad de intereses o alineamiento de objetivos, entre los individuos y la organización.”<sup>24</sup>

Los indicadores del recurso humano pueden ser agrupados de la siguiente manera:

Indicadores para el control del desempeño: son los que tratan de evaluar y controlar el desempeño de los individuos dentro de la organización.

Indicadores relacionados con la disciplina y la integración a la empresa: éstos están ligados al control y se relacionan con la aceptación de la autoridad, la disposición a trabajar en equipo y la actitud hacia las metas y objetivos de la empresa.

Indicadores para el desarrollo del factor humano: relacionados con la calidad técnica, humana y social del recurso en la empresa. Aquí encontramos capacitación, motivación y satisfacción de necesidades de los individuos y los procesos de contratación, selección y promoción de personal.<sup>25</sup>

“A pesar de los avances en el área de Recursos Humanos, hace falta muchos por construir.”<sup>26</sup>

#### **8.4 CUADRO DE MANDO**

Es importante saber cuales son los problemas que se presentan en una organización, tanto estructurales como coyunturales que nos permitan crear soluciones y que a su vez concedan a la organización la oportunidad de permanecer en el mercado y sobre todo ubicarse dentro del mismo en una buena posición frente a la competencia.

El Cuadro de mando es un medio que proporciona retroalimentación a la dirección de una empresa acerca de su desempeño global.<sup>27</sup>

---

<sup>24</sup> PACHECO, Juan Carlos. Indicadores Integrales de Gestión. Editorial MC GrawHill. Colombia. Marzo 2002. Pag 121.

<sup>25</sup> OpCit Pags. 122 y 123.

<sup>26</sup> PACHECO, Juan Carlos. Indicadores Integrales de Gestión. Editorial MC GrawHill. Colombia. Marzo 2002. Pag 124

Es un modelo basado en indicadores y objetivos que gira en torno a cuatro perspectivas: financiera, clientes , procesos internos, aprendizaje y crecimiento.<sup>28</sup>

Cuando se piensa en una revisión de de la estrategia de la organización o bien cuando se está por realizar la planeación estratégica de la misma, es muy importante contar con toda la información necesaria que permita crearla y ejecutarla y el cuadro de mando se convierte aquí en un elemento fundamental pues brinda toda esa información necesaria.

Los datos que se obtienen del cuadro de mando son importantes tanto para los directivos como para todas aquellas personas que se encuentra gerenciando las diferentes áreas de la organización. Es una forma de diagnosticar a través de indicadores todos los aspectos significativos.

Existen diferentes forma de cuadro de mando:

Cuadro de Mando Du Pont: relaciona las ganancias con las múltiples operaciones que tienen lugar en una empresa. Es un sistema de indicadores numéricos relacionados entre si, que permiten detectar las debilidades de la empresa. Calcula, controla y analiza el rendimiento de la inversión.<sup>29</sup>

Cuadro de mando basado en áreas funcionales: permite hacer un diagnóstico sobre algunos aspectos significativos de la gestión, identificando las áreas que presentan problemas y facilitando la adopción de medidas correctivas.<sup>30</sup>

Balance Social: evaluación detallada de los recursos humanos de la empresa con fines de información, concertación y planificación. Es el punto de partida para la elaboración de un plan social que integre el factor trabajo en la política general de la empresa.<sup>31</sup>

Cuadro de Mando Integral: medio para presentar a la alta gerencia indicadores numéricos para evaluar los resultados de la gestión teniendo en cuentas variables externas, indicadores de esfuerzos pasados y aquellos que impulsan la actuación futura, enfatiza en la consecución de objetivos financieros. Sus objetivos e indicadores se derivan de la visión y estrategia de la organización. Tiene en

---

<sup>27</sup> PACHECO, Juan Carlos. Indicadores Integrales de Gestión. Editorial MC GrawHill. Colombia. Marzo 2002. Pag141

<sup>28</sup> [www.iproven-consultores.com/paginas/documentos-gratuitos/estrategiascmi.php](http://www.iproven-consultores.com/paginas/documentos-gratuitos/estrategiascmi.php)

<sup>29</sup> PACHECO, Juan Carlos. Indicadores Integrales de Gestión. Editorial MC GrawHill. Colombia. Marzo 2002. Pag 145

<sup>30</sup> OpCit. Pag 147

<sup>31</sup> Op Cit pag 156

cuenta indicadores de innovación, formación y crecimiento así como aquellos relacionados con el capital intelectual.

## **8.5 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Con el transcurrir del tiempo se han encontrado y puesto en práctica una serie de técnicas y herramientas que en la actualidad son de fundamental importancia para el buen manejo de cualquier organización, entre esas técnicas o herramientas tenemos la planeación estratégica.

La planeación permite fijar el curso que ha de seguir una organización, establece los principios que orientan todas las acciones. Según Goetz planear es “hacer que ocurran cosas que, de otro modo, no habrían ocurrido”.<sup>32</sup> Equivale a trazar los planos para fijar dentro de ellos nuestra futura acción. Es un proceso estructurado para la búsqueda de respuesta a preguntas vitales para el diseño, organización y dirección de las organizaciones. El propósito es tener una visión clara de hacia dónde dirigir nuestras acciones.

La Planeación Estratégica es un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro. Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa, es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe de ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores. Para llegar a una conclusión exitosa luego de la aplicación de una estrategia, es importante el compromiso de todas las partes de la empresa, esto implica realizar un muy buen coordinado trabajo en equipo.

“La planeación estratégica no es más que el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar la políticas y programas necesarios para alcanzar los objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, es decir, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales.”<sup>33</sup>

## **8.6 PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.**

Respecto a la planeación estratégica existen diferentes modelos creados por diversos autores. Algunos la define como un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para

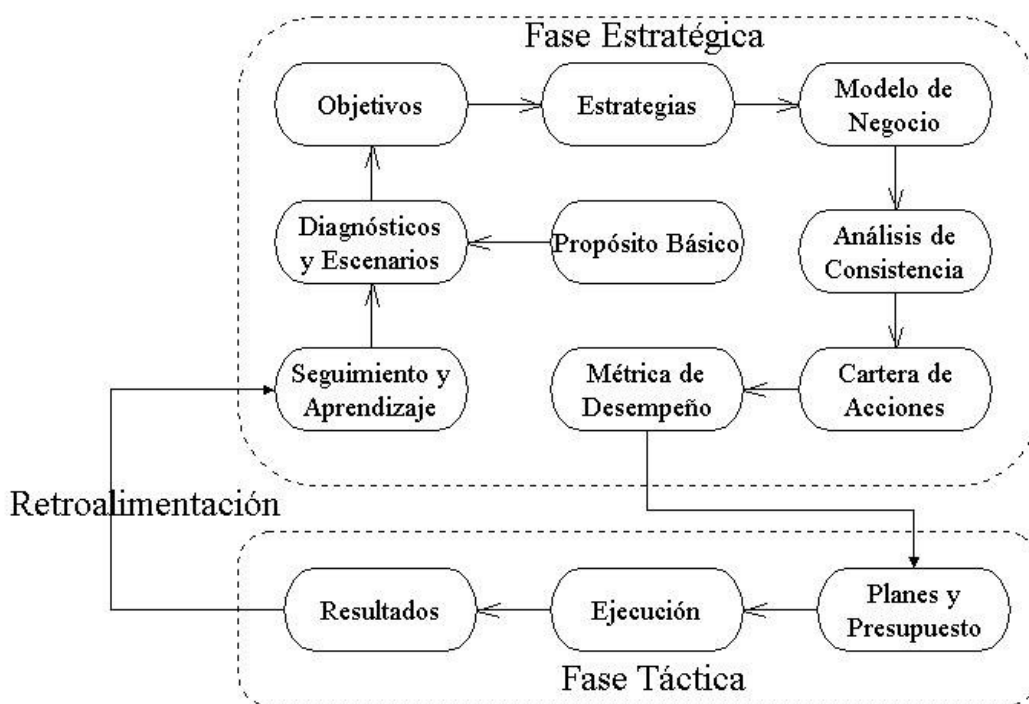
---

<sup>32</sup> Planeación en <http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/P/Perez%20Jose-Procesos%20admon.htm>

<sup>33</sup> Planeación Estratégica en : <http://www.monografias.com/trabajos10/planes/planes.shtml>

lograr esas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener lo fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación debe de hacerse, cuándo y cómo debe de realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base a una realidad entendida.

La posición que debe tomar la empresa se basa en tener en cuenta las siguientes preguntas ¿a quién debo dirigirme como clientes?, ¿qué productos y servicios debo ofrecerles? y ¿cómo hacer esto?. Desafortunadamente una posición nunca permanece única y atractiva para siempre, ésta debe, evaluarse y estudiarse hacer las correcciones pertinentes y en el más acertado de los casos cambiarse



El esquema anterior muestra un modelo de planeación estratégica general que algunos autores definen como el más fácil y entendible de aplicar, ya que engloba la mayor cantidad de pasos para cualquier organización, ya sea grande, pequeña o mediana, este modelo es adaptable a cualquiera de ellas.

## 8.7 APOORTE DE RH EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA ORGANIZACIÓN

El recurso humano, es un factor indispensable para el desarrollo y crecimiento de la empresa desde todo punto de vista, económico, de producción, clima organizacional, etc. La planeación estratégica de Recursos Humanos es la forma en la que esta parte de la empresa, contribuye a la consecución de los objetivos organizacionales y favorece e incentiva el logro de los objetivos individuales de los empleados.<sup>34</sup>

El de área de Recursos Humanos tiene 3 maneras de apoyar la gerencia y lograr la formulación y ejecución de la planeación estratégica organizacional, basado prácticamente en un análisis DOFA que proporcionara información tanto interna como externa que permitirán a la empresa funcionar como un conjunto cohesionado de habilidades y capacidades listo para ser aplicado a las oportunidades que pareen en el mercado.<sup>35</sup> Este aporte que genera el departamento de Recursos Humanos se da de la siguiente manera :

Identificación de Oportunidades y amenazas externas: consiste en que el área de Recursos Humanos facilite información sobre la competencia en aspectos tan importantes como el manejo de su mano de obra, sus planes de remuneración, estrategias de posicionamiento, así como también datos sobre legislación laboral, seguros, planes de salud, entre otros. Esta información permitirá que los directivos estructuren proyectos internos, ya sea imitando alguna de las prácticas de la competencia o bien, siguiendo las de la propia empresa.

Identificación de Fuerzas y debilidades internas: El área de Recursos Humanos es la encargada de dar información respecto a los empleados y establecer que sean aptos para cumplir con las tareas asignadas, lo cual permitirá implantar y ejecutar correctamente la estrategia. Adicionalmente, la gerencia podrá tener conocimiento del clima laboral de la empresa y del buen cumplimiento de los objetivos de la misma.

Ejecución del plan: el papel de Recursos Humanos en la ejecución del plan estratégico de la organización es fundamental ya que la satisfacción de clientes es el principal interés de todas. Es precisamente este departamento el principal implicado en que los empleados logren los mejores niveles de identificación y satisfacción por parte de los clientes con la empresa..<sup>36</sup> Este departamento deberá siempre contribuir a que los objetivos planteados por la organización se cumplan,

---

<sup>34</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Gestión del Talento Humano*. Editorial MCGraw Hill. Bogotá, 2003. Pag 65.

<sup>35</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Gestión del Talento Humano*. Editorial MCGraw Hill. Bogotá, 2003. Pag 77.

<sup>36</sup> Recursos Humanos y Planeación Estratégica en:

[www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/no4/rrhhyplanest.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/no4/rrhhyplanest.htm)

a que todos y cada uno de los empleados actúen hacia y según estos objetivos, según la misión y la visión y se involucren con la filosofía. Esto finalmente hará que todo el personal haga un trabajo eficiente y efectivo, generando los mejores resultados, tanto corporativos como de área e individuales.

Es pues muy importante tener en cuenta estos aportes del departamento de Recursos Humanos ya que una organización que no conozca su competencia, su mercado y sus empleados tendrá mayor tendencia a fracasar en la implementación de estrategias, cualquiera que estas sean.

“La empresa exitosa debe tener una muy buena planeación estratégica que valore siempre el talento humano y la capacidad necesaria para pasar a la acción concreta, lo cual comienza en la primera línea, que representa al punto de contacto con el cliente. Ahí debe comenzar la acción.”<sup>37</sup>

## **8.8 PRINCIPIOS DEL COOPERATIVISMO**

Una Cooperativa es la asociación autónoma de un grupo de personas que se unen voluntariamente con el fin de satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales donde la propiedad es de todos.

Ahora entremos a conocer los principios cooperativos como las pautas mediante las cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores.

### **Primer Principio: Unión Voluntaria Y Abierta**

Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de ser asociadas sin discriminación social, política, religiosa, racial o de sexo.

### **Segundo Principio: Estructura Democrática**

Las cooperativas son organizaciones gestionadas democráticamente por los asociados, los cuales participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar y gestionar su cooperativa son responsables ante los asociados. En las cooperativas de primer grado, los asociados tienen igualdad de derechos (un socio, un voto), en forma similar es la organización de las cooperativas de segundo y tercer grado

### **Tercer Principio: Participación Económica Equitativa**

Los asociados contribuyen equitativamente al capital de sus cooperativas y lo gestionan en forma democrática. Normalmente reciben una compensación como

---

<sup>37</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Gestión del Talento Humano*. Editorial MCGraw Hill. Bogotá, 2003. Pag 77

retribución al trabajo aportado. Los asociados asignan los excedentes para todos o alguno de los siguientes fines: al desarrollo de su cooperativa; a mantener reservas, parte de las cuales al menos deben ser irrepartibles; al beneficio de los asociados en proporción a sus operaciones con la cooperativa; y al apoyo de otras actividades aprobadas por los asociados.

#### **Cuarto Principio: Autonomía**

Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda, gestionadas por sus asociados. Si hacen acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o si se consiguen capitales de fuentes externas, lo hacen en términos que aseguren el control democrático por parte de sus asociados y mantengan su autonomía cooperativa. Las Cooperativas son Empresas independientes Social, Económica y Políticamente. Toman sus propias decisiones, claro está sujetas a la Ley.

#### **Quinto Principio: Educación, Formación E Información Cooperativa**

Las cooperativas proporcionan educación y capacitan a sus asociados, a los representantes elegidos, a los administradores y a los empleados para que puedan contribuir en forma eficaz al desarrollo de las mismas. Informan al gran público, especialmente a los jóvenes y a los líderes de opinión sobre la naturaleza y beneficios de la cooperación.

#### **Sexto Principio: Cooper Principios Del Cooperativismo**

Una Cooperativa es la asociación autónoma de un grupo de personas que se unen voluntariamente con el fin de satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales donde la propiedad es de todos.

### **8.9 VALORES DE LAS COOPERATIVAS**

**Las cooperativas están basadas en los valores de:**

- **La Autoayuda**, ayudarnos nosotros mismos, requiere el conocimiento de lo que somos capaces: de nuestras debilidades y fortalezas, requiere además, de la honestidad, apertura, responsabilidad social, compromiso y respeto.
- **La Democracia**, es el elemento por el cual se reconoce una verdadera cooperativa. La democracia se enfoca en los principios cooperativos donde se respeta la participación de sus asociados en la elaboración de políticas, programas y actividades y toman las decisiones importantes para la cooperativa.

- **La Igualdad**, se relaciona con el principio de Adhesión Voluntaria y Abierta, en el cual el manejo democrático no permite, ni concede privilegios, ni se establecen diferencias entre asociados, administradores y directivos.
- **La Equidad**, tiene que ver con el principio de Participación Económica de los Asociados. Todos pueden disfrutar equitativamente de los excedentes y tendrán beneficios en proporción a las operaciones con la cooperativa.
- **La Solidaridad**, se interpreta desde dos principios, como son, Cooperación entre Cooperativas e Interés por la Comunidad. Las cooperativas deben luchar por conseguir el desarrollo sostenible de sus comunidades sin que se afecten los aportes de sus asociados. Deben ser solidarias y participar en la solución de problemas de los más necesitados.

Los asociados hacen suyos los valores de:

- **Honestidad**, El valor más importante en un asociado es la honestidad, y ser honesto es ser honrado, razonable, transparente, justo, decoroso, decente. El asociado no puede mentir, ni largar procesos y transacciones con disculpas, debe ser franco y no usar los rodeos. Los directivos asociados deben ser personas de entera confianza y honestidad a quienes se les puede entregar el manejo de la empresa social.
- **Apertura**, el asociado debe manejar un espíritu de entendimiento, debe trabajar con diferentes paradigmas, debe estar dispuesto al diálogo, al cambio, debe escuchar más que hablar, debe ser un líder conciliador.
- **Responsabilidad Social**, todo asociado debe cumplir una labor social y está debe ser con responsabilidad que amerite pertenecer a la comunidad. Debe, además, vincularse a los diferentes programas que desarrolle su cooperativa.
- **Atención a los Demás**, su vínculo a la cooperativa implica atender las necesidades de la comunidad y en especial de sus vecinos y familiares. El cooperativismo se distingue por la solidaridad, la honestidad y la entrega a los demás.

## 8.10 TRABAJO ASOCIADO

### 8.10.1 DEFINICIÓN DE COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO

- Son empresas asociativas sin ánimo de lucro

- Vinculan el trabajo personal de sus asociados y sus aportes para la producción de bienes o prestación de servicios en forma autogestionaria.
- Sus asociados se integran voluntariamente mediante un acuerdo cooperativo.
  - Las Cooperativas deben ser poseedoras de los medios de labor. (equipos, herramientas y medios materiales), o de los derechos que proporcionan fuentes de trabajo o de los productos del trabajo.

Artículo 59, Ley 79 de 1988.

En las cooperativas de trabajo asociado en que los aportantes son al mismo tiempo los trabajadores y gestores de la empresa, el régimen de trabajo, de previsión, seguridad social y compensaciones, será establecida en los Estatutos y reglamentos en razón a que se originan en el Acuerdo Cooperativo y, por consiguiente, no estará sujeto a la legislación laboral aplicable a los trabajadores dependientes y las diferencias que surjan, se someterán al procedimiento arbitral previsto en el título XXXIII del Código de Procedimiento Civil o a la justicia laboral ordinaria. En ambos casos, se deberá tener en cuenta las normas estatutarias, como fuente de derecho.

#### **8.10.2 AUTONOMÍA ADMINISTRATIVA**

Las Cooperativas organizan directamente las actividades de trabajo de sus asociados con autonomía administrativa y asumiendo los riesgos en su realización.

LAS RELACIONES DE TRABAJO ESTÁN REGULADAS POR:

- Régimen de Trabajo Asociado.
- Régimen de Compensación.
- Régimen de Previsión, Higiene y Seguridad Social.

#### **8.11 ACCIÓN ENTRE COOPERATIVAS**

Las cooperativas sirven a sus asociados lo más eficazmente posible y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando conjuntamente mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

### **9. DESARROLLO**

## 9.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO COOPERATIVA COOSERVICIOS

El direccionamiento estratégico permite orientar toda organización hacia el futuro y hacia el entorno, lo que le permitirá permanecer en el tiempo dentro de su sector, el mercado y en relación con su competencia. El direccionamiento estratégico define a la organización, su misión, visión, valores y objetivos y todo esto en conjunto se convierte en la carta de navegación para todas y cada una de las personas que la conforman, sin importar, su cargo o rango.

La Cooperativa Cooservicios, aún cuando lleva ya unos años en funcionamiento, no contaba con un Direccionamiento Estratégico definido y establecido. Por esta razón, el grupo de trabajo decidió definirla, dada la importancia que esta tienen para la organización y para el trabajo a desarrollar.

Por ser el direccionamiento estratégico parte de un análisis de la institución, y las acciones a seguir, se decidió establecer una reunión con la junta directiva y de fundadores para conocer de ellos todos los aspectos relacionados con la Cooperativa que nos llevaran a definir la misión, la visión y los valores de la misma.

Inicialmente, se establecieron las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de la Cooperativa. Adicionalmente, se aplicó un cuestionario. Con éste se lograron unificar criterios y finalmente conceptos comunes a las personas que encabezan la Cooperativa lo cual permitirá que este direccionamiento estratégico sea difundido, aplicado y seguido por todo el personal de la misma

## 9.2 ANÁLISIS “DOFA” DE COOSERVICIOS

<b>Variables Internas</b>	<b>Variables Externas</b>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>* Excesiva dependencia económica de los asociados.</li><li>* Falta de capacitación de los asociados para ocupar cada uno los puestos de trabajo.</li><li>* Asignación limitada de recursos financieros necesarios para cubrir la demanda.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* La organización y la asesoría de personas encargadas del proceso dentro de la entidad será un gran soporte.</li><li>* Posicionarse en los primeros lugares del Ranking de CTA's. M</li><li>* La estrategia integral sobre el cooperativismo de trabajo</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>* La limitación de recursos tecnológicos en el área administrativa.</li> <li>* La alta concentración de funciones administrativas en los procesos debido a muchas cargas de trabajo.</li> <li>* El control de la Legislación Colombiana, según Ley 79 de 1988 y el Decreto 468 de 1990 La falta de una mejor estructura organizacional.</li> <li>* La desorganización en la estructura organizacional de la cooperativa.</li> </ul>	<p>asociado en forma conjunta con otros organismos como: Ministerio de la protección social, DIAN, Sena, ICBF, entre otros.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Captación de nuevos clientes de acuerdo al plan de expansión del Grupo empresarial OLIMPICA.</li> <li>* Certificarse en las normas de calidad y generar ventajas competitivas frente a otras C.T.A.</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* La excelente imagen corporativa que emana la cooperativa.</li> <li>* Exclusividad en la prestación de servicios para las cadenas de Supertiendas Olímpicas a nivel Nacional.</li> <li>* Eficiencia en la administración de recursos económicos y financieros de la cooperativa para suplir con la demanda.</li> <li>* El Buen posicionamiento en el grupo de cooperativas que pertenecen al medio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Excesiva dependencia económica de los asociados.</li> <li>* Las políticas cambiantes de los organismos de control.</li> <li>* Nuevo ordenamiento jurídico sobre la creación y funcionamiento de la Cooperativas de Trabajo Asociado (C.T.A.)</li> <li>* Competencia desleal de C.T.A.'s que han desvirtuado la naturaleza de su constitución y funcionamiento.</li> </ul>

### 9.3 MISION

Dinamizar la generación de fuentes de trabajo y el desarrollo integral del talento humano, mediante el los procesos autogestionarios sustentados en principios éticos y óptimos niveles de calidad que coadyuven al crecimiento personal, el mejoramiento de la calidad de vida de nuestros asociados y la prestación de servicios, permitiendo la satisfacción plena de nuestros clientes.

### 9.4 VISION

Para el año 2010 Cooservicios será líder entre las cooperativas de trabajo asociado, generando condiciones de eficiencia mediante el compromiso de su talento humano y ofreciendo a los clientes servicios que satisfagan sus expectativas de calidad.

## **9.5 VALORES**

### **Cumplimiento de Obligaciones y Compromisos.**

Siempre definiremos en forma clara y precisa el ámbito de nuestras posibilidades procurando que éstas se sitúen al alcance de los recursos humanos y físicos. No serán por tanto conductas validadas aquellas que conduzcan a las respuestas dilatorias, a los compromisos irrealizables y a la evasión de responsabilidades. En consecuencia responderemos oportunamente por todos los compromisos que se adquieran en ejercicio de las funciones.

### **Respeto.**

En todas las actuaciones nos comprometemos a respetar a las personas y/o entidades con quienes entremos en relación. Aceptamos que existen criterios y prácticas diferentes a las nuestras y que es a partir de allí que se definirán unas relaciones estables y fecundas prestando particular atención a sus iniciativas y rasgos particulares.

### **Ética.**

Tendremos siempre una conducta ética entendiendo por ésta las actuaciones y relaciones desprovistas de engaño o mentira guiadas por principios de equidad y justicia y ceñidas en todo momento al ordenamiento jurídico de nuestro país.

### **Comunicaciones Eficaces.**

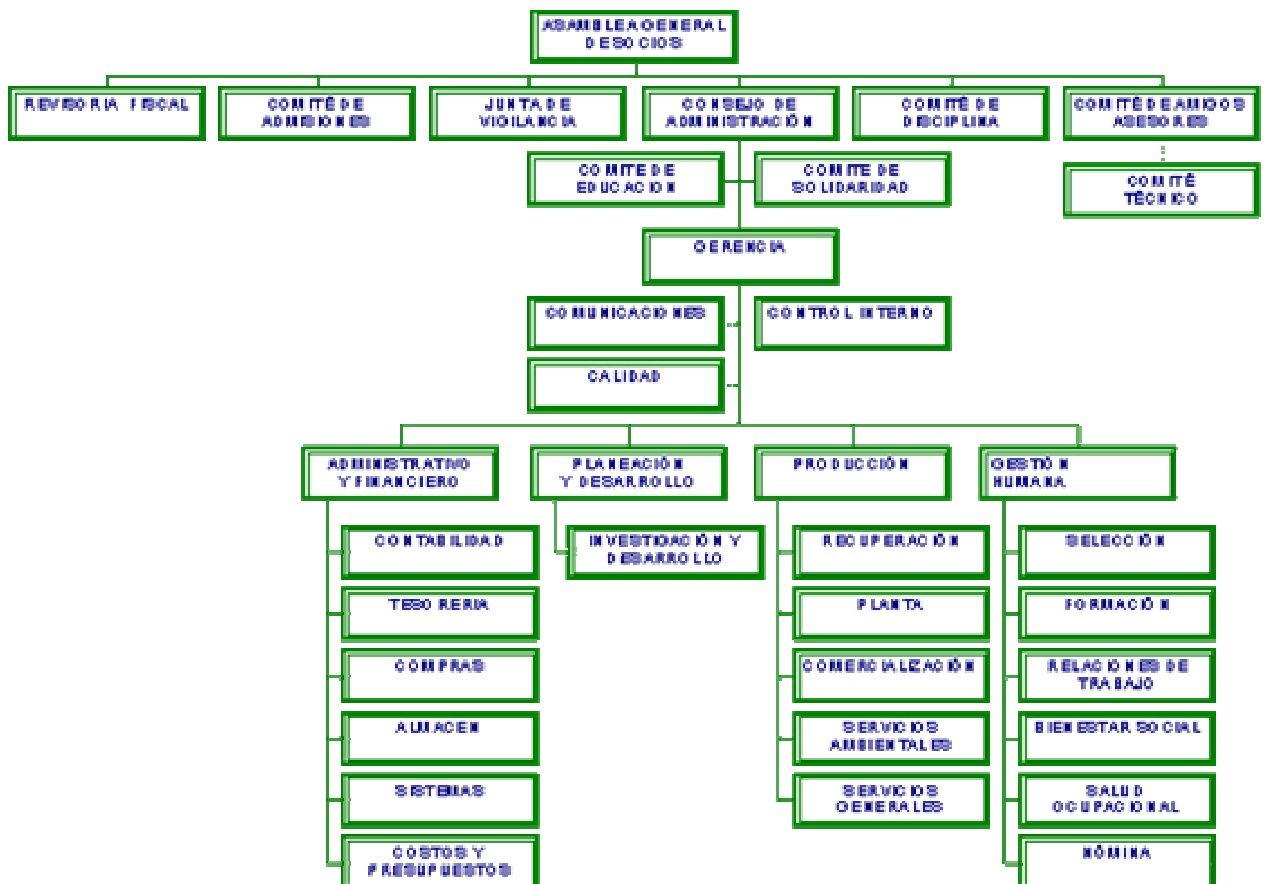
Las comunicaciones son un instrumento de primera importancia para la consecución de nuestros objetivos económicos y sociales. En este sentido emitiremos informaciones claras, veraces, responsables y oportunas de tal forma que permitan consolidar una imagen de empresa líder sustentada en el esfuerzo concertado. Permanentemente atenderemos las respuestas que los diferentes públicos dan a nuestros mensajes así como la consulta constante sobre sus expectativas y sugerencias.

Nos esforzaremos por reconocer en nuestros clientes y allegados todo el valor inherente a su naturaleza. Para lograrlo procuraremos establecer la justa medida sobre sus alcances y potencialidades de tal forma que se generen relaciones profundas, duraderas y de mutuo beneficio.

## Cordialidad.

Nos caracterizaremos por el buen trato a las personas y entidades con quienes entremos en relación. Para ello desarrollaremos una buena capacidad de acogida en la cual el tono, las palabras, expresiones y gestos sean amables y transmitidos con la debida compostura. La alegría en el trabajo la asumimos igualmente como factor fundamental para alcanzar altos niveles de realización personal y consolidación institucional.

## 9.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



**La Asamblea General** es la máxima autoridad de la Cooperativa, sus decisiones son obligatorias para la totalidad de los Asociados de la misma, siempre que se hayan adoptado de conformidad con las normas legales, reglamentarias y estatutarias y deberá ser convocada por el Consejo de Administración.

**El Consejo de Administración** es el órgano permanente de administración de la Cooperativa, sujeto a la Asamblea General cuyas directrices y políticas ejecutará. Esta integrado por Asociados trabajadores, en número de siete (7), los cuales serán elegidos por la Asamblea General o de Delegados por períodos de dos años y se elegirán además tres suplentes numéricos para hacer los reemplazos en caso de ser necesario.

**La Junta de Vigilancia** estará integrada por tres (3) Asociados hábiles con sus suplentes personales elegidos por la Asamblea General para períodos de dos años, sin perjuicio de que puedan ser reelegidos o removidos por la Asamblea.

**El Gerente General** es el Representante Legal Universal de la Cooperativa, principal ejecutor de las decisiones de la Asamblea General y del Consejo de Administración y superior de todos los funcionarios. Será elegido por el Consejo de Administración por término indefinido.

**Comité de Amigos Asesores** está conformado por personas naturales que de conformidad con el Artículo 70 de la Ley 79 de 1988 vinculan su trabajo personal a la Cooperativa en la prestación de servicios de asesoría sin ánimo de lucro. Este Comité es reglamentado por el Consejo de Administración, así como las condiciones para ser admitido previo concepto, del Gerente.

## **10. LA IMPORTANCIA DE LA MATRIZ DE INDICADORES**

Para cualquier empresa es de suma importancia contar con una matriz de indicadores, por que esta es la herramienta básica para conocer mejor los procesos internos y externos de la empresa, tales como productividad laboral, rotación de empleados, ausentismos del personal, Selección del personal, capacitación y desarrollo, compensación y salarios y los costos de toda la firma, porque conociendo íntimamente estos siete indicadores podemos desarrollar más aun el sentido de pertenencia por la cooperativa y conocer periodo tras periodo su capacidad de lograr el efecto que se desea o espera y su capacidad de disponer de algo para conseguir un efecto determinado.

Además es importante que todo el personal administrativo de la cooperativa este en capacidad de conocer cada uno de los indicadores sin dificultad, para que se logre cumplir con todas las metas propuestas a principio de año por parte de la cooperativa y se logre que la rentabilidad así esta no sea una empresa con animo de lucro, sea positiva en todos sus periodos contables y no una perdida para todos sus asociados.

## **11. PROPUESTA ADICIONAL**

### **11.1 PROGRAMAS DE BIENESTAR SOCIAL**

Los servicios que se brindan al asociado y al empleado de la Cooperativa, tienen como objetivo mejorar sus condiciones de vida y el de su grupo familiar. A continuación se describen:

- **Servicio de préstamo**, El propósito es promover el bienestar y la calidad de vida de los asociados y empleados y sus familias. Este servicio se presta bajo las siguientes opciones de inversión: **Educación, Gastos generales, Calamidad doméstica y Vivienda.**
- **Servicio de solución exequial**, se brinda por medio de un convenio institucional con entidades del sector mutual, para el grupo familiar del asociado, que cubre a todos los hijos y/o hijastros menores de edad, y cuatro familiares en primera línea de consaguinidad.
- **Auxilios**, se brindan por medio del fondo de solidaridad y están orientados a: Compra de lentes y monturas, Compra de droga (fuera del P.O.S.), Calamidad por desastres naturales, Estudios (de acuerdo al nivel de estudio o curso a realizar).
- **Auxilio único por fallecimiento**, se brinda a la familia del asociado(a), en el momento de su fallecimiento.
- **Seguro de vida grupo asociados**, es un seguro colectivo de vida por muerte natural o accidental y es administrado por una empresa aseguradora de la ciudad.
- **Programas promocionales y preventivos en salud**, su objetivo es brindar mejores condiciones de salud al grupo familiar, se realizan semestralmente con la coordinación de las E.P.S. a las que se está afiliado.

## **11.2 SALUD OCUPACIONAL**

El área de Salud Ocupacional en la Cooperativa COOSERVICIOS, busca proporcionar el más alto grado de bienestar físico, mental y social de su recurso humano, mediante el desarrollo y ejecución de actividades que prevengan y corrijan situaciones de riesgo presentes en los lugares de trabajo.

A la vez, pretende aplicar todas las alternativas tecnológicas, organizativas y de operación necesarias, que garanticen el desarrollo armónico del recurso humano en su sitio de trabajo y a la vez generar una prestación eficiente del servicio.

## **11.3 POLÍTICA DE SALUD OCUPACIONAL**

COOSERVICIOS, declara su especial interés y preocupación por la protección de

la integridad del recurso humano que se ve involucrado en sus operaciones.

En COOSERVICIOS, la prevención de accidentes y enfermedades profesionales tiene tanta importancia como la producción, la protección del medio ambiente, la calidad del servicio y el control de los costos.

COOSERVICIOS considera que todo accidente y enfermedad profesional puede prevenirse. La gerencia en línea será responsable por la identificación de las causas y la eliminación de las mismas.

En COOSERVICIOS, las normas de seguridad se deben integrar paso a paso en todos los procedimientos

## **11.4 PROYECCION SOCIAL**

### ***FORMACIÓN DE NUESTRO ASOCIADO***

Conscientes de la importancia de la formación del talento humano, implementamos nuestro propio CENTRO DE FORMACIÓN HUMANA Y EMPRESARIAL con el cual pretendemos aglutinar todas las actividades formativas y educativas de los asociados trabajadores y satisfacer las necesidades sentidas por el Cliente, la Cooperativa, el Asociado Trabajador y la Comunidad.

Con este Centro de Formación queremos tener los siguientes beneficios:

- El desarrollo integral del recurso humano.
- Ejercer control sobre la formación de los Asociados Trabajadores de acuerdo con la filosofía de la Cooperativa.
- Aprovechar el talento, las destrezas y habilidades del recurso humano para alcanzar su máximo compromiso y autoestima.
- Contar con un recurso humano que asuma un sistema de creencias y valores como una verdadera convicción, para obtener una cultura organizacional consistente con la Misión de la Cooperativa.
- Lograr la eficiencia en los procesos productivos, administrativos y gerenciales.
- Satisfacer las necesidades del Cliente, la Cooperativa, el Asociado Trabajador y la Comunidad.

Consecuentes con el tipo de empresa y la normatividad existente para las Cooperativas de Trabajo Asociado (Ley 79 de 1988 y Decreto 468 de 1990) y con nuestra convicción en cuanto a la importancia de la educación para alcanzar un buen proceso autogestionario, prestamos particular atención a la formación de nuestro recurso humano en sus condiciones de trabajadores, empresarios,

hombres solidarios y ciudadanos de bien. Actividades estas, que desarrollamos con nuestro propio CENTRO DE FORMACIÓN HUMANA Y EMPRESARIAL

## **12. CONCLUSIONES**

De acuerdo al análisis DOFA realizado a Cooservicios, es necesario reforzar la capacitación de los asociados para mejorar sus competencias en los puestos de trabajo, hacer una mayor asignación de recursos financieros para optimizar los medios tecnológicos del área administrativa, como también es prioritario reorientar los procesos administrativos que permitan aliviar la excesiva carga de trabajo del personal administrativo y lograr con ello una mejor productividad.

Aunque Cooservicios demuestra eficiencia en la administración de recursos económicos y financieros, como también goza de un buen posicionamiento en el sector de las cooperativas, representa un alto riesgo para su futuro, la excesiva dependencia económica de los asociados, las políticas cambiantes de los organismos de control y el nuevo ordenamiento jurídico sobre la creación y funcionamiento de la Cooperativas de Trabajo Asociado.

La planeación estratégica contribuye a la consecución de los objetivos organizacionales y favorece e incentiva el logro de los objetivos individuales de los empleados. Por lo anterior, para el desarrollo del presente trabajo fue estrictamente necesario plantear la misión, visión y objetivos estratégicos de la cooperativa para marcar el derrotero y alinear con estos, la matriz de indicadores construida para el Área de Recursos Humanos.

La construcción de la Matriz de indicadores permitió establecer las variables más críticas y sensibles del área de Recursos Humanos de Cooservicios, permitiendo hacer mediciones comparativas entre periodos, facilitando la toma de decisiones en pro de la optimización de los recursos y el incremento de la productividad.

Es importante tener en cuenta que el Área de Recursos Humanos tiene una dimensión principalmente social y comportamental cuyos resultados se ven reflejados en la parte financiera y de producción de las organizaciones, de ahí la importancia de medir su gestión y por tanto de tener unos indicadores que garanticen y permitan dicha medición.

Los indicadores de gestión en el Área de Recursos Humanos permiten lograr que los objetivos y metas respecto a los asociados sean más claras y al mismo tiempo permiten evidenciar si están alineadas con los principios y objetivos de la cooperativa. Además, demarcan un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales.

El gerente de Recursos Humanos de Cooservicios deberá tener siempre en mente dentro de su gestión, los resultados que en producción se derivan de su función, y deberá buscar maximizarla a través de una labor enfocada hacia el desarrollo del trabajador y lograr que todos y cada uno de los que conforman la cooperativa estén alienados hacia los propósitos organizacionales, pero sobre volcando la función tradicional de la función de RR.HH, hacia visión holística desde la óptica gerencial, con enfoque estratégico pero sobre todo con sentido humano.

### **13. BIBLIOGRAFÍA**

- PACHECO, Juan Carlos. Indicadores Integrales de Gestión. Editorial MC GrawHill. Colombia. Marzo 2002.

- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestión del Talento Humano*. Editorial McGraw Hill. Bogotá, 2003.
- ALHAMA, Rafael. *Midiendo el Impacto de la Gestión e Recursos Humanos*.
- Recursos Humanos y Planeación Estratégica en: [www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/no4/rrhhyplanest.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/no4/rrhhyplanest.htm)
- [www.iproven-consultores.com/paginas/documentos-gratuitos/estrategiascmi.php](http://www.iproven-consultores.com/paginas/documentos-gratuitos/estrategiascmi.php)
- <http://www.monografias.com/trabajos6/prod/prod.shtml#que>
- [www.geocities.com/fhgarciag/org/doc12.html](http://www.geocities.com/fhgarciag/org/doc12.html)
- COSTA, Joan. *Imagen Corporativa*. En: Artículos de formación e Información sobre Comunicación Corporativa y Responsabilidad Social Empresarial.
- Diccionario Enciclopédico Nuevo Espasa Ilustrador
- Diccionario Enciclopédico Nuevo Espasa Ilustrado
- Diccionario Enciclopédico Nuevo Espasa Ilustrado
- [www.rhoespanol.org/html/glossary.html](http://www.rhoespanol.org/html/glossary.html)
- [http://personales.jet.es/amozarrain/gestion\\_indicadores.htm](http://personales.jet.es/amozarrain/gestion_indicadores.htm)

- <http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/P/Perez%20Jose-Procesos%20admon.htm>
- Dirección por Servicio. Ginebra, Joan. (1991). La otra calidad. Serie empresarial. Mc. Graw Hill, México.
- El Libro de las Ideas. (1991). Para producir mejor. Asociación Japonesa de Relaciones Humanas. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona.
- [http://64.233.161.104/search?q=cache:zMXTYrWGACQJ:www.ascoop.coop/documentos%2520relacionados/analisis\\_confecoop.doc+Planeaci%C3%B3n+estrategica%2Bcooperativa+trabajo+asociado&hl=es](http://64.233.161.104/search?q=cache:zMXTYrWGACQJ:www.ascoop.coop/documentos%2520relacionados/analisis_confecoop.doc+Planeaci%C3%B3n+estrategica%2Bcooperativa+trabajo+asociado&hl=es)
- La renovación de las empresas. BEER, Michael. (1992).. A través del camino crítico. Mc. Graw Hill. Harvard Business School Press, España.
- "La Gerencia Estratégica". Fred R. David, Fondo Editorial Legis, Tercera Reimpresión Febrero 1990.
- Mejoramiento de los procesos de la empresa, HARRINGTON, H. James. (1993).. Editorial Mc. Graw Hill Interamericana, S.A. México.
- "Planeación Estratégica". Jeftee Evoli, [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- "Planeación Estratégica". Mtra. Claudia de Fuentes, Taller de Innovación, UAM – Azcapotzalco.
- [www.sena.edu.co/downloads/Economía%20Solidaria/sena%20noticias.doc](http://www.sena.edu.co/downloads/Economía%20Solidaria/sena%20noticias.doc)
- [www.sena.edu.co/downloads/Economía%20Solidaria/trabajo%20asociado.ppt](http://www.sena.edu.co/downloads/Economía%20Solidaria/trabajo%20asociado.ppt)

- [http://64.233.187.104/search?q=cache:O3oRxE8n0lwJ:www.infopyme.com.co/download/Declaracion\\_Mundial\\_Cooperativismo.doc+Cooperativas+de+trabajo+asociado&hl=es](http://64.233.187.104/search?q=cache:O3oRxE8n0lwJ:www.infopyme.com.co/download/Declaracion_Mundial_Cooperativismo.doc+Cooperativas+de+trabajo+asociado&hl=es)

## **14. ANEXOS**

### **1. Acta reunión definición Direccionamiento Estratégico**

## **INDICE**

### **1. TEMA DEL TRABAJO DE GRADO**

#### **1.1 TÍTULO**

## **2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

## **3. PREGUNTA PROBLEMA**

## **4. JUSTIFICACIÓN**

## **5. ANTECEDENTES**

**5.1. INTRODUCCIÓN AL ESTUDIO DEL TRABAJO, OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO GINEBRA**

**5.2. PLAN ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS**

## **6. OBJETIVOS**

**6.1 OBJETIVO GENERAL**

**6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

## **7 MARCO CONCEPTUAL**

## **8. MARCO TEÓRICO**

**8.1 INCIDENCIA DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

**8.2 INDICADORES**

**8.3 INDICADORES EN RECURSOS HUMANOS**

**8.4 CUADRO DE MANDO**

**8.5 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

**8.6 PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

**8.7 APOORTE DE RH EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA ORGANIZACIÓN**

**8.8 PRINCIPIOS DEL COOPERATIVISMO**

**8.9 VALORES DE LAS COOPERATIVAS**

**8.10 TRABAJO ASOCIADO**

**8.10.1 DEFINICIÓN DE COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO**

**8.10.2 AUTONOMÍA ADMINISTRATIVA**

**8.11 ACCIÓN ENTRE COOPERATIVAS**

## **9. DESARROLLO**

**9.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO COOPERATIVA  
COOSERVICIOS**

**9.2 ANÁLISIS “DOFA” DE COOSERVICIOS**

**9.3 MISION**

**9.4 VISION**

**9.5 VALORES**

**9.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

**10. LA IMPORTANCIA DE LA MATRIZ DE INDICADORES**

**11. PROPUESTA ADICIONAL**

**11.1 PROGRAMAS DE BIENESTAR SOCIAL**

**11.2 SALUD OCUPACIONAL**

**11.3 POLÍTICA DE SALUD OCUPACIONAL**

**11.4 PROYECCION SOCIAL**

**12. CONCLUSIONES**

**13. BIBLIOGRAFÍA**

**14. ANEXOS**

