

Plan prospectivo para el área de talento humano en el sub proceso de formación y desarrollo que garantiza generar un mejor posicionamiento de la Entidad Financiera

Contactar, sede Parque Bolívar de la ciudad de Pasto

Jairo Daniel Martínez Acosta

Universidad Nacional Abierta y a Distancia

Unad

San Juan de Pasto

2017

Plan prospectivo para el área de talento humano en el sub proceso de formación y desarrollo que garantiza generar un mejor posicionamiento de la Entidad Financiera

Contactar, sede Parque Bolívar de la ciudad de Pasto

Jairo Daniel Martínez Acosta

**Trabajo de grado presentado como requerimiento para optar el título en
Gerencia Estrategia de Mercadeo**

Iraide Molina Peralta

Jurado

Universidad Nacional Abierta y a Distancia

Unad

San Juan de Pasto

2017

Nota de aceptación

Nota de aceptación

Firma del presidente

Firma del jurado

Firma del jurado

San Juan de Pasto, Septiembre de 2017.

Dedicatoria y Agradecimientos

Al Dios de la vida por ser el soporte y fortaleza en cada paso de mi vida, a mi esposa Paola Montenegro, mis hijos Alejandro y Santiago, mi madre Mercedes Acosta, mi hermana Vanessa y demás familiares por el respaldo incondicional y palabras de aliento en momentos de dificultad, a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Docentes y Asesor por brindarnos los conocimientos y aprendizajes que hoy permiten culminar esta etapa de mi vida, al área de talento humano de CONTACTAR por brindarme la información necesaria para salir avante con el proyecto.

Resumen

Para el desarrollo del presente plan prospectivo se tomó como unidad de análisis la empresa Contactor de la ciudad de Pasto. Esta organización trabaja en contextos diferentes, tanto en el sector rural, como urbano del Departamento de Nariño, Putumayo, Huila y Tolima. Los problemas se deben básicamente a la baja participación en la generación de nuevos créditos, lo anterior debido a las dificultades existentes frente a la efectividad de las actividades de capacitación en el sub proceso de formación y desarrollo del talento humano del área comercial de esta sucursal.

Es por ello que la presente investigación tiene como propósito e diseñar un plan prospectivo para el área de talento humano en el sub proceso de formación y desarrollo que garantiza generar un mejor posicionamiento de la Entidad Financiera Contactor, sede Parque Bolívar de la ciudad de Pasto.

Lo anterior a partir de la identificación de los factores y variables clave para el desarrollo de la planeación prospectiva de la empresa, con la utilización del método DELPHI, se espera establecer escenarios deseados y la ruta de acción para alcanzar la efectividad comercial de la entidad financiera.

Se encontró que el aporte al conocimiento de esta investigación logra dar respuesta a la búsqueda de nuevos conocimientos frente a la planeación prospectiva, conocimientos que finalmente pueden ser aplicados en la práctica académica y profesional.

Este tipo de investigación aporta herramientas de interés en cuanto al conocimiento del medio y las incidencias de éste sobre las empresas. Además resulta ser el mejor componente práctico que beneficia a la empresa, frente a su actividad competitiva.

Abstract

For the development of this prospective plan, the company Contact of the city of Pasto was taken as the unit of analysis. This organization works in different contexts, both in the rural sector and urban in the Department of Nariño, Putumayo, Huila and Tolima. The problems are basically due to the low participation in the generation of new credits, due to the difficulties that exist in relation to the effectiveness of the training activities in the sub process of training and development of human talent in the commercial area of this branch.

This is why the present research aims to design a prospective plan for the area of human talent in the subprocess of training and development that guarantees to generate a better positioning of the Financial Institution Contact, headquarters Bolivar Park of the city of Pasto.

The above starting from the identification of the factors and key variables for the development of the company's prospective planning, using the DELPHI method, it is expected to establish desired scenarios and the route of action to achieve the commercial effectiveness of the financial entity .

It was found that the contribution to the knowledge of this research manages to answer the search for new knowledge in relation to the prospective planning, knowledge that can finally be applied in academic and professional practice.

This type of research provides tools of interest in terms of knowledge of the environment and its impact on companies. In addition it turns out to be the best practical component that benefits the company, against its competitive activity.

Contenido

Pág.

Resumen	5
Abstract	6
1. Planteamiento del Problema	11
1.1. Descripción del problema	11
1.2. Formulación del problema	12
2. Justificación	13
3. Objetivos	15
3.1. Objetivo General	15
3.2. Objetivos Específicos	15
4. Marco de Referencia	16
4.1. Marco Teórico	16
4.2. Marco Conceptual	28
4.3. Marco Contextual	31
4.4. Marco legal	33
5. Metodología	35
5.1 Tipo de investigación	35
5.2 Instrumentos de recolección de la información	35
5.2.1 Fuentes primarias	35
5.2.2 Fuentes secundarias	36
5.3 Tratamiento y Presentación de la Información	36
6. Factores y variables clave para el desarrollo de la planeación prospectiva de la empresa	38
6.1 Entrevista dirección área de talento humano	38
6.1.1 Encuesta a empleados de la entidad	41
6.1.2 Factores clave	56
6.2 Método Delphi	60
Conclusiones	75
Recomendaciones	78
Referencias Bibliográficas	80
Anexos	82

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Claridad sobre las funciones que se realiza	42
Tabla 2. Conocimiento de la filosofía empresarial	43
Tabla 3. Existencia de una estructura organizativa	45
Tabla 4. Cargos significativos, estimulantes y bien remunerados	46
Tabla 5. Programas de inducción para el desarrollo de actividades	47
Tabla 6. Jefe inmediato	48
Tabla 7. Capacitación	49
Tabla 8. Áreas de capacitación	50
Tabla 9. Estilo gerencial	52
Tabla 10. Estimulación con creatividad	53
Tabla 11. Tipo de contrato	53
Tabla 12. Sistema de comunicación empleado	54
Tabla 13. Incentivos y motivaciones	55
Tabla 14. Limitantes para desempeñar el cargo	55
Tabla 15. Matriz de evaluación de factores internos MEFI	57
Tabla 16. Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (MCPE)	59
Tabla 17. Listado de Variables	60
Tabla 18. Matriz de Influencias Directas (MID)	61
Tabla 19. Matriz de Influencias Directas Potenciales (MIDP)	62
Tabla 20. Descripción de Actores –Método Delphi	62
Tabla 21. Matriz de influencias directas e indirectas (MIDI)	62
Tabla 22. Comparación de estrategias en cada escenario	67
Tabla 23. Plan Estratégico de Mercadeo	71

Lista de Gráficas

	Pág.
Gráfica 1. Claridad sobre las funciones que se realiza	42
Gráfica 2. Existencia de una estructura organizativa	45
Gráfica 3. Cargos significativos, estimulantes y bien remunerados	46
Gráfica 4. Programas de inducción para el desarrollo de actividades	47
Gráfica 5. Jefe inmediato	48
Gráfica 6. Capacitación	49
Gráfica 7. Estilo gerencial	51
Gráfica 8. Estimulación con creatividad	52
Gráfica 9. Histograma de Relaciones de Fuerzas MMIDI	63
Gráfica 10. Plano de Convergencias entre Actores de Orden 1.	63
Gráfica 11. Plano de Convergencias entre Actores de Orden	64
Gráfica 13. Plano de Divergencias entre Actores de Orden 2	65

Lista de Anexos

	Pág.
Anexo A Encuesta Empleados de la Entidad	83
Anexo B Entrevista a Dirección de Talento Humano	87

Plan prospectivo para el área de talento humano en el sub proceso de formación y desarrollo que garantiza generar un mejor posicionamiento de la Entidad Financiera

Contactar, sede Parque Bolívar de la ciudad de Pasto

1. Planteamiento del Problema

1.1. Descripción del problema

Para el desarrollo del presente plan prospectivo se tomó como unidad de análisis la empresa Contactar de la ciudad de Pasto. Esta organización trabaja en contextos diferentes, tanto en el sector rural, como urbano del Departamento de Nariño, Putumayo, Huila y Tolima. A la fecha CONTACTAR cuenta con dos metodologías de crédito: individual y grupal, Los créditos grupales solidarios fueron creados como una iniciativa para dar un nuevo enfoque estratégico a la Institución hacia el sector rural y a una población meta de extracto más pobre. Una de las principales dificultades por las que atraviesa esta empresa en la sede del parque Bolívar de la ciudad de Pasto, es la pérdida de posicionamiento frente a las otras sucursales de la región, lo que ha conllevado a una pérdida de mercado, así como a la baja participación en la generación de nuevos créditos, lo anterior debido a las dificultades existentes frente a la efectividad de las actividades de capacitación en el sub proceso de formación y desarrollo del talento humano del área comercial de esta sucursal. Lo cual se ve representado en menos ingresos organizacionales por la actividad comercial desarrollada por esta empresa.

En la actualidad los problemas para esta empresa se han acrecentado; ya que se ve enfrentada a problemas de tipo externo como la competencia que se identifica como agresiva, y quienes, seguramente, con innovación, calidad y buen servicio pretenden relegar a un segundo plano a Contactar.

Lo anterior en virtud según Quiroga (2008), quien indica que:

Los acelerados cambios tecnológicos digitales globales que están impactando la economía mundializada, la sociedad y las empresas, no deberían dejarse al azar en las empresas. Estos pueden ser enfrentados con base en el conocimiento, mediante su diseño y construcción a través de la prospectiva empresarial, fundamentados en los futuros posibles, probables y deseables (p.23).

Es por ello que se hace necesario el diseñar un plan prospectivo para el área de talento humano de la empresa en el sub proceso de formación y desarrollo con miras a generar un mejor posicionamiento de la empresa Contactar, sede Parque Bolívar de la ciudad de Pasto.

1.2. Formulación del problema

¿Cuál es el plan prospectivo requerido para el área de talento humano en el sub proceso de formación y desarrollo con miras a generar un mejor posicionamiento de la entidad financiera Contactar, sede Parque Bolívar de la ciudad de Pasto?

2. Justificación

Con Elaboración del autor se quiere encontrar métodos administrativos eficaces que permitan a Contactar mejorar su posicionamiento, pretendiendo que todos los actores de esta empresa adquieran conciencia de competitividad y mejoramiento.

Este tipo de investigación aporta herramientas de interés en cuanto al conocimiento del medio y las incidencias de éste sobre las empresas. Además resulta ser el mejor componente práctico que beneficia el desarrollo de las habilidades pedagógicas adquiridas en la Especialización en Gerencia Estratégica de Mercadeo.

El aporte al conocimiento se fundamenta en el manejo y aplicación del método científico de investigación y adquisición de nuevos conocimientos (plan de mercadeo prospectivo), que puedan ser utilizados en el campo laboral o en la práctica empresarial.

Este estudio tendiente a desarrollar una planeación prospectiva para Contactar se realiza básicamente por la necesidad que presenta esta entidad por mejorar la prestación de su servicio y su participación en el mercado regional.

Desde el punto de vista científico, contribuirá a demostrar la validez en la aplicación de los fundamentos de Gerencia Estrategia, para contribuir al desarrollo social y económico de las empresas, los partícipes del proyecto y en las mismas proporciones el contexto local.

La importancia que presenta esta investigación para el desarrollo de las actividades es que permitirá brindar servicios bajo los criterios de responsabilidad administrativa. El objetivo de esta propuesta es brindar soluciones prácticas y acordes a los propósitos de crecimiento de la sucursal, donde se encuentren beneficiados la entidad financiera, operadores y consumidores finales a partir de la calidad del servicio.

3. Objetivos

3.1. Objetivo General

Diseñar un plan prospectivo para el área de talento humano en el sub proceso de formación y desarrollo con miras a generar un mejor posicionamiento de la entidad financiera Contactar, sede Parque Bolívar de la ciudad de Pasto

3.2. Objetivos Específicos

1. Identificar los factores y variables clave para el desarrollo de la planeación prospectiva de la empresa
2. Diseñar el proceso de aplicación del DELPHI
3. Establecer escenarios deseados y la ruta de acción para alcanzar la efectividad comercial de la entidad financiera.

4. Marco de Referencia

4.1. Marco Teórico

El conjunto de conocimientos previos dentro del cual se orientará el desarrollo de Elaboración del autor, se establece dentro de los siguientes fundamentos teóricos prácticos: Según Quiroga (2008), la prospectiva en las organizaciones empresariales, debe ayudar a la gestión administrativa a fin de generar efectividad en los procesos competitivos y algunas necesidades específicas.

La prospectiva aparece a finales de la década de los cincuenta, bajo la inspiración de Gastón Berger, fundamentada en el principio de que el futuro depende de las acciones del hombre en el presente.

Mojica (1992), indica que la prospectiva es la identificación de un futuro probable y de un futuro deseable. La prospectiva no solo implica entender las acciones del hombre como individualidad, sino que a su vez permite visualizar el futuro deseable en las distintas organizaciones: militares, educativas, sociales, entre otras y a partir de escenarios probables elaborar los planes estratégicos para lograr los objetivos propuestos y conducir a las organizaciones hacia el desarrollo.

La prospectiva empresarial estratégica comprende esencialmente tres etapas: prospectiva, escenarios y planeación estratégica. Mostrándose que existe

diferencia conceptual y metodológica entre planeación estratégica y prospectiva empresarial. De este modo, para poder competir en mercados globalizados sostenibles de la nueva sociedad de la información y el conocimiento, se muestra como una necesidad organizacional la importancia de proyectar la empresa prospectivamente sobre las bases de las tecnologías y metodologías gerenciales emergentes, haciendo uso de la prospectiva empresarial (p.38).

Conforme a los diferentes sistemas empresariales, los nuevos escenarios de la productividad y competitividad, la prospectiva genera escenarios para contribuir de manera significativa a lograr la construcción del futuro de las empresas, para poder inferir en él desde el presente.

Frente a estos aspectos se hace importante tener en cuenta los conceptos de prospectiva, estrategia y planificación, los cuales representan diferentes métodos de dirección empresarial.

Según Godet (2000), la prospectiva y la estrategia son:

Dos amantes íntimamente relacionados, permanecen diferenciados y distintos y es bueno y conveniente separarlos: 1) el tiempo de la anticipación, es decir de la prospectiva de los cambios posibles y deseables, 2) el tiempo de la preparación de la acción: es decir, la elaboración y la evaluación de las opciones estratégicas posibles para prepararse a los cambios esperados (preactividad) y provocar los cambios deseables (proactividad) (p.7).

Lo anterior indica que los defectos en la anticipación deben ser urgentes, sacrificando el desarrollo a largo plazo, instalando supuestas soluciones. Las cuales se verán afectadas por las fuerzas de cambio creciente de la prospectiva (tecnológica, económica y social). Lo que se busca es que la empresa cuente con herramientas para flexibilizar su actividad y mantener su visión a los cambios del entorno.

Godet menciona que ideas clave de la prospectiva, están son:

- El mundo cambia pero los problemas permanecen
- Plantearse las buenas preguntas y desconfiar de las ideas recibidas
- De la anticipación a la acción a través de la apropiación

El objetivo de esta metodología es proponer las orientaciones y las acciones estratégicas apoyándonos en las competencias de la empresa en función de los escenarios de su entorno general y concurrential.

La aproximación integrada de la prospectiva estratégica busca resituar a la empresa en su entorno teniendo en cuenta sus especificidades, y en particular, sus competencias propias. Es fruto del acercamiento de los escenarios de la prospectiva con los árboles de competencia del análisis estratégico. El objetivo de esta aproximación es proponer las orientaciones y las acciones estratégicas, apoyándose en las competencias de la empresa en función de los escenarios de su entorno general y competencial. (Godet, 2000, p.38).

Lo cual permite establecer que la prospectiva es una herramienta necesaria para toma de las decisiones acertadas en una visión estratégica de las organizaciones. Herramienta que permite facultar a las organizaciones para afrontar, con flexibilidad y anticipación, los retos que les depara el futuro.

El enfoque propuesto por Touraine (1984) es más dinámico y diacrónico ya que si bien las leyes pueden condicionar la acción humana:

Se puede constatar en el escenario social la presencia de conflictos planteados por diferentes grupos cuestionadores del statu quo. Así, los actores sociales son los responsables de generar e impulsar los cambios en la sociedad. Gestión de la información y el conocimiento en LUZ: determinación de las variables claves a través de la prospectiva (p.35).

Es de esta manera que la prospectiva trata de aportar soluciones a las preguntas del futuro. Bajo esta última perspectiva, se abre la discusión sobre la posibilidad de definición de una prospectiva general.

La construcción del futuro tal como lo plantean Mojica (1992) y Boudon citado por Gil-Bolívar (2001) no es un proceso neutro, sino un campo de batalla parecido a un juego de ajedrez donde los sujetos (actores sociales) luchan por imponer su poder y defender sus intereses particulares.

La prospectiva busca generar decisiones en el presente, para un futuro abierto, incierto, indeterminado, que no se puede conocer anticipadamente con certeza. Sin embargo esta herramienta permite a través de estrategias, tácticas, planes y acciones generar un abanico de futuras posibilidades.

Como lo indica Baena (2015), la prospectiva permite:

Reflexionar sobre la potencial futura ocurrencia de eventos disruptores, detectar tendencias aparentes que, de no romperse, podrían contribuir a configurar ciertas trayectorias de futuro, especular sobre posibles futuras consecuencias de las decisiones presentes; en fin, en breve, conjeturar sobre los futuros, o puesto de otra manera, describir algunos de los futuros que competirán por convertirse en realidad (p.13).

La prospectiva no solo implica entender las acciones del hombre como individualidad, sino que a su vez permite visualizar el futuro deseable en las distintas organizaciones.

El Área de formación y desarrollo, según Contactar tiene como propósito:

Formar y desarrollar todo el personal de la organización de acuerdo al PAC, los lineamientos estratégicos y las necesidades de la empresa. Presenta como responsabilidades el cumplir con las actividades definidas en los planes del área, así como el participar activamente en la actualización en el Sistema de Gestión de Calidad de todos los documentos que soportan los proceso en los que participa (procedimientos, manuales, instructivos, reglamentos, formatos

etc.). También busca mantener y mejorar la imagen de la empresa y las relaciones con los clientes internos y externos con los cuales tiene contacto en razón del desempeño de su cargo, de igual manera el mantenerse actualizado en los cambios normativos relacionados con los procesos en los que participa y en las directrices que se imparten y finalmente el cumplir con el ciclo planear, hacer, verificar y actuar en el marco del desempeño del rol y responsabilidades asignadas.

Capacitación: Dentro de las funciones del área de formación y desarrollo, se encuentra la función relacionada con la capacitación la cual se define como de las funciones de la administración de empresas. Su objetivo es el de desarrollo del personal para contribuir a un mejor desempeño y eficiencia de la organización.

Para Casciaro (2005):

En la gestión humana se observa que la capacitación se está convirtiendo en una de las principales herramientas para lograr los objetivos establecidos en la empresa, de una manera eficiente y eficaz; razón por la cual, la cultura organizacional que promueve la idea de ofrecer capacitación solamente al personal en los altos niveles jerárquicos tiene que ser modificada. Trabajar con gente capaz, propiciará la conformación de equipos de trabajos eficientes y eficaces, puesto que trabajar con una persona competente, será mucho más beneficioso para la empresa (p.10).

El proceso básico de la capacitación consiste en cuatro (4) pasos:

- 1) Análisis: Definiendo si hay una deficiencia en el desempeño, un problema que no puede hacerse o no quiere hacerse.
- 2) Desarrollar objetivos de la capacitación: Estos deben ser medibles y observables
- 3) Capacitación: Se escogen las técnicas reales de capacitación, ya sean en el puesto y aprendizaje programado
- 4) Evaluación: Comparación del desempeño de antes y después de la capacitación

Según Roberto Pinto Villatoro (2004):

La capacitación forma parte de la educación y formación integral de las personas, resaltando también que la capacitación involucra un aprendizaje, y que el resultado del aprendizaje es un cambio de conducta; por lo tanto los cambios que se generen en los empleados deben ser producto de necesidades previamente diagnosticadas, transferidas y reforzadas en la organización. Los programas de capacitación deben necesariamente formar parte de programas más amplios de mejoramiento organizacional, que puedan enlazar esos cambios (de estructura, sistemas, procedimientos, filosofía, etc.), logrando un progreso en los resultados de la organización. El aprendizaje es efectivo cuando se modifica la forma de actuar, de las personas, al tiempo que incrementa sus conocimientos. Adicionalmente, los contenidos de una capacitación, la metodología, y los recursos destinados a realizarlo, tales como materiales, tiempo y ubicación, deben ser producto del alcance y profundidad que indiquen los objetivos de la capacitación (p. 83).

Capacitación empresarial: Según García (2011), se puede decir que la capacitación a nivel empresarial:

Es un proceso continuo, porque aún cuando al personal de nuevo ingreso se le de, la inducción en forma adecuada, con frecuencia es preciso entrenarlos o capacitarlos en las labores para las que fueron contratados y/o proporcionales nuevos conocimientos necesarios para el desempeño de un puesto, al igual que los empleados con experiencia que son ubicados en nuevos puestos, pueden requerir capacitación para desempeñar adecuadamente su trabajo (p.3).

Frente a estos planteamientos es importante tener en cuenta que la capacitación se dirige a la preparación del personal que ocupara los puestos actuales, mientras que la formación o desarrollo es para los puestos futuros. Estos dos aspectos generalmente se confunden, puesto que la diferencia está más en función de los niveles a alcanzar y de la intensidad de los procesos.

La capacitación ayuda a los empleados a desempeñar su trabajo actual y los beneficios de ésta pueden extenderse a toda su vida laboral o profesional de la persona y pueden ayudar a desarrollar a la misma para responsabilidades futuras. El desarrollo, por otro lado, ayuda al individuo a manejar las responsabilidades futuras con poca preocupación porque lo prepara para ello a más largo plazo o a partir de funciones que puede estar ejecutando en la actualidad (p.4).

Clima Organizacional:

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia en la actualidad para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente laboral, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

Para las empresas resulta importante medir y conocer el Clima Organizacional especialmente el ambiente social o laboral, ya que este puede impactar significativamente en los resultados, promoviendo el sentido de pertenencia y el compromiso con las tareas, será siempre una ventaja competitiva para las empresas, ya que la calidad, la productividad y el mejor desempeño de los trabajadores, tiene una relación directa con el ambiente que gira a su alrededor.

El Clima organizacional considerado como el medio ambiente humano y físico en el que las personas desarrollan sus labores cotidianas, será necesario plantear algunos parámetros que servirán de ejes conceptuales sobre los que se apoyara esta investigación.

Los componentes teóricos del ambiente social del clima laboral u organizacional son diversos, al igual que los autores que han realizado aportes para construir un sustento teórico básico. Estos van desde conceptos de clima organizacional, pasando por la identificación de los elementos que se involucran en el ambiente social o laboral, hasta el análisis de cada uno de ellos.

El clima organizacional es un intangible en la organización, pese a esto se encuentra presente en cada una de ellas, entonces, se debe considerar que las organizaciones al ser “únicas”, se hace necesario evaluar cada aspecto de manera especial y diseñar un enfoque que realmente de cuenta del clima laboral prevaleciente en el momento de la toma de lectura.

De acuerdo con Davis (1981) el clima organizacional o laboral puede definirse como “el ambiente en el cual los empleados trabajan, ya sea en un área, departamento, sección, unidad de trabajo o la organización entera. También es considerada como un sistema que refleja el estilo de vida de una empresa” (p.23).

Organización: Uno de los aspectos de relevancia en esta investigación es la definición de organización, la cual se ve afectada por factores internos y externos que influyen directamente en su funcionamiento, actualmente tanto en la parte privada como en la pública se necesitan de empresas eficientes y eficaces para hacer frente a un mercado competitivo y globalizado.

Etimológicamente, la palabra organización es de origen griego “órganon”, que significa instrumento, utensilio, órgano o aquello con lo que se trabaja; se conoce como organización a la forma como se dispone un sistema para lograr los resultados deseados, es un convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico.

Según Henri Farol, citado por Hall (1981), define a la organización como: “organizar un negocio es dotado con todo lo necesario para su funcionamiento: materias primas, herramientas,

capital y personal” (p.3). Este autor reconoce que la organización se puede dividir en dos partes: organización material y organización humana.

De acuerdo con León (1985) “una organización es un sentido más amplio, es un acuerdo entre personas, para cooperar en el desarrollo de alguna actividad” (p.36). Este acuerdo puede ser informal ya que constituye una sociedad con base en la ley establecida formalmente objetiva, estatutos, funciones y el número de sus directivos.

Según Koontz y Weihrich (1999), define la organización como:

La identificación, clasificación de actividades requeridas, conjunto de actividades necesarias para alcanzar objetivos, asignación a un grupo de actividades a un administrador con poder de autoridad, delegación, coordinación y estructura organizacional. El concepto organización es un término de usos múltiples, para unas personas, incluye todas las tareas de todos los participantes, La identifican con el sistema total de relaciones sociales y culturales. Sin embargo, para muchos administradores el termino organización implica una estructura de funciones o puestos formalizados (p.256).

Después de entender a la organización es importante conocer los elementos que la conforman, Mancebo del Castillo (1992) analiza las diversas escuelas de los pensamientos administrativos, incluyendo los doce elementos con los cuales se está en contacto en un organización, que son los siguientes: “El ser humano, la motivación, el medio ambiente, el liderazgo, la comunicación, el conflicto, poder, cambio, la toma de decisiones, la participación y la eficiencia, los cuales estas completamente ligados a un clima organizacional o ambiente laboral” (p.76).

Partiendo de lo anterior Rodríguez (1996) indica que:

La calidad de vida se centra en la calidad laboral, ya que la mayor parte de la vida se desarrolla en este ámbito; este desarrollo determina en un ámbito dado, actividades que influyen en su entorno físico y en el ámbito social (p. 65).

El ambiente que lo influye, es el de la organización a la que pertenece, describiendo un ambiente y clima organizacional, conceptos desarrollados en el siglo XX.

Sin embargo, la administración debe enfrentarse al movimiento generalizado a favor de mejores relaciones humanas: la filosofía prevaleciente de que “un trabajador contento es un trabajador productivo” aun opera.

Las funciones administrativas y de dirección no se capacitan en las ciencias sociales, por lo cual se tienen que apoyar en las investigaciones para entender, predecir y controlar aspectos tales como el comportamiento humano individual: aprendizaje, motivación, frustración, ajuste, comunicación, etc.; emplear los conocimientos sociológicos para entender y tratar a pequeños grupos, organizaciones informales, multitudes, comunidades, etc., entonces, la administración apoyará en métodos que permitan conocer al elemento humano, definir comportamientos, actitudes, motivaciones que junto con la personalidad del individuo, responderán de acuerdo a las influencias de su ambiente a las necesidades empresariales.

4.2. Marco Conceptual

Amenaza: Según Cardona O.D., (1993):

Es el factor de riesgo externo de un sujeto o un sistema, representado por un peligro latente asociado con un fenómeno físico de origen natural, tecnológico o provocado por el hombre, que puede manifestarse en un sitio específico y en un tiempo determinado, produciendo efectos adversos en las personas, los bienes, y/o el medio ambiente (p.75).

Calidad: Según Beltrán (2000), el término que encierra un sinónimo de “garantía y seguridad al momento de adquirir un producto o un servicio, la calidad es vital para el consumidor ya que ella da tranquilidad y hasta status a los que adquieren un producto” (p.3).

Competencia: La competencia es la situación en la que los agentes económicos (empresas y consumidores) tienen una efectiva libertad, tanto de ofrecer bienes y servicios como de elegir a quién y en qué condiciones los adquieren. (Beltrán, 2000, p.5),

Debilidad: Conforme a Weakness (2017) es un aspecto negativo de la organización que puede generar una desventaja competitiva. “Las debilidades son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa y constituyen una amenaza para la organización, por lo que deben ser superados” (p.1).

Diagnóstico: Conforme a lo establecido por Suesta y Tornero (1996):

Es un concepto de origen griego que significa "el acto o arte de conocer", y se utilizaba generalmente en el campo de la medicina. En la actualidad, la palabra diagnóstico se emplea en numerosos ámbitos, uno de los cuales es el empresarial. El diagnóstico es, desde el punto de vista empresarial, una herramienta de la dirección, de la cual obtiene ayuda para comprender (tanto el pasado como el presente) y actuar (en el presente y futuro). Debemos tener en cuenta que el concepto de diagnóstico no se encuentra aislado, sino que se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico (p.3)

Entorno: Conjunto de agentes externos a la organización- jurídicos, políticos, sociales, económicos, tecnológicos, de la competencia, etc. Que afectan a su supervivencia, mantenimiento o desarrollo y que provoca en ella una determina respuesta en sus propios agentes internos. (Glosario de términos de administración de empresas, 2017)

Factores: Según Graterol (2010) “Variable que maneja el investigador para medir cualquier efecto sobre otra variable. En el análisis conjunto, las variables predictivas (factores) son no métricas. Los factores deben representarse por dos o más valores (también conocidos como niveles)” (p.3).

Fortaleza: Aspecto positivo de la organización que puede generar una ventaja competitiva. Las fortalezas son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, en definitiva ventajas

competitivas que pueden servir para explotar oportunidades o superar amenazas. (Glosario de términos de administración de empresas, 2017)

Metas: Expresión medible que indica lo que se espera lograr dentro de una plan, definiendo en que cantidad y tiempo se alcanzará el resultado.

Objetivos: Finalidad a la que una organización dedica recursos y esfuerzos, ligado a la estrategia empresarial. Propósito al que se asocian acciones y responsables para su logro, así como indicadores que midan su grado de cumplimiento.

Planificación Estratégica: Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones. (Glosario de términos de administración de empresas, 2017)

Prospectiva: Es una disciplina y un conjunto de metodologías orientadas a la previsión del futuro. Básicamente se trata de imaginar escenarios futuros posibles, denominados futuribles, y en ocasiones de determinar su probabilidad, con el fin último de planificar las acciones necesarias para evitar o acelerar su ocurrencia. (Glosario de términos de administración de empresas, 2017).

4.3. Marco Contextual

La Institución Nariño, Empresa y Futuro – CONTACTAR, fue fundada el 18 de Septiembre de 1991 por Corponariño (convenio con GTZ), Institución Social, Artesanías de Colombia y CORFAS, como asociación civil de participación mixta, sin ánimo de lucro, regida por el derecho privado¹

1991: Constitución jurídica e inicio de actividades comerciales en respuesta a necesidades de los microempresarios de la región.

1995: CONTACTAR inicia la prestación de servicios de microcrédito del sector urbano y rural, paralelamente con el montaje del Centro de Desarrollo Productivo CDP para el sector cuero.

1998: Se desmonta el CDP y el programa de Comercialización. Se incluyen servicios de Asesoría, Asistencia, Capacitación y Promoción.

1999-2005: CONTACTAR fortalece su servicio microfinanciero, convirtiéndose en el eje fundamental de su objetivo social, prestando especial atención al sector rural. La gestión de alianzas estratégicas permite el reconocimiento en el ámbito regional, nacional e internacional.

2006-2008: En alianza con la entidad Ford se lleva a cabo el programa “Semilla”, orientado a la Generación de Activos y el Desarrollo Territorial de Nariño, dando inicio a

la implementación de la metodología de crédito Grupal. La metodología incluye Educación Financiera orientada al manejo de la deuda e Incentivo al Ahorro.

La Corporación Nariño, Empresa y Futuro - Contactar, es una Asociación Civil, de participación mixta, autónoma, regida por el derecho privado, sin ánimo de lucro, organizada bajo las leyes de la República de Colombia.

Contactar es una entidad que está comprometida con la comunidad mediante el servicio del microcrédito a la población principalmente rural, con el fin de generar mejor calidad de vida para los beneficiarios de éste servicio.

Contactar al prestar el servicio de microcréditos hace que su competitividad en éste campo sea muy tenida en cuenta por la competencia puesto que actualmente no sólo trabaja en el departamento de Nariño, sino que también tiene sus establecimientos en otros departamentos como lo son el Putumayo y el Huila. Básicamente, el negocio de contactar tiene que ver con las microfinanzas.

CONTACTAR trabaja en contextos muy distintos que abarcan áreas rurales y urbanas del Departamento de Nariño, Putumayo Y Huila en Colombia. A la fecha CONTACTAR cuenta con dos metodologías de crédito: individual y grupal, siendo la tecnología individual la más antigua y la de mayor participación dentro de la cartera total. Los créditos grupales solidarios fueron creados como una iniciativa para dar un nuevo enfoque estratégico a la Institución hacia el sector rural y a una población meta de extracto más pobre.

CREDITOS INDIVIDUAL: este servicio de crédito está orientado a satisfacer necesidades de capital de los empresarios propietarios de micro y pequeñas empresas de los sectores rurales y urbanos.

Consucampo: crédito dirigido a microempresarios que desarrollan actividades agropecuarias para capital de trabajo y activo fijo.

Consunegocio: crédito dirigido los microempresarios del sector urbano o rural para financiar cualquier actividad cuyo destino es el capital de trabajo, y/o adquisición de activos fijos en diferentes actividades económicas como el comercio, servicio, producción y agropecuario.

Consueducación: crédito que se otorga a microempresarios, empleados y pensionados destinado a cubrir los gastos relacionados con la educación, tales como matrículas, pensiones, útiles, libros, computadores, uniformes, derechos educativos, tesis, derechos de grado y equipos en general

Consu bienestar: crédito va dirigido a las personas que quieren satisfacer sus necesidades de Bienestar personal y familiar, como la compra de regalos, vacaciones, celebrar acontecimientos especiales.

4.4. Marco legal

Esta investigación se regirá por las premisas establecidas en Código de Comercio de Colombia, el cual establece las directrices generales a seguir en el marco de actuación de las

personas jurídicas. Esta persona jurídica es aquella que en algunos casos se encuentra ejerciendo profesionalmente alguna actividad que la ley considera como mercantil. La ley presume que una persona es un comerciante cuando está registrado en el registro público de comercio, ha abierto un establecimiento de comercio, o se anuncia como comerciante a través de cualquier medio (artículos 10 y 13 del Código de Comercio).

De igual manera se tendrá en cuenta lo establecido en el Reglamento de Formación y Desarrollo establecido por Contactar en torno a los lineamientos que regulan los programas de capacitación a fin de optimizar los recursos e incrementar la eficiencia de las actividades desarrolladas.

Entre los tipos de capacitación manejadas por Contactar, se encuentra:

- A. Capacitación básica
- B. Capacitación específica
- C. Capacitación complementaria

Lo anterior con la ayuda de seminarios, cursos, talleres y congresos tendientes a la profundización de temas específicos relacionados con el campo comercial de esta entidad financiera. Entre los principios rectores de la capacitación en Contactar, se encuentran la integridad, pertinencia, participación, prevalencia del interés de la organización. Lo anterior respondiendo a las necesidades de mejoramiento de la empresa, así como las necesidades de todos sus colaboradores.

5. Metodología

5.1 Tipo de investigación

Elaboración del autor se basa en el paradigma cuantitativo por cuanto porque se utilizan datos cuantitativos o cuantificables, correspondiendo a características o atribuciones del objeto de estudio.

Cabe mencionar “Que el proceso de conocimiento se inicia por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad. De esta manera se establece la relación causa- efecto entre los elementos que componen el objeto de investigación”.

Tipo de Investigación. El tipo de estudio es descriptivo, ya que se basa en el paradigma de investigación cuantitativo y su objetivo “consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables”.

5.2 Instrumentos de recolección de la información

5.2.1 Fuentes primarias. La información que se recolectará se hará de manera directa en la empresa Contactar, a través de observación, entrevistas y encuestas.

Observación: Esta se realiza de manera directa con el objeto estudio de investigación, su propósito es percibir en tiempo real los posibles problemas a resolver.

Entrevistas: Estas buscan identificar las opiniones que tienen el personal directivo del area de estudio.

Encuesta: Se realizara a los trabajadores del áreas a fin reunir datos o para detectar la opinión sobre un asunto determinado.

5.2.2 Fuentes secundarias. Está investigación será apoyada con base en libros, textos publicados, artículos científicos y resultados de tesis de investigación.

5.3 Tratamiento y Presentación de la Información

Toda la información recopilada será clasificada y ordenada para su posterior codificación y tabulación, lo anterior con el propósito de ser sometida a técnicas cuantitativas que permitan obtener la información requerida para la solución al problema general identificado.

Las técnicas estadísticas comprenderán operaciones aritméticas, tabulaciones manuales y técnicas de análisis matemático que se puedan representar fácilmente en gráficas, cuadros, tablas, diagramas, etc.

Muestra: Se tomará el 100% de los clientes internos del área de talento humano, por cuanto es una población finita con la cual se puede trabajar de manera directa. El personal de esta área asciende a 11 trabajadores.

Presentación de la Información. Con la aplicación de una encuesta dirigida al área de talento humano sub proceso de formación y desarrollo, que busca determinar la percepción que tiene este frente a variables tales como: servicio, atención, logística, satisfacción al cliente, planeación, capacitación, entre otros.

6. Desarrollo de la Investigación

En este capítulo de la investigación se llevará a cabo el análisis de los factores y variables clave para el desarrollo de la planeación prospectiva de la entidad financiera Contactar de la ciudad de Pasto, sede Parque Bolívar, esto con base al desarrollo de una entrevista a la dirección del área de talento humano y una encuesta a empleados de la entidad. Para luego dar paso a la identificación de los factores internos clave en el estudio prospectivo. A partir de dicha información se procederá aplicar el método Delphi a fin de generar un análisis estructural del área de talento humano frente a los futuros objetivos de mejorar el posicionamiento de la sucursal descrita anteriormente, estableciendo los escenarios probables de su actividad.

6.1 Entrevista dirección área de talento humano

Para el desarrollo de esta entrevista se contó con la colaboración de la Dirección de Talento Humano, quien brindo un espacio de su tiempo en las instalaciones de la sede de Contactar – Parque Bolívar. Las preguntas fueron diseñadas con el propósito de que el entrevistado pueda dar su respuesta en áreas específicas de la administración de empresas tales como competitividad, incertidumbre, riesgos, recompensa, postura, estratégica, cultura, organizacional, control, orientación y preferencia.

Lo anterior se desarrolló con el propósito acceder a la información que permita la evaluación global única de la alineación entre la empresa y el mercado. Cada pregunta esta enunciada de

manera que el entrevistado pueda medir su acuerdo o desacuerdo con ella. Es por lo anterior que se evaluaron los siguientes factores:

Competitividad Intensiva. Frente a la pregunta si es fácil para nuevos competidores establecerse en el mercado regional, se encontró que la dirección talento humano, indica que se encuentra en desacuerdo en tanto el proceso asumido por esta organización ha llevado años de constante trabajo y desarrollo de actividades de mercadeo.

En igual sentido frente al atractivo que representa el mercado para otras empresas que no cuentan con una experiencia apropiada, la dirección indica estar firmemente en desacuerdo en tanto el mercado regional requiere de una trayectoria apropiada a partir del conocimiento de los problemas sociales del entorno.

En torno al planteamiento si el servicio que presta la entidad es fácil de copiar en término de los beneficios que suministran a los clientes, la dirección indica estar moderadamente en desacuerdo, ya que con la legislación actual es fácil de la creación de organizaciones de similar objeto social.

A la pregunta que si la entidad se encuentra en un último estado de desarrollo, esta dependencia indica que se encuentra moderadamente en desacuerdo, indicando que su actividad es constante y hay nuevos planes de desarrollo para Contactar.

Incertidumbre. Frente a los aspectos relacionados con el cambio que puede presentar Contactar en el contexto regional frente a aspectos tales como estructura del mercado, competitividad y otros tales como sociales, culturales y económicos, se encuentra que la dirección considera moderadamente en desacuerdo, explicando que su entidad cuenta con una estructura sólida tanto en aspectos de servicios, infraestructura, capital humano y financiero.

Riesgos y Recompensa: La dirección indica que todas las decisiones se llevan a cabo a partir de un proceso de planeación y que estas nunca se desarrollan de manera improvisada, mencionando que cuando existen ideas del personal que pueden contribuir al mejoramiento de las actividades al interior de la organización se tiene en cuenta todas las opiniones.

Así mismo manifiesta que la supervivencia de esta organización depende de las habilidades para identificar y responder a oportunidades antes que sus competidores, dirigiendo siempre sus actividades a obtener un mejor posicionamiento en el mercado regional.

Postura Estratégica: Frente a los ítems relacionados con postura estratégica tales como conocimiento del negocio, postura competitiva, calidad y respuesta la dirección menciona que se encuentra firmemente de acuerdo con ellos, ya que su entidad desde su creación ha buscado ser la líder en el mercado regional a partir de un servicio eficiente.

Cultura Organizacional: La dirección indica que utiliza un espacio de tiempo importante para la formulación de planes y acciones que mejoren la eficiencia de la organización, mientras que una baja porción de su tiempo está dirigida a la consecución de recursos, de igual manera

indica que la rentabilidad no es un aspecto importante, resaltando la relevancia del personal que trabaja con su entidad, así como el generar apropiación y orgullo por la actividad realizada.

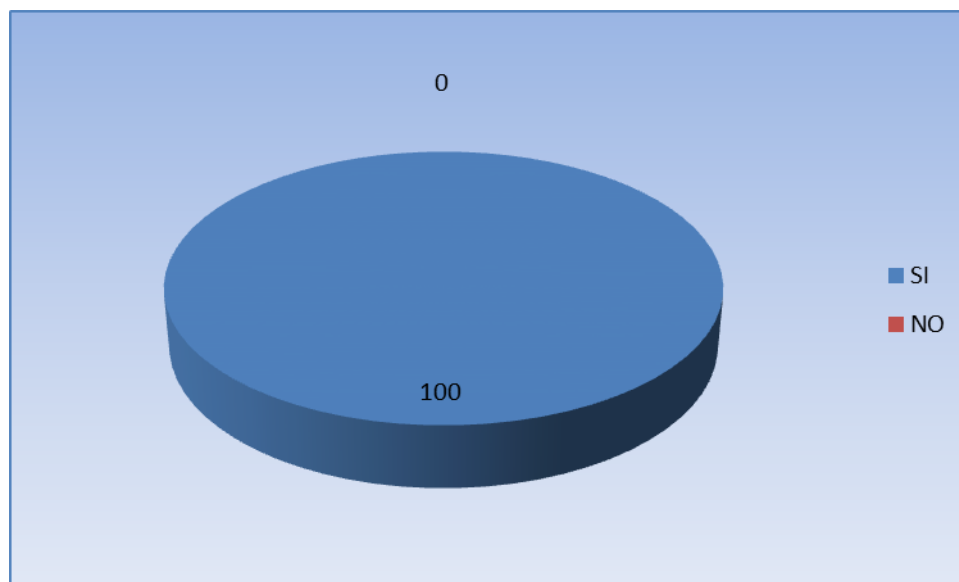
Control: La dirección indica que la estructura administrativa de la organización hace las que las decisiones que se toman se desarrollen en forma descentralizada con el apoyo de todo el personal, de igual manera demuestra que los trabajos son diseñados para que estos coincidan con las habilidades y capacidades de los individuos, indicando que el éxito se alcanza a través de un comportamiento de empresarios, a partir de la contribución de cada uno de los actores internos de la entidad.

Orientación: Esta dependencia indica que la motivación del personal se basa en el cumplimiento de metas que contribuyan a su desempeño, indicando que existe un continuo acercamiento con el personal a fin de generar apropiación, innovación y cambio.

Preferencia: Se pudo evidenciar a partir de la entrevista a la dirección de talento humano de la organización se realiza de manera formal a través de comunicados, resaltando en forma jerarquiza las habilidades generalistas de las especialistas, organizando grupos de trabajo que cumplan su labor con un 100% de efectividad y creatividad.

6.1.1 Encuesta a empleados de la entidad. Esta encuesta busco identificar factores claves dentro del servicio. Para ello se llevó a cabo una serie de preguntas que identifican la filosofía empresarial, estructura organizativa, comunicación y motivación dentro de esta organización.

Gráfica 1. Claridad sobre las funciones que se realiza



Fuente: Elaboración del autor, 2017.

Tabla 1. Claridad sobre las funciones que se realiza

VARIABLE	RESPUESTA	%
SI	11	100
NO	0	0
TOTAL	11	100

Fuente: Elaboración del autor, 2017.

La gráfica anterior indica que un 100% de los empleados al área de talento humano sub proceso de formación y desarrollo, conocen con claridad las funciones que deben desarrollar al interior de la organización.

Esto evidencia que la empresa ha dedicado esfuerzos desde la vinculación de los trabajadores para que ellos tengan claras sus funciones, para así desarrollar de la mejor manera las responsabilidades encargadas en los puestos de trabajo.

Tabla 2. Conocimiento de la filosofía empresarial

VARIABLE	Alto conocimiento	Medio conocimiento	Poco conocimiento	Nulo conocimiento	TOTAL
a) Misión	5	6	0	0	11
%	45	55	0	0	100
b) Visión	5	6	0	0	11
%	45	55	0	0	100
c) Metas	5	4	2	0	11
%	45	36	18	0	100
d) Valores corporativos	2	5	4	0	11
%	18	45	36	0	100
e) Objetivos	3	6	2	0	11
%	27	55	18	0	100
f) Estrategias	3	7	1	0	11
%	27	64	9	0	100
g) Políticas	2	5	4		11
%	18	45	36	0	100
h) Reglamento interno	5	4	2		11
%	45	36	18	0	100
i) Manual de funciones	5	4	1	1	11
%	45	36	9	9	100

Fuente: Elaboración del autor, 2017.

La información anterior indica que frente a los aspectos relacionados con la filosofía empresarial de la entidad financiera Contactar un 45% de los empleados presenta un alto conocimiento de la misión institucional, mientras que un 55% dice tener medio conocimiento.

Frente a la visión de esta organización un 45% de los empleados presenta un alto conocimiento de esta, mientras que un 55% dice tener medio conocimiento.

En cuanto a las metas de la organización y su conocimiento frente a estas un 45% dice tener un alto conocimiento, mientras que 36% dice tener medio conocimiento y finalmente un 2% poco conocimiento.

Los valores corporativos son conocidos en un 45% con medio conocimiento, en un 18% con alto conocimiento y en un 36% con poco conocimiento.

Los objetivos de la organización son conocidos en un 55% con medio conocimiento, mientras que un 27% dice tener alto conocimiento, un 18% indica tener poco conocimiento.

Las estrategias son conocidas en un 64% con medio conocimiento, en un 27% con alto conocimiento y en un 9% con poco conocimiento.

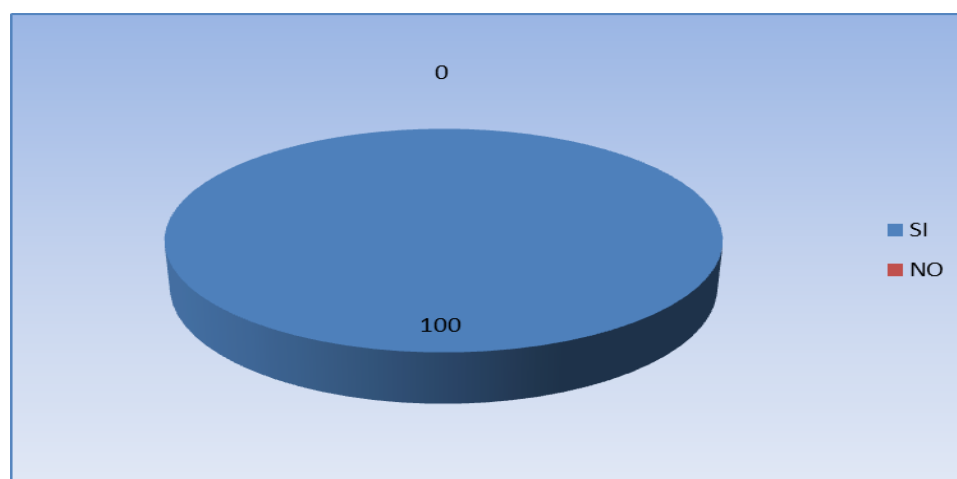
Las políticas organizacionales son conocidas en un 45% con medio conocimiento, en un 36% con poco conocimiento y en un 18% con alto conocimiento.

El reglamento interno de esta entidad en un 45% dice tener un alto conocimiento, mientras que 36% dice tener medio conocimiento y finalmente un 2% poco conocimiento.

Finalmente en cuanto al manual de funciones los empleados de esta organización en un 45% dicen tener un alto conocimiento de este, mientras que un 36% medio conocimiento, un 9% poco conocimiento y un 9% nulo conocimiento.

En cuanto a estos datos estadísticos es importante anotar que el conocimiento de la filosofía institucional es fundamental para el éxito de las organizaciones, este hecho demuestra que los trabajadores de Contactar cuentan con apropiación de estos aspectos siendo evidente el reconocimiento y compromiso asumido frente a la actividad financiera desarrollada.

Gráfica 2. Existencia de una estructura organizativa



Fuente: Elaboración del autor, 2017.

Tabla 3. Existencia de una estructura organizativa

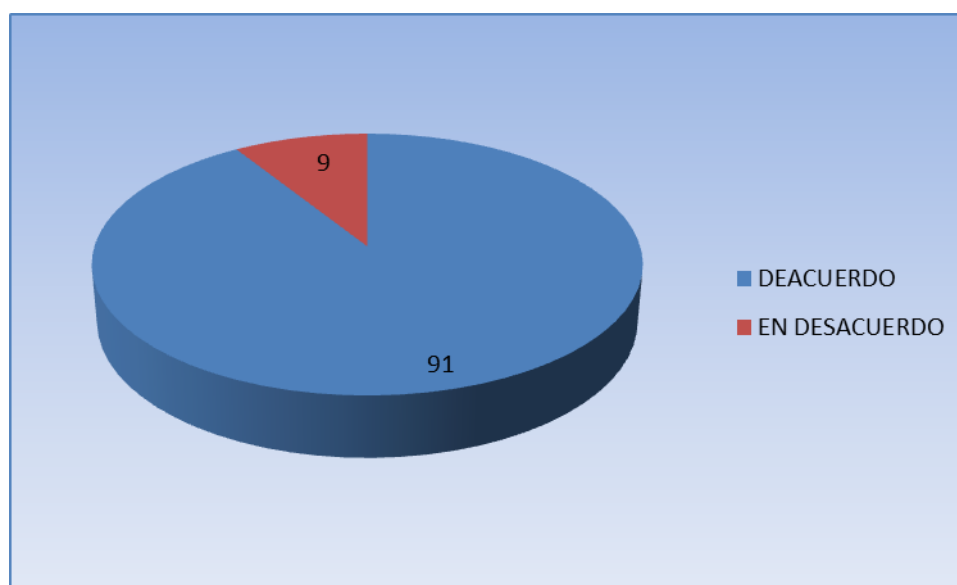
VARIABLE	RESPUESTA	%
SI	11	100
NO	0	0
TOTAL	11	100

Fuente: Elaboración del autor, 2017.

La información anterior infiere que un 100% de los empleados del área de talento humano sub proceso de formación y desarrollo, están de acuerdo en que sí existe una estructura organizativa clara, que se evidencia bajo un organigrama formal.

La estructura organizativa está claramente definida, el personal reconoce que la empresa cuenta con un orden jerárquico y que cada área esta adecuadamente reconocida dentro de dicha estructura. Esto resulta fundamental en términos de reconocimiento de responsabilidades y autoridad dentro de Contactar.

Gráfica 3. Cargos significativos, estimulantes y bien remunerados



Fuente: Elaboración del autor, 2017.

Tabla 4. Cargos significativos, estimulantes y bien remunerados

VARIABLE	RESPUESTA	%
DE ACUERDO	10	91
EN DESACUERDO	1	9
TOTAL	11	100

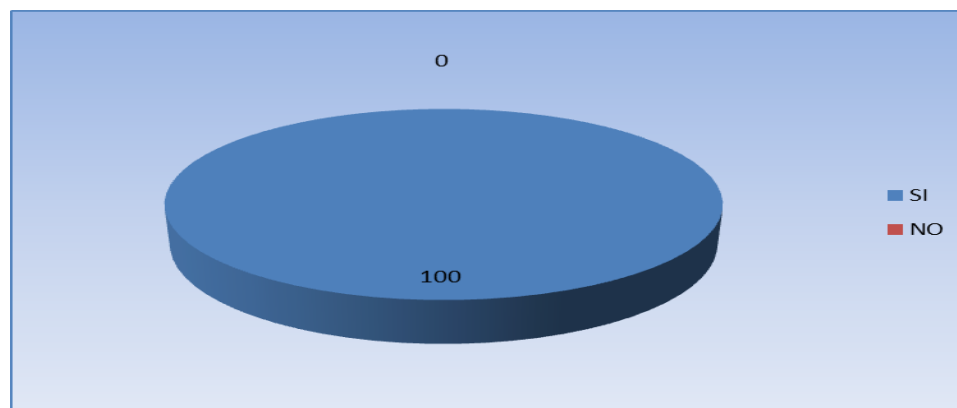
Fuente: Elaboración del autor, 2017.

La gráfica No 3 indica que un 91% de los empleados entrevistados se encuentra totalmente de acuerdo frente a los aspectos relacionados con que el trabajo que desarrollan es significativo,

estimulante y bien remunerado, mientras que un 9% indica que se encuentra en desacuerdo indicando que este factor podría mejorar.

Lo anterior demuestra que un alto porcentaje de los trabajadores de contactar se encuentran satisfechos con los salarios percibidos, sin embargo un bajo porcentaje indica que no está conforme, lo cual puede resultar en un foco de inestabilidad laboral, para ello se hace importante adelantar acercamientos con los trabajadores a fin de conocer cuáles son sus pretensiones frente a estos aspectos salariales y como la empresa a partir de este conocimiento pueda contribuir posiblemente al mejoramiento de estas condiciones.

Gráfica 4. Programas de inducción para el desarrollo de actividades



Fuente: Elaboración del autor, 2017.

Tabla 5. Programas de inducción para el desarrollo de actividades

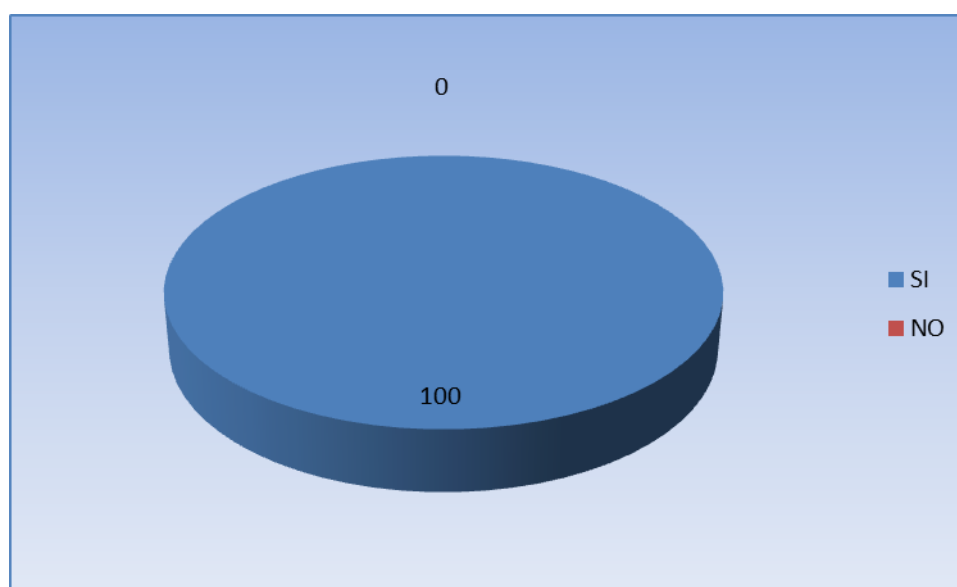
VARIABLE	RESPUESTA	%
SI	11	100
NO	0	0
TOTAL	11	100

Fuente: Elaboración del autor, 2017.

La gráfica anterior infiere que un 100% de los empleados entrevistados dice si haber recibido programas de inducción para el desarrollo de sus actividades al interior de esta organización.

Las actividades relacionadas con la inducción de los trabajadores, demuestran ser de especial atención para la administración de la empresa, por cuanto una vez vinculada la persona a un trabajo en específico, esta cuenta con un soporte de capacitación para el desarrollo de sus actividades laborales.

Gráfica 5. Jefe inmediato



Fuente: Elaboración del autor, 2017.

Tabla 6. Jefe inmediato

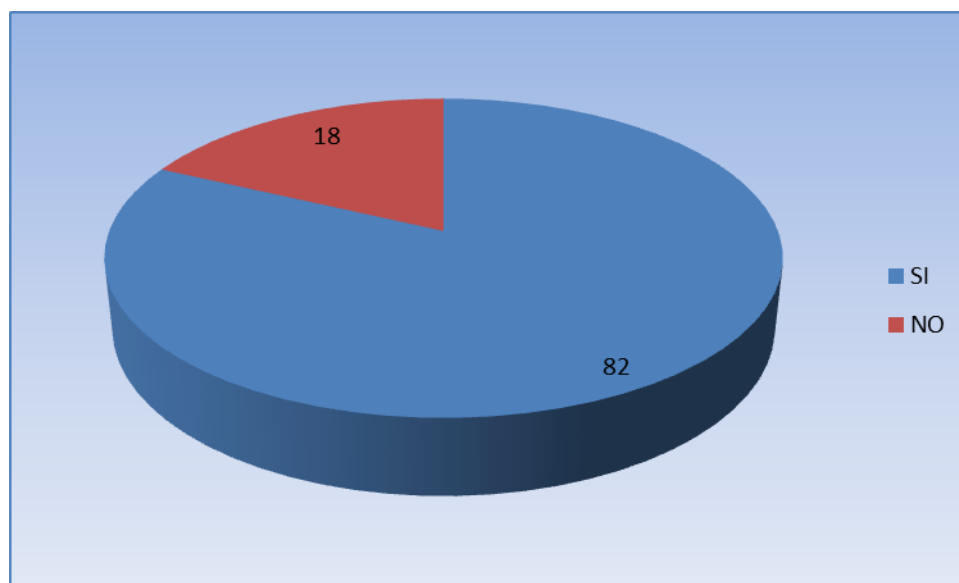
VARIABLE	RESPUESTA	%
SI	11	100
NO	0	0
TOTAL	11	100

Fuente: Elaboración del autor, 2017.

Frente al planteamiento que, si los empleados cuentan con un jefe inmediato a quien responder por sus actividades, el 100% de los entrevistados indico que sí y que este aspecto está contenido en el organigrama de la entidad.

La estructura jerárquica de Contactar cuenta con cargos bien definidos en cuanto a la definición de los cargos que tienen mando dentro de la empresa, indicando el orden en todos los niveles de la empresa frente a quien reportar y seguir indicaciones.

Gráfica 6. Capacitación



Fuente: Elaboración del autor, 2017.

Tabla 7. Capacitación

VARIABLE	RESPUESTA	%
SI	9	82
NO	2	18
TOTAL	11	100

Fuente: Elaboración del autor, 2017.

La información anterior indica que un 82% de los empleados entrevistados indican que si han recibido capacitación en los últimos 6 meses, mientras que un 18% dice no haberla recibido.

La capacitación es una constante en las políticas organizacionales de la empresa, los trabajadores cuentan con capacitación permanente en áreas relacionadas con la prestación del servicio y ventas de los servicios prestados por la compañía.

Tabla 8. Áreas de capacitación

VARIABLE	SI	NO	TOTAL
SERVICIO AL CLIENTE	1	10	11
%	9	91	100
MANEJO DE PROCESOS	7	4	11
%	64	36	100
ATENCION DE RECLAMOS	1	10	11
%	9	91	100
NORMAS Y ESTANDARES DE CALIDAD	8	3	11
%	73	27	100
EMPRENDIMIENTO	2	9	11
%	18	82	100
MOTIVACIÓN	3	8	11
%	27	73	100
CLIMA ORGANIZACIONAL	2	9	11
%	18	82	100

Fuente: Elaboración del autor, 2017.

El personal entrevistado indica en un 91% que no ha recibido capacitación en servicio al cliente, mientras que un solo 9% dice que sí.

Un 64% dice tener capacitación en manejo de procesos y un 36% no.

Un 91% dice no tener capacitación en atención de reclamos, mientras que solo un 9% dice si haber recibido.

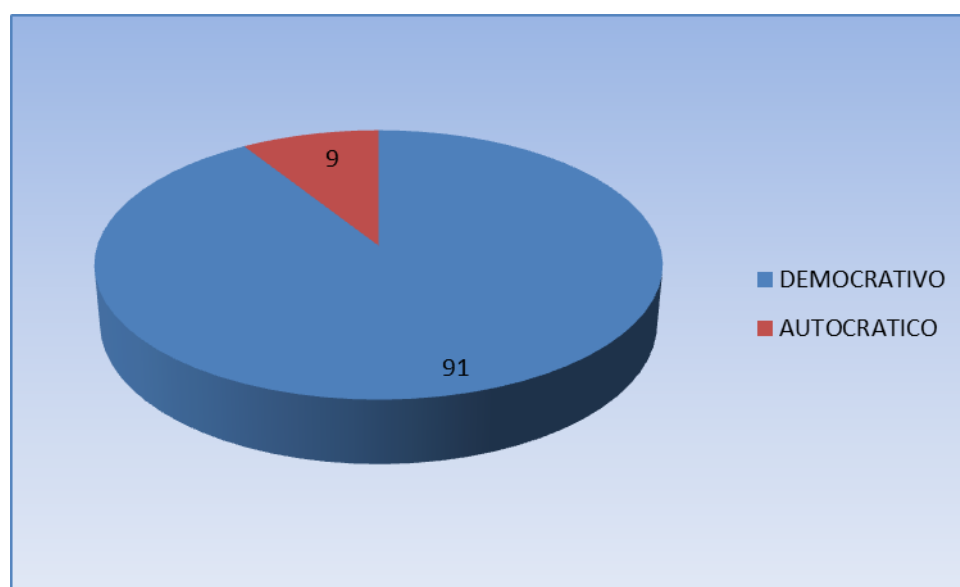
En cuanto a normas y estándares de calidad un 73% dice si haber recibido capacitación, mientras que un 27% indica que no.

En emprendimiento un 82% dice no haber recibido capacitación mientras que solo un 18% indica que sí.

En notificación solo el 27% dice haber recibido capacitación, mientras que un 73% dice que no.

En cuanto a clima organización un 82% dice no tener capacitación, mientras que un 18% indica que si la ha recibido.

Gráfica 7. Estilo gerencial



Fuente: Elaboración del autor, 2017.

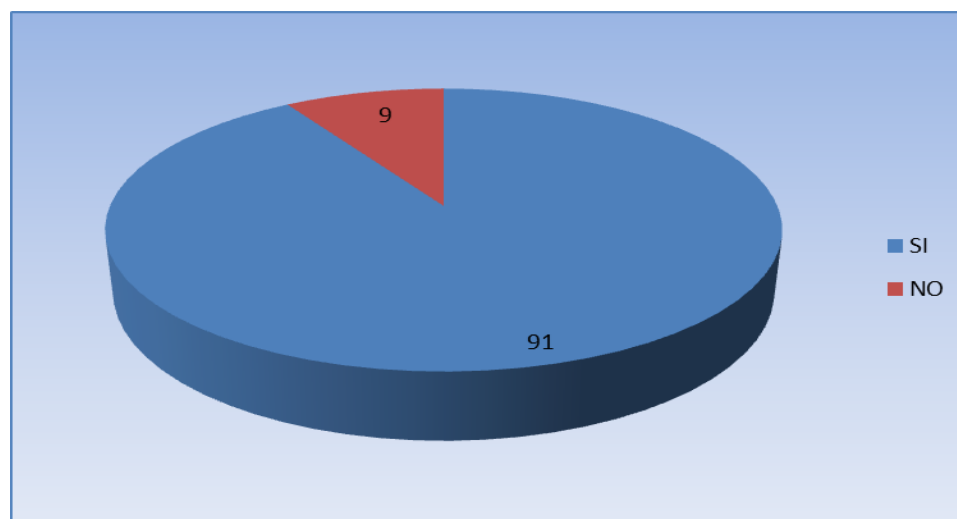
Tabla 9. Estilo gerencial

VARIABLE	RESPUESTA	%
DEMOCRATIVO	10	91
AUTOCRATICO	1	9
TOTAL	11	100

Fuente: Elaboración del autor, 2017.

Un 91% de los empleados considera que el estilo gerencial de esta entidad es democrático, mientras que un 9% dice que este es autocrático.

La población trabajadora de esta empresa demuestra contar con una dirección o estilo gerencial democrático, donde todos hacen parte de la toma de decisiones, ya que sus sugerencias son tenidas en cuenta en pro de buscar una mejor prestación del servicio.

Gráfica 8. Estimulación con creatividad

Fuente: Elaboración del autor, 2017.

Tabla 10. Estimulación con creatividad

VARIABLE	RESPUESTA	%
SI	10	91
NO	1	9
TOTAL	11	100

Fuente: Elaboración del autor, 2017.

Frente a los aspectos relacionados con estimulación del personal, los encuestados indican en un 91% que si se lleva con creatividad, mientras que el 9% dice no estar de acuerdo con este planteamiento e indica no recibir estimulación con creatividad.

La creatividad en la vinculación de todo el personal en el desarrollo de actividades de esparcimiento que pueden contribuir con la estimulación de sus servicios. Lo anterior la empresa lo adelanta con el objetivo de motivar a sus trabajadores.

Tabla 11. Tipo de contrato

VARIABLE	RESPUESTA
TERMINO FIJO	5
%	45
TERMINO INDEFINIDO	1
%	9
PRESTACIÓN DE SERVICIOS	4
%	36
APRENDIZAJE	1
%	9
OCASIONAL	0
%	0
TOTAL	100

Fuente: Elaboración del autor, 2017.

El 45% de los empleados indica que su contrato laboral es a término fijo, mientras que un 9% dice ser a término indefinido, un 36% dice estar vinculado mediante la modalidad de prestación de servicios y solo un 9% como contrato de aprendizaje.

Conforme a la anterior información se encuentra que las condiciones laborales del personal que trabaja al interior de Contactar sede parque Bolívar, cuenta con los requerimientos legales necesarios para el desarrollo de su actividad, sin embargo es importante aclarar que el modelo de Prestación de Servicios, no es el más apropiado para esta empresa, teniendo en cuenta que este modelo contractual es utilizado y dirigido para el sector público.

Tabla 12. Sistema de comunicación empleado

VARIABLE	RESPUESTA	
MEMORANDO		4
%	36	
OFICIOS		4
%	36	
CARTAS		2
%	18	
LLAMADAS DE ATENCIÓN		1
%	9	
TOTAL	100	

Fuente: Elaboración del autor, 2017.

El personal indica que el sistema de comunicación empleado dentro de la organización en un 36% es por vía de memorandos, en igual porcentaje un 36% indica que es a través de oficios, mientras que un 18% dice que se utilizan cartas, un 9% final dice que se desarrolla por llamados de atención verbal.

Tabla 13. Incentivos y motivaciones

VARIABLE	RESPUESTA	
ATENCIÓN ESPECIALIZADA		3
%	27	
INTERESES DE LOS EMPLEADOS		2
%	18	
COMPENSACIÓN		3
%	27	
VALORAR EL RENDIMIENTO		3
%	27	
TOTAL	100	

Fuente: Elaboración del autor, 2017.

Los empleados entrevistados indican que la entidad les brinda a sus empleados atención especializada en un 27%, de igual manera un 18% dice que esta entidad toma en cuenta los intereses de sus empleados, un 27% dice que se desarrollan actividades de compensación económica a sus colaboradores por cumplimiento de metas, mientras que un 27% dice que los incentivos y motivaciones se basan en la valoración por el rendimiento laboral.

Lo anterior indica que la motivación es relevante para la dirección de la empresa, por cuanto un trabajador motivado, será más productivo para la organización.

Tabla 14. Limitantes para desempeñar el cargo

VARIABLE	RESPUESTA	
TIEMPO		4
%	36	
HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS		3
%	27	

MATERIAL DE TRABAJO	2
%	18
LUGAR Y FUNCIONES	2
%	18
ESPACIO FÍSICO	0
%	0
TOTAL	100

Fuente: Elaboración del autor, 2017.

El personal entrevistado indica que las principales limitaciones para el desempeño de sus cargos son en un 36% el tiempo, en un 27% las herramientas tecnológicas y en un 18% el lugar y las funciones desarrolladas.

Según la información encontrada con los trabajadores de Contactar, se pudo establecer que el limitante de mayor relevancia para el desempeño de las actividades laborales de los trabajadores es el tiempo, lo anterior debido al flujo de clientes que se deben atender diariamente y a las actividades y procedimientos administrativos y financieros que se realizan.

6.1.2 Factores clave. Los factores internos claves identificados en área de talento humano en el sub proceso de formación y desarrollo, son los siguientes:

- Claridad en las funciones
- Filosofía empresarial
- Misión
- Visión
- Metas
- Valores corporativos
- Objetivos
- Estrategias
- Políticas
- Reglamento interno

- Manual de funciones
- Organigrama
- Estímulos
- Inducción
- Jerarquía
- Capacitación
- Estilo gerencial
- Estimulación
- Comunicación y motivación
- Incentivos y motivaciones
- Servicio al cliente
- Atención de reclamos
- Emprendimiento
- Motivación
- Clima organizacional
- Contratación
- Limitaciones en el desempeño

Tabla 15. Matriz de evaluación de factores internos MEFI

FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACION	EVALUACIÓN	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
Claridad en las funciones	0,04	FM	4	0,16
Filosofía empresarial	0,04	FM	4	0,16
Misión	0,04	FM	4	0,16
Visión	0,03	FM	4	0,12
Metas	0,03	fm	3	0,09
Valores corporativos	0,03	fm	3	0,09
Objetivos	0,03	fm	3	0,09
Estrategias	0,03	fm	3	0,09
Políticas	0,03	fm	3	0,09
Reglamento interno	0,04	FM	4	0,16
Manual de funciones	0,03	fm	3	0,09
Organigrama	0,04	FM	4	0,16
Estímulos	0,03	fm	3	0,09
Inducción	0,04	FM	4	0,16
Jerarquía	0,04	FM	4	0,16
Capacitación	0,03	fm	3	0,09
Estilo gerencial	0,05	FM	4	0,2
Estimulación	0,03	fm	3	0,09
Comunicación y motivación	0,02	fm	3	0,06

Incentivos y motivaciones	0,02	fm	3	0,06
Servicio al cliente	0,05	DM	1	0,05
Atención de reclamos	0,05	DM	1	0,05
Emprendimiento	0,05	DM	1	0,05
Motivación	0,04	DM	1	0,04
Clima organizacional	0,04	DM	1	0,04
Contratación	0,04	DM	1	0,04
Limitaciones en el desempeño	0,06	DM	1	0,06
TOTAL	1,00			2,7

Fuente: Elaboración del autor, 2017.

El resultado de esta matriz (2,7) indican que la entidad financiera Contactar, cuenta con importantes fortalezas al interior de su organización administrativa destacándose entre ellas el conocimiento de la misión y visión institucional, así como del reglamento interno de trabajo, el establecimiento de un organigrama claro en la jerarquía de la entidad y el contar con una inducción apropiada para el desempeño de las funciones del personal entrevistado. Lo anterior demuestra que las fortalezas son en proporción más representativas que las debilidades y por lo tanto su posición interna es Fuerte.

Sin embargo, existen debilidades importantes como la carencia de una capacitación integral en aspectos de servicio al cliente, atención de reclamos, emprendimiento, motivación, clima organizacional y el modelo de contratación establecida que no permite generar seguridad y estabilidad a los empleados en el desarrollo de sus funciones.

Tabla 16. Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (MCPE)

MATRIZ CUANTITATIVA PARA LA PLANEACION ESTRATEGIA					
ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS					
FACTORES CLAVES	CLASIFICACION	DESARROLLO DE SERVICIOS		PENETRACION EN EL MERCADO	
		P.A	T.P.A	P.A	T.P.A
Factores claves de éxito internos					
Misión	4	4	16	4	16
Visión	4	4	16	4	16
Metas	3	3	9	4	12
Valores corporativos	3	3	9	4	12
Objetivos	3	3	9	4	12
Estrategias	4	3	12	4	16
Políticas	4	3	12	4	16
Reglamento interno	4	3	12	4	16
Manual de funciones	3	3	9	4	12
Organigrama	4	2	8	4	16
Estímulos	4	4	16	4	16
Inducción	3	4	12	4	12
Jerarquía	3	3	9	4	12
Capacitación	3	3	9	4	12
Estilo gerencial	4	4	16	4	16
Estimulación	3	3	9	3	9
Comunicación y motivación	3	3	9	3	9
Incentivos y motivaciones	3	3	9	3	9
SUMA TOTAL DE ATRACCION			201		239

Fuente: Elaboración del autor, 2017.

La matriz cuantitativa de planificación estratégica tiene como propósito el determinar las mejores estrategias alternativas, en el desarrollo de esta se tomó la información de la matriz MEFI. Las estrategias en la MCPE son: Penetración de Mercado, y desarrollo de servicio, estas estrategias obtuvieron el siguiente puntaje:

- ✓ Penetración de Mercado: 239
- ✓ Desarrollo de servicio: 201

La estrategia de penetración en el mercado, sugiere que la entidad financiera Contactar busque una mayor participación en el mercado regional.

6.2 Método Delphi

El siguiente análisis estructural está argumentado bajo el análisis y aceptación de variables claves, precisando el grado de influencia sobre cada actividad realizada en el taller de prospectiva.

Matrices de entrada: Para tener mejores resultados se eligió las variables tanto a nivel interno como en el entorno con esto se pretende encontrar las bases necesarias para desarrollar estrategias que permitan realizar un mejoramiento del sector descrito, para conseguir lo anterior lo primero que se realiza es la identificación de las variables como se mira en la siguiente tabla:

Tabla 17. Listado de Variables

N°	Título largo	Título corto
1	Claridad en las funciones	CF
2	Filosofía empresarial	FE
3	Misión	M
4	Visión	V
5	Reglamento interno	RI
6	Organigrama	O
7	Inducción	I
8	Jerarquía	J
9	Estilo gerencial	EG

Fuente: Esta investigación, 2017

Matriz de Influencias Directas (MID): Esta matriz describe las relaciones de influencias directas entre las variables que definen el sistema.

Las influencias se puntúan de 0 a 3, con la posibilidad de señalar las influencias potenciales:

0: Sin influencia. 1: Débil, 2: Media, 3: Fuerte, P: Potencial

Para este caso se dio la puntuación de acuerdo con los datos aportados en el diagnóstico y en congruencia con los resultados arrojados en la ejecución de la investigación, para esto se tuvo en cuenta la influencia que pueden tener las variables de incidencia (ubicadas al lado izquierdo de la tabla) con relación a las variables ubicadas en la parte superior de la tabla que para el caso serán las dependientes.

Tabla 18. Matriz de Influencias Directas (MID)

	1 : CF	2 : FE	3 : M	4 : V	5 : RI	6 : O	7 : I	8 : J	9 : EG
1 : Claridad en las funciones	0	3	3	3	3	3	3	3	2
2 : Filosofía empresarial	3	0	3	3	2	3	2	2	3
3 : Misión	3	3	0	3	2	3	2	2	2
4 : Visión	2	3	3	0	2	2	2	2	2
5 : Reglamento interno	3	3	3	3	0	3	3	2	2
6 : Organigrama	3	3	2	2	3	0	2	3	2
7 : Inducción	3	3	3	3	3	3	0	3	2
8 : Jerarquía	2	2	2	2	3	3	3	0	2
9 : Estilo gerencial	2	3	3	3	2	2	2	2	0

Fuente: Esta investigación, 2017

Matriz de Influencias Directas Potenciales (MIDP): Esta matriz de representa las influencias y dependencias actuales y potenciales entre variables. Completa la matriz MID teniendo igualmente en cuenta las relaciones visibles en un futuro. Para el caso del sector se hacen en coherencia con las anteriores ya que se asume que la potencialidad de influencia y dependencia de cada variable es similar a la observada en la actualidad. Las influencias se puntúan de 0 a 3: 0: Sin influencia, 1: Débil, 2: Media, 3: Fuerte

Tabla 19. Matriz de Influencias Directas Potenciales (MIDP)

	1:CF	2:FE	3:M	4:V	5:RI	6:O	7:I	8:J	9:EG
1 : Claridad en las funciones	0	3	3	3	3	3	3	3	2
2 : Filosofía empresarial	3	0	3	3	2	3	2	2	3
3 : Misión	3	3	0	3	2	3	2	2	2
4 : Visión	2	3	3	0	2	2	2	2	2
5 : Reglamento interno	3	3	3	3	0	3	3	2	2
6 : Organigrama	3	3	2	2	3	0	2	3	2
7 : Inducción	3	3	3	3	3	3	0	3	2
8 : Jerarquía	2	2	2	2	3	3	3	0	2
9 : Estilo gerencial	2	3	3	3	2	2	2	2	0

Fuente: Esta investigación, 2017.

Tabla 20. Descripción de Actores –Método Delphi

Nº	Título largo	Título corto
1	CONTACTAR	CO
2	MERCADO	ME
3	ECONOMIA	E
4	NORMATIVIDAD	N

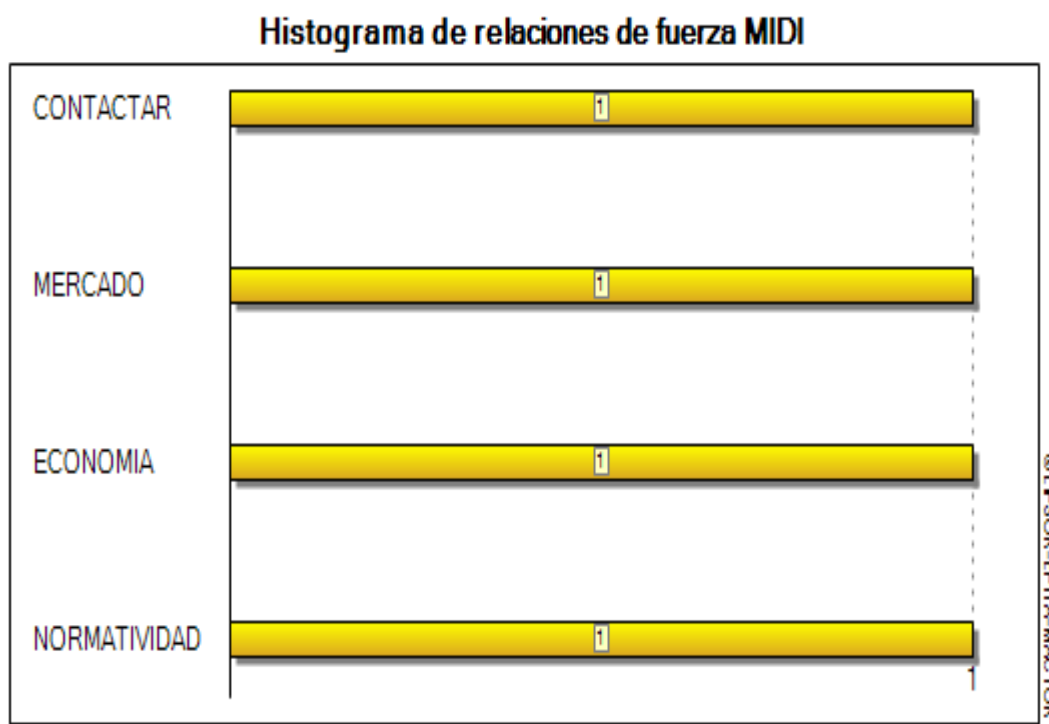
Fuente: Esta investigación, 2017.

Tabla 21. Matriz de influencias directas e indirectas (MIDI)

	CONTACTAR	MERCADO	ECONOMIA	NORMATIVIDAD	Influencia neta
CONTACTAR	11	11	11	11	33
MERCADO	11	11	11	11	33
ECONOMIA	11	11	12	12	34
NORMATIVIDAD	11	11	12	12	34
Dependencia neta	33	33	34	34	134

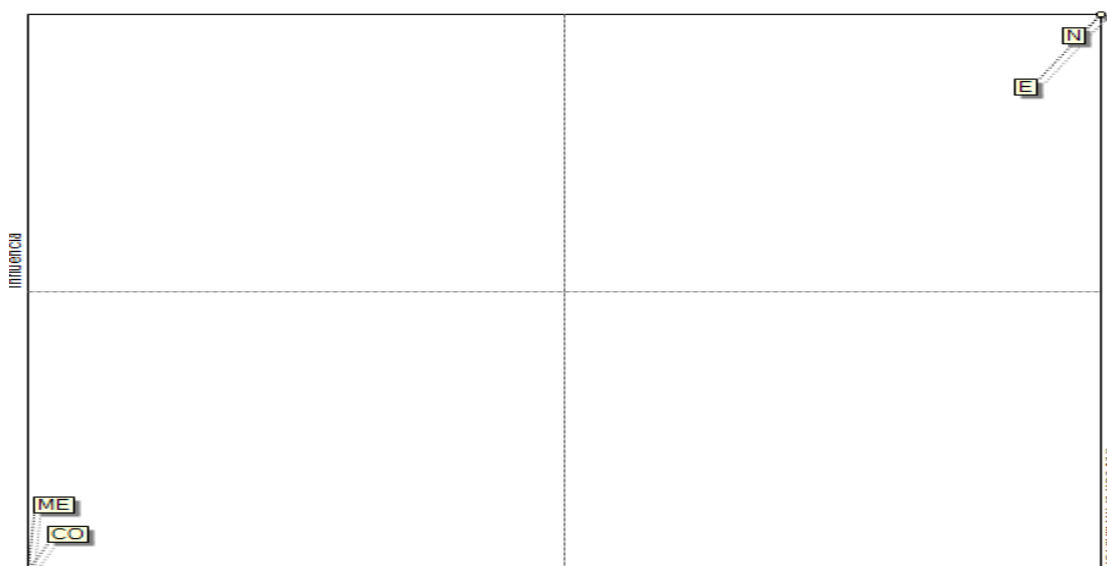
Fuente: Esta investigación, 2017.

Gráfica 9. Histograma de Relaciones de Fuerzas MMIDI



Fuente: Esta investigación, 2017.

Gráfica 10. Plano de Convergencias entre Actores de Orden 1.

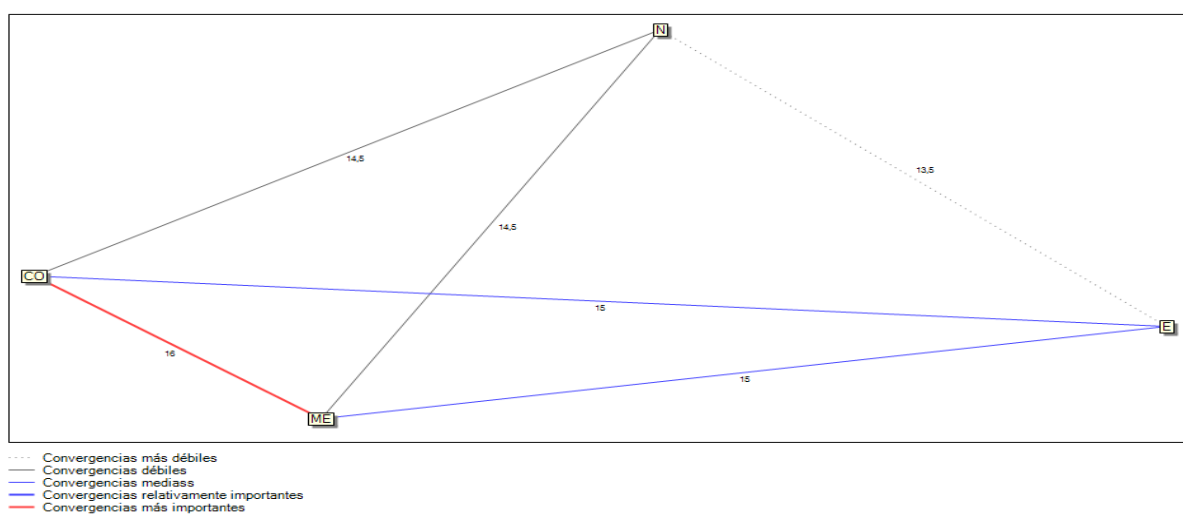


Fuente: Esta investigación, 2017.

Este plano se determina a partir de la matriz de influencias directas MID. En este caso se puede observar como la normatividad y la economía son la variables más influyentes en la situación actual la entidad financiera COTACTAR, por lo tanto se puede argumentar que de su talento humano depende el mejoramiento a futuro de esta empresa; con el mejoramiento por parte de la dirección en materia de planeación se pueden obtener mejores resultados y para este caso el planteamiento de objetivos concretos serán una ventaja competitiva y la base fundamental para el crecimiento de la empresa ya que estos inciden directamente al interior de la empresa; así como en su entorno general.

Los resultados expuestos en la gráfica muestran como la empresa puede influir en la competencia a partir de la potencialización de sus fortalezas y la minimización de sus debilidades, es necesario tener en cuenta que la competencia a su vez tiene influencia sobre otras variables.

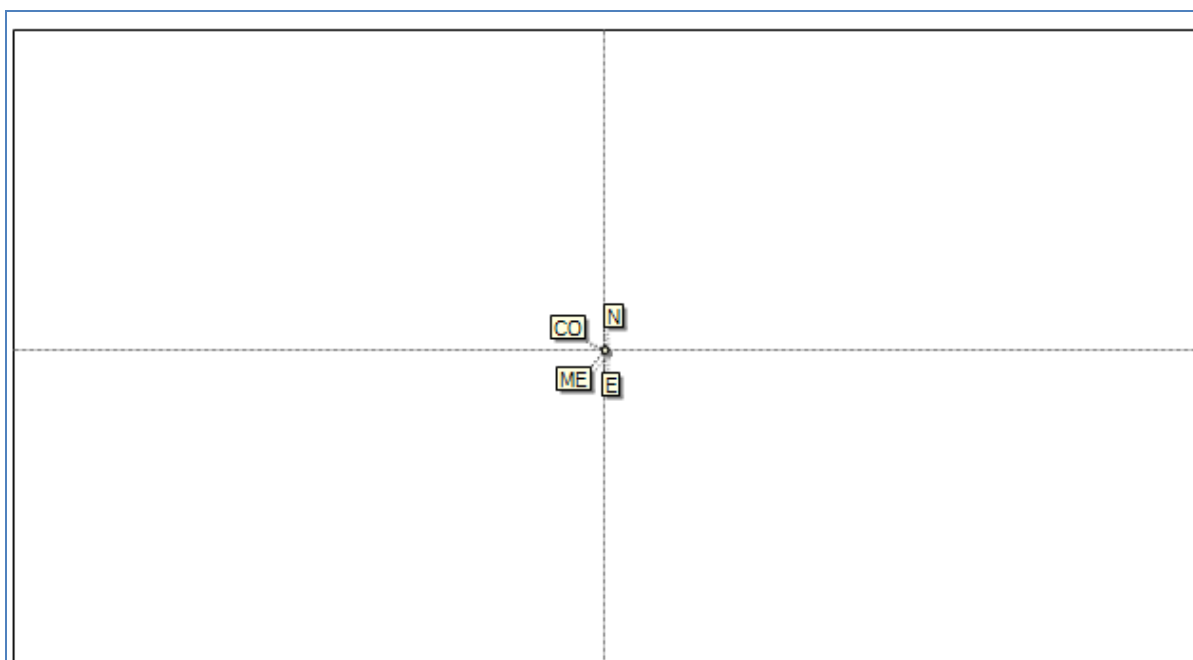
Gráfica 11. Plano de Convergencias entre Actores de Orden



Fuente: Esta investigación, 2017.

En el anterior gráfica de Plano de Convergencias entre Actores de Orden, se encuentra que la convergencia de mayor relevancia entre CONTACTAR y los otros actores es el del mercado. Lo recomendable en este escenario es el de generar estrategias que permitan una participación más activa en el mismo.

Gráfica 13. Plano de Divergencias entre Actores de Orden 2



Fuente: Esta investigación, 2017.

En la gráfica anterior se puede observar que la relación de influencias no es tan marcada como en el Plano de Convergencias entre Actores de Orden, pero de igual manera la normatividad y economía generan incidencia sobre las otras variables; es muy importante destacar como de manera indirecta el mercado afecta tanto las variables internas como externas.

Es por ello que las variables ubicadas en la Zona de Poder son normatividad y economía. Por ello se deben resolver de primero, por tener alta motricidad y baja dependencia. Entre estas se tienen las siguientes: La baja planeación ya que esta es la variable que tiene incidencia directa y potencialmente sobre las otras variables, si se mejora en este aspecto se verán modificadas las otras variables, junto con esta están los objetivos no definidos. Si se mejora en estos aspectos se puede argumentar que esta empresa tendrá un rumbo fijo hacia el futuro y dispondrá del talento humano idóneo para lograrlo.

Los cuatro escenarios propuestos, con base al análisis de los factores que inciden directa e indirectamente en la búsqueda de los objetivos de posicionamiento de CONTACTAR, son:

A. Escenario 1. Paraíso (El más probable):

- Eficiencia: Capacidad para realizar o cumplir adecuadamente una función.
- Crecimiento: Proceso de mejora de una compañía que la impulsa a alcanzar determinadas cotas de éxito.
- Competitividad: Búsqueda de eficacia y efectividad

B. Escenario 2. Tierra (El más optimista):

- Incremento volumen de ventas: Incrementar la cantidad de artículos o servicios vendidos.
- Incremento en la comercialización: Potencializar las actividades tendientes a la comercialización de los bienes y servicios.

C. Escenario 3. Infierno (El pesimista):

- Ineficiencia: Incapacidad para realizar o cumplir adecuadamente una función.
- Decrecimiento económico: Reducción del consumo de bienes materiales.

- Falta de competitividad: Menor capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores.

D. Escenario 4. Aquí nos tocó vivir (El pesimista):

- Declive: En esta etapa del ciclo de vida de la empresa, la demanda disminuye, por tanto, existe una baja de larga duración en las ventas, las cuales, podrían bajar a cero, o caer a su nivel más bajo en el que pueden continuar durante muchos años.
- Pérdida de reconocimiento: La empresa presenta una pérdida de reconocimiento a nivel local por la carencia de aspectos publicitarios.
- Cierre: Cierre definitivo de la empresa por las debilidades y amenazas presentadas en su ciclo de vida.

Tabla 22. Comparación de estrategias en cada escenario

ESTRATEGIAS	ESCENARIO 1 PARAISO	ESCENARIO 2 TIERRA	ESCENARIO 3 INFIERNO	ESCENARIO 4 AQUÍ NOS TOCO VIVIR
Penetración de Mercado	+++	+++	---	---
Desarrollo de servicio	+++	+++	---	---

Fuente: Esta investigación, 2017.

- La anterior tabla muestra el grado de aceptabilidad, de cada una de las estrategias propuestas, en el plan operativo, frente a los escenarios encontrados. La calificación 3 (+++), explica que cada una de estas estrategias cumplen un objetivo primordial en alcance de las metas propuestas.

- Mientras que 3(--), cumplen lo indirectamente proporcional a la calificación 3(+++), en tanto que las estrategias deben ser implementadas en un presente cercano y no en un futuro casi impredecible.
- La importancia de un análisis como el anterior, radica en fundamentar el presente con estrategias posibles y alcanzables para CONTACTAR. La recomendación es generar esfuerzos en el presente, para así consolidar el futuro económico sostenible.

Escenario Ideal: Frente a la estrategia de penetración de mercado se recomienda que CONTACTAR: mejore el posicionamiento de su sucursal del parque Bolívar de la ciudad de Pasto. La ventaja diferencial que enmarcara este plan radica básicamente en el carisma del talento humano y el apoyo permanente de la gerencia en cada una de sus fases.

Producto o Servicio: La satisfacción del cliente en cuanto a los servicios que ofrece CONTACTAR, serán de permanente evaluación con el objetivo de identificar la inclusión o exclusión de servicios que manejen un mejor impacto en el mercado de la región.

Con el objetivo de dar a conocer los servicios brindados por CONTACTAR, se espera implementar un programa de publicidad escrita y radial de la siguiente manera:

- Información radial que se transmitirá tres veces al día durante 5 meses, en una emisora local donde se publicite la sucursal, así como los planes de lanzamiento por temporadas específicas. (Ejm: créditos educativos, libre inversión, vivienda).

- Entrega de volantes puerta a puerta y en mano de los habitantes de los barrios de estrato 3, 4, 5, comercial, industrial e institucional.

- Consolidar una imagen corporativa sólida y organizada, a través de carnet de identificación, portafolio de servicio, tarjetas de presentación y capacitación permanente del personal en nuevas tendencias de atención al cliente.

- Presentar los servicios de CONTACTAR, con alto sentido de pertenencia.

Promoción: Se contempla dentro de los primeros 6 meses de operación de este plan, visitas de promoción e información a todo el sector comercial de la ciudad de Pasto, con el objetivo de dar a conocer los servicios y características de ellos.

Finalmente y con la intención de abarcar un mayor porcentaje de participación en el mercado de la región se espera diseñar algunas estrategias de promoción, como descuentos por pronto pago, así como incentivos (sorteos) que permitan fortalecer la fidelidad del cliente interno y externo.

Programa de Promoción: Las actividades de promoción que se realizaran deberán estar dirigidas a visitas constantes a las empresas e instituciones, así como a clientes fieles y de alto impacto para la empresa.

Promociones en las que se otorgan el 5% de descuento de los intereses del mes por pronto y cumplido pago. Además de obsequiar regalos en diferentes medios publicitarios del departamento de Nariño.

Incrementar la promoción y publicidad del portafolio de productos de CONTACTAR. La empresa debe dar a conocer a su mercado objetivo los productos que ofrece, llegando de manera directa (personal) o indirecta (masiva) al consumidor. Algunos medios a utilizar son: Televisión, radio, prensa, Internet, Folletos directos, vallas, publicidad personal, tele mercadeo etc.

Distribución: CONTACTAR, deberá diseñar una revista, la cual a partir de su distribución en forma gratuita de a conocer los servicios ofrecidos.

Capacitación: Se deberá buscar ofrecer servicio de alta calidad, esto se lograra a través de un equipo humano capacitado y calificado en la atención al cliente. Esto permitirá al cliente externo tener la certeza de recibir un servicio apropiado y ajustado a sus necesidades.

Se capacitara en forma permanente al personal encargado de la atención al cliente en cuanto a la prestación de un servicio amable, respetuoso, donde el cliente pueda resaltar la buena atención prestada y de esta manera convertirse en un comunicador de los servicios ofrecidos. Todas las estrategias aquí planteadas, tendrán como objetivo el generar una ventaja competitiva, con respecto a las otras empresas que se dedican a esta actividad. Se buscará brindar promociones, en un espacio adecuado, con unos canales de comunicación apropiados al entorno regional y unos servicios que puedan competir con aquellas empresas que manejan estos portafolios.

Tabla 23. Plan Prospectivo

PLAN PROSPECTIVO							
PRIN	ESTRATEGIA	META	OBJETIVO	OBJETIVOS ESPECIFICOS	FREC.	RESPO N.	PRESU.
1	ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA BASADA EN UN DIRECCIONAMIENTO O ESTRATÉGICO MISIONAL	CUMPLIR CON LOS REQUISITOS Y ESFORZARSE PARA EXCEDER LAS EXPECTATIVAS DEL USUARIOS	ENTENDER NECESIDADES ACTUALES Y FUTURAS DE LA ORGANIZACIÓN	1. Entender en toda su amplitud las necesidades y expectativas de la organización 2. Asegurar un enfoque balanceado entre las necesidades y expectativas de la organización y otras partes interesadas 3. Comunicar esas necesidades y expectativas a través de la organización. 4. Medir la satisfacción del usuario interno y actuar sobre los resultados. 5. Administrar las relaciones con los usuarios internos.	Mensual (permanente)	Gerencia del proyecto y asesores	1.200.000
2	INVOLUCRAMIENTO DE TODO EL PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN	LOGRAR LA MAYOR PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN	APROVECHAR AL MÁXIMO LAS HABILIDADES DEL PERSONAL PARA BENEFICIO DE LA ORGANIZACIÓN	1. Aceptar pertinencia y responsabilidad para solucionar problemas. 2. Buscar activamente oportunidades para hacer mejoras y aumentar su competencia, conocimiento y experiencia. 3. Compartir libremente su experiencia y conocimiento en grupos y equipos. 4. Enfocarse en crear valor para sus usuarios. 5. Buscar que el personal sea innovador y creativo, que lleve por delante los objetivos de la organización.	Mensual (permanente)	Gerencia del proyecto y asesores	1.800.000

				6. Representar mejor a la empresa ante los usuarios, la comunidad local y la sociedad en su conjunto.			
				7. Derivar satisfacción de su trabajo.			
				8. Lograr que el personal sienta entusiasmo y orgullo por ser parte de la organización.			
3	ADMINISTRAR COMO UN PROCESO	MEJORAR PROCESOS PARA ALCANZAR LOS RESULTADOS DESEADOS	RELACIONAR RECURSOS Y ACTIVIDADES PARA LOGRAR MÁS EFICIENTEMENTE UN RESULTADO DESEADO	1. Definir el proceso para alcanzar el resultado esperado.	Mensual (permanente)	Gerencia del proyecto y asesores	1.200.000
				2. Identificar y medir los resultados de los procesos.			
				3. Identificar las interfaces de los procesos con las funciones de la organización.			
				4. Evaluar los riesgos posibles, consecuencias e impactos de los procesos			
				5. Identificar los usuarios internos y externos, y otras partes interesadas			
				6. Establecer claramente la responsabilidad, la autoridad y las líneas de mando para la gestión del proceso.			
				7. Diseñar los procesos teniendo en cuenta los pasos, medición del control, entrenamiento, actividades, información para obtener el resultado esperado.			
4	DESARROLLAR E IMPLEMENTAR PROYECTOS DE MEJORAMIENTO,	ADMINISTRAR UN SISTEMA DE PROCESOS INTERRELACIONADOS	MEJORAR LA EFECTIVIDAD Y LA EFICIENCIA DE LA	1. Definir el sistema mediante la identificación o	Mensual (permanente)	Gerencia del proyecto y	1.200.000

	QUE LE PERMITAN ELABORAR PROPUESTAS VIABLES Y AUTOSOTENIBLES DE ACUERDO A LAS INICIATIVAS Y NECESIDADES DE LA EMPRESA	OS PARA UN OBJETIVO DADO	ORGANIZACIÓN	<p>desarrollo de los procesos que afectan a un objetivo dado.</p> <p>2. Estructurar el sistema para lograr el objetivo de la manera más eficiente.</p> <p>3. Entender la interdependencia entre los procesos del sistema.</p> <p>4. Mejorar continuamente el sistema a través de su medición y evaluación.</p> <p>5. Establecer los recursos, antes de actuar</p>		asesores	
5	FORTALECER LA CAPACITACIÓN, LA FORMACIÓN Y LA EDUCACIÓN, BUSCANDO DESARROLLAR Y FORTALECER VALORES Y CAPACIDADES DE LOS TRABAJADORES	LOGRAR UNA MEJORA CONTINÚA	PROCURAR POR QUE LA MEJORA CONTINÚA SEA UN OBJETIVO PERMANENTE	<p>1. Hacer de la mejora continua en servicios, procesos y sistemas, un objetivo de cada individuo en la organización.</p> <p>2. Aplicar los objetivos básicos tanto en la mejora gradual como de la mejora integral.</p> <p>3. Evaluación periódica frente a criterios establecidos para lograr la excelencia e identificar áreas de mejoras potenciales.</p> <p>4. Mejorar continuamente la eficiencia y la efectividad.</p> <p>5. Promover actividades basadas en la prevención.</p> <p>6. Promover a cada miembro del organismo con capacitación y entrenamiento adecuados en los métodos y</p>	Semestral (cada 6 meses) Mensual (permanente)	Gerencia del proyecto y asesores	2400000

				herramientas de mejora continua (planear, hacer, verificar, actuar), resolución de problemas, reingeniería de procesos, innovación de procesos, establecer mediciones y metas para guiar y rastrear las mejoras, reconocer las mejoras.			
6	IMPULSAR PROGRAMAS DE PARTICIPACIÓN LABORAL	TOMA DE DECISIONES EFECTIVAS	ANALIZAR DATOS E INFORMACIÓN PARA TOMAR DECISIONES EFECTIVAS	<p>1. Tomar mediciones y recolectar datos e información relevantes para el objetivo.</p> <p>2. Asegurar que los datos e información sean suficientemente exactos, confiables y accesibles</p> <p>3. Analizar los datos y la información mediante métodos válidos.</p> <p>4. Entender el valor de técnicas estadísticas apropiadas.</p> <p>5. Tomar decisiones y acciones basadas en los resultados del análisis lógico, equilibrado con la experiencia y la intuición.</p>	Semestral (cada 6 meses) Mensual (permanente)	Gerencia del proyecto y asesores	6000000
TOTAL							13.800.000

Fuente: Esta investigación, 2017.

Conclusiones

La anterior investigación busca dar soluciones efectivas a los problemas identificados dentro del área de talento humano en el sub proceso de formación de la entidad Financiera Contactar, sede Parque Bolívar de la ciudad de Pasto, a fin de generar un mejor posicionamiento, logrando que los resultados alcanzados se reflejen en la optimización de la gestión administrativa de esta organización.

El presente estudio permitió identificar que el área de talento humano sub proceso de formación y desarrollo, cuenta con personal capacitado en cual conoce con claridad las funciones asignadas, así como la filosofía empresarial de la entidad, la misión institucional, las metas de la organización y los valores corporativos. Aspectos que son importantes para el logro de los objetivos de la organización.

Esta empresa se caracteriza por tener unas políticas organizacionales claras, ajustadas a un reglamento interno que controla las actuaciones de sus colaboradores, donde el único fin es la generación de efectividad empresarial.

Pese a lo anterior en las consultas realizadas al personal del área de talento humano sub proceso de formación y desarrollo, se pudo evidenciar que existen algunas debilidades internas tales como servicio al cliente, atención de reclamos, motivación, clima organizacional, contratación y limitaciones en el desempeño, lo cual genera inconformidades en el personal que trabaja en esta área de la entidad financiera Contactar.

Gracias a esta identificación de variables internas claves se pudo establecer que esta organización requiere de dos estrategias en específico tales como Penetración de Mercado, y Desarrollo de Servicio, lo anterior con el propósito de buscar una mayor participación en el mercado regional, a partir de la satisfacción laboral de sus trabajadores.

En el análisis prospectivo de la organización se encontró que el talento humano es la base para el mejoramiento a futuro de esta empresa; por cuanto en materia de planeación se pueden obtener mejores resultados y para este caso el planteamiento de objetivos concretos serán una ventaja competitiva y la base fundamental para el crecimiento de la empresa ya que estos inciden directamente al interior de la empresa; así como en su entorno general.

Los resultados expuestos en este estudio muestran como la empresa puede influir en la competencia a partir de la potencialización de sus fortalezas y la minimización de sus debilidades, es necesario tener en cuenta que la competencia a su vez tiene influencia sobre otras variables, tales como la normatividad y economía las cuales generan incidencia en el mercado afectando tanto factores internos como externos.

Para el logro de los objetivos de crecimiento y sostenimiento se encontró que el trabajo de esta sede se debe fundamentar en la planeación ya que esta es la variable que tiene incidencia directa y potencialmente sobre las otras variables, si se mejora en este aspecto se verán modificadas las otras, junto con esta los objetivos no definidos. Si se mejora en estos aspectos se puede argumentar que esta empresa tendrá un rumbo fijo hacia el futuro y dispondrá del talento humano idóneo para lograrlo.

Para el caso de Contactar, el futuro es prometedor si se tiene en cuenta la formulación y aplicación de políticas claras, que contribuyan al mejoramiento de los índices de participación económica de esta empresa en el mercado de su región. Toda la asistencia metodológica presentada de manera secuencial a lo largo de este proyecto busca impactar positivamente dentro de la organización, a través de la identificación de sus debilidades y fortalezas. Lo anterior son el propósito de mejorar su competitividad, su crecimiento, sostenibilidad y desarrollo en el mercado regional.

Es probable que con la ayuda de una mejor proyección de las actividades de capacitación del personal, lo anterior con el propósito de generar sostenibilidad de la empresa con personal capacitado y competitivo, a fin de garantizar un mejor posicionamiento y crear una fortaleza para competir. La idea de implementar un plan prospectivo en el área descrita tiene como objetivo principal el incremento de las ventas y de esta manera mejorar el posicionamiento de la sede a nivel regional. Finalmente mejorar las condiciones laborales de todos los actores de este proceso.

Recomendaciones

Se espera que la entidad financiera Contactar sede Parque Bolívar implemente incentivos que motiven al personal a fin de generar mejores resultados y así incrementar su participación en el mercado regional. Se recomienda que la dirección de la sede Parque Bolívar gestione recursos que se puedan dirigir al mejoramiento de las condiciones laborales y salariales de sus trabajadores, a fin de generar motivación y un mayor compromiso hacia la empresa.

Es recomendable para Contactar generar estrategias, objetivos y metas, de la mano de su talento humano, esto con el fin de alcanzar un mejor crecimiento y consolidación económica. Es por ello que debe aprovechar los recursos que tiene la organización para adelantar la publicidad requerida en el conocimiento de los productos y servicios que ofrece a la comunidad en general. De igual manera es importante que la empresa extienda la cobertura de mercado local ampliando su fuerza de ventas hacia otras zonas del Departamento de Nariño.

Es importante que la empresa busque organizar los procesos administrativos internos, para así diseñar métodos que mejoren el rendimiento y la gestión permanente administrativa de manejo, selección y vinculación de personal. Antes de la puesta en marcha del Plan se hace necesario socializarlo y darlo a conocer a todo nivel de la empresa para lograr una integración en equipo y un compromiso en cada uno de los empleados, colaboradores y socios de la entidad.

Finalmente el Plan se debe evaluar constantemente con los indicadores de cumplimiento de lo logrado sobre lo esperado, para realizar los reajustes necesarios, y así re direccionar los objetivos para alcanzar los resultados propuestos en el horizonte de tiempo establecido

Referencias Bibliográficas

Buckner Leroy m., servicio al cliente, Mcgraw Hill.

Casciaro Tiziana, and Souza Lobo Miguel. (2005). Competent Jerks, Lovable Fools, and the formation of Social Networks. Harvard Business Review Article.

Cobra marcos, marketing de servicios, Mcgraw Hill.

Contreras Marco Elías, formulación y evaluación de proyectos, editorial unisur, tercera impresión, 1998.

Dane, censo poblacional 2005.

Fred r. David, conceptos de administración estratégica, editorial prentice, quinta edición, Bogotá 1998.

Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica, Editorial Prentice, Quinta edición, Bogotá 1998.

Fred r. David, la gerencia estratégica, Colombia, Legis, 1990.

Fred R. David. (1997) Conceptos de Administración Estratégica. Editorial Prentice Hall 5^a. Edición, México.

García López, José Manuel. (2011). El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones. Recuperado de: <http://www.eumed.net/ce/2011b/jmgl.pdf> (16, Junio, 2017)

Garzón Manuel Alfonso, planeación estratégica, editorial UNAD.

Manuel Alfonso Garzón Castrillon. (2000). Planeación Estratégica.

Méndez Carlos Eduardo, metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación, Mcgraw Hill, Tercera Edición.

Michel Godet. (2000). Caja de Herramientas prospectivas. 4ta Edición.

Normas técnicas colombianas. Tesis y otros trabajos de grado. Actualización 2015.

Pinto Villatoro Roberto. (2004). Planeación Estratégica de Capacitación. “Decálogo de la Capacitación.

Quiroga P, Darío, metodología para hacer prospectiva empresarial en la sociedad de la información y el conocimiento. Revista economía y administración N° 70, Junio 2008.

Rodrigo V. Bedoya. (2007). Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación. 3ra Edición. McGraw Hill.

Serna Gómez Humberto, gerencia estratégica, editores Ltda., tercera edición, Colombia, junio 2000.

Anexos

Anexo A

Encuesta Empleados de la Entidad

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA - UNAD

PLAN PROSPECTIVO PARA EL POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA CONTACTAR, SEDE PARQUE BOLÍVAR DE LA CIUDAD DE PASTO

Objetivo: Diseñar un plan prospectivo para el área de talento humano en el sub proceso de formación y desarrollo con miras a generar un mejor posicionamiento de la empresa Contactar, sede Parque Bolívar de la ciudad de Pasto

Marque con una X la respuesta que crea pertinente. No olvide que las respuestas son totalmente confidenciales.

FILOSOFIA EMPRESARIAL Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

1. Cargo que desempeña _____
2. ¿Tiene claridad sobre las funciones que usted debe realizar? Si____ No____
3. ¿De la filosofía empresarial de Contactar qué aspectos conoce? **Marque con una X en la casilla correspondiente.**

	Alto conocimiento (4)	Medio conocimiento (3)	Poco conocimiento (2)	Nulo conocimiento (1)
a) Misión				
b) Visión				
c) Metas				
d) Valores corporativos				
e) Objetivos				
f) Estrategias				
g) Políticas				
h) Reglamento interno				
i) Manual de funciones				

4. ¿Existe en Contactar una clara estructura organizativa, que se evidencie bajo un organigrama formal? Si____ No____

5. ¿Son los cargos de Contactar, significativos, estimulantes y bien remunerados?

Marque con una x el número donde considere adecuada su respuesta.

Totalmente en desacuerdo			Totalmente en acuerdo	
1	2	3	4	5

6. ¿Ha recibido programas de inducción para el desarrollo de sus actividades? Si____ No____

7. ¿Tiene usted jefe inmediato a quien responder sus actividades? Si____ No____ si su respuesta es sí, especifique el cargo y el nombre del jefe inmediato_____

8. ¿Ha recibido capacitación en los últimos 6 meses? Si____ No____ **Si su respuesta es NO vaya a la pregunta No.10**

9. ¿En qué áreas ha recibido capacitación? **Múltiple Respuesta**

- a.) Servicio al cliente_____
- b.) Manejo en procesos y procedimientos_____
- c.) Atención de reclamos_____
- e.) Normas y estándares de calidad_____
- f.) Emprendimiento_____
- g.) Motivación_____
- h.) Clima organizacional_____
- i.) Otra cuál_____

10. ¿Se emplea un estilo gerencial? **Marque con una X**

Democrático (se tiene en cuenta la opinión de los colaboradores) _____

Autocrático (Al momento de tomar decisiones, usted es el único responsable) _____

11. Califique de 1 a 5 la metodología de trabajo del área de talento humano, si es la adecuada, teniendo en cuenta la siguiente clasificación:

Siendo 1 el menos importante y 5 el más importante

Única Respuesta

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Inadecuada

Adecuada

Marque con una X

12. ¿Se estimula la creatividad? Si____ No____

13. ¿Qué tipo de contrato le ofrece Contactar? **Marque con una X**

- Contrato a término fijo___
- Contrato a término indefinido___
- Contrato por prestación de servicios___
- Contrato de aprendizaje (enfocado a la formación de practicantes)___
- Contrato Ocasional de Trabajo (no superior a 30 días y debe ser por una labor específica)___

COMUNICACIÓN Y MOTIVACION

14. ¿Dentro de Contactar el sistema de comunicaciones que se emplea es? **Marque con una X, Múltiple Respuesta**

Memorando	
Oficios	
Cartas	
Llamadas de atención	

15. ¿De las siguientes declaraciones, cómo considera los incentivos o motivaciones que Contactar ofrece a sus colaboradores?

DECLARACIONES	TOTALME NTE EN DESACUE RDO		TOTALMENTE DE ACUERDO		
	1	2	3	4	5
a) Contactar les brinda a sus empleados atención especializada.	1	2	3	4	5
b) Contactar toma en cuenta los intereses de sus empleados.	1	2	3	4	5
c) Contactar compensa económicamente a sus colaboradores por cumplimiento de metas.	1	2	3	4	5
d) Contactar valora su rendimiento laboral.	1	2	3	4	5

16. ¿De las siguientes limitantes para desempeñar su cargo, cual considera usted la más relevante? Organice según el orden de importancia. Siendo 1 el menos importante y 5 el más importante

Tiempo _____
 Herramientas tecnológicas _____
 Material de Trabajo _____
 Lugar y funciones de trabajo _____
 Espacio físico _____

17. Sugerencias para mejorar el servicio:

Datos demográficos

Género M ___ F ___

Edad 12-16 ___ 17-20 ___ 21-28 ___ 29-35 ___ 35 en adelante ___

¡MUCHAS GRACIAS POR CONTRIBUIR AL MEJORAMIENTO DE LA ORGANIZACION!

Anexo B

Entrevista a Dirección de Talento Humano

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA - UNAD

PLAN PROSPECTIVO PARA EL POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA CONTACTAR, SEDE PARQUE BOLÍVAR DE LA CIUDAD DE PASTO

Objetivo: Diseñar un plan prospectivo para el área de talento humano en el sub proceso de formación y desarrollo con miras a generar un mejor posicionamiento de la empresa Contactar, sede Parque Bolívar de la ciudad de Pasto

Competitividad Intensiva.

1. Es fácil para nuevos competidores establecerse en el mercado regional?

2. El servicio que presta la entidad es fácil de copiar en término de los beneficios que se suministran a los clientes?

Incertidumbre

3. Cuáles son los cambios que puede presentar Contactar en el contexto regional frente a aspectos tales como estructura del mercado, competitividad y otros tales como sociales, culturales y económicos?

Riesgos y Recompensa

4. Como se llevan a cabo la planeación?

5. De qué depende la supervivencia de esta organización?

Postura Estratégica

6. Cuál es su postura estratégica de la empresa frente a los ítems de negocio, competencia, calidad y servicio?

Cultura Organizacional

7. Como desarrolla la actividad de formulación de planes y acciones que mejoren

Control

8. Como se lleva a cabo la toma de decisiones?

Orientación

9. Como se motiva al personal para el cumplimiento de metas?

Preferencia

10. Como es la forma de comunicación interna de la entidad?

Gracias por su colaboración!!