

**DIAGNOSTICO Y MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA
COOPERATIVA MULTIACTIVA DE SERVICIOS SOLIDARIOS
COPSERVIR LTDA.**

PRESENTADO POR:

JUAN MAURICIO SAAVEDRA DUQUE

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA - UNAD
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONOMICAS Y DE
NEGOCIOS – ECACEN
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE ORGANIZACIONES
BOGOTA D.C. - FEBRERO DE 2016**

TABLA DE CONTENIDO	Pág.
1. INTRODUCCION	8
2. RESUMEN – ABSTRACT	10
3. PROBLEMA DE DIAGNOSTICO	15
3.1. Enunciado del problema	15
3.2. Formulación del problema	17
4. JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DEL DIAGNOSTICO	17
4.1. Justificación	17
4.2. Delimitación	18
5. OBJETIVOS	19
5.1. Objetivo general	19
5.2. Objetivos específicos	19
6. HIPÓTESIS	20
7. TIPO DE DIAGNOSTICO	21
7.1. Metodología	27
8. MARCO DE REFERENCIA	28
8.1. Marco teórico	28
9. APORTES DEL TRABAJO A LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	34
10. DIAGNOSTICO FUNCIONAL	37
10.1. Estructura Interna del sistema y canales de comunicación	37
10.1.1. Estructura Interna	37
10.1.2. Mecanismos de Comunicación	40
10.2. Sistemas y procesos de comunicación y alineación personal, grupal, departamental e interdepartamental	41
10.3. Procesos de comunicación externa de la organización	43
10.4. Tecnología en procesos de gestión y comunicación	44
10.4.1. Intranet	45
10.4.2. Correo Electrónico	47
10.4.3. Servicios De Telefonía	48

10.4.4. Flota SAD – Numero Único Servicio A Domicilio	49
10.4.5. Call Center	49
10.5. Entrevistas con Expertos	50
10.5.1. Modelo Cuestionario de Entrevista a Expertos	51
10.6. Resultados de la Entrevista con Expertos	53
10.6.1. Tabulación de los resultados	53
10.6.2. Análisis de los resultados	56
10.7. Resultados del Diagnóstico Funcional	57
11. DIAGNOSTICO CULTURAL	58
11.1. Variables Espirituales	58
11.1.1. Historia	58
11.1.2. Principios	61
11.1.3. Valores	62
11.1.4. Objetivos Estratégicos	62
11.1.5. Identidad Institucional	63
11.1.6. Identidad Comercial	64
11.2. Variables Conductuales	67
11.2.1. Buen Trato	67
11.2.2. Manejo de Situaciones de Convivencia Laboral	69
11.2.3. Vestuario y Costumbres	70
11.3. Variables Estructurales	71
11.3.1. Estructura De Poder	72
11.3.2. Sistemas De Status Interno	75
11.3.3. Políticas Y Procedimientos	77
11.4. Variables Materiales	84
11.4.1. Activos	84
11.4.2. Infraestructura	85
11.4.3. Tecnología	87
11.5. Encuesta de Diagnóstico Cultural	92
11.5.1. Tratamiento de la Información	93
11.5.2. Proceso de muestreo y tamaño de la muestra	94
11.5.3. Modelo Encuesta de Diagnóstico Cultural	96
11.6. Resultados de la Encuesta de Diagnóstico	99
11.6.1. Tabulación de los Resultados	99
11.6.2. Análisis de los resultados	102
11.7. Resultados del diagnóstico Cultural	109
12. RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL	112
12.1. Matriz DOFA	112

12.2. Matriz de Estrategias DOFA	113
13. PROPUESTA DE DISEÑO ORGANIZACIONAL	117
13.1. Establecimiento de la Gerencia de Comunicaciones.	118
13.2. Mejoramiento de la Comunicación y Direccionamiento Estratégico	121
13.3. Mejoramiento de la Imagen Corporativa y Comercial	127
13.4. Refuerzo de actividades de Convivencia Laboral	137
13.5. Perfilamiento y definición de Cargos y Niveles	138
13.6. Revisión y ajuste de políticas y normas de procedimiento	151
13.7. Replanteamiento a la Gestión de Infraestructura	157
14. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION	159
15. RELACION DE COSTOS DERIVADOS DEL PROYECTO	162
16. CONCLUSIONES	164
17. BIBLIOGRAFÍA	169

LISTA DE FIGURAS	Pág.
Figura 1. Técnicas e instrumentos de desarrollo organizacional.	24
Figura 2. Modelo básico del sistema de planeación estratégica de Mintzberg	32
Figura 3. Distribución Nacional de Copservir LTDA por Gerencia Operativa.	37
Figura 4. Intranet Copservir / Pantalla básica.	45
Figura 5. Intranet Copservir / Pantalla básica de procesos.	46
Figura 6. Logo Institucional Copservir LTDA.	63
Figura 7. Logos de los modelos de negocio de La Rebaja.	65
Figura 8. Logos canales de comercialización y servicios adicionales de La Rebaja.	65
Figura 9. Capsulín.	66
Figura 10. Organigrama Presidencia y Vicepresidencias.	72
Figura 11. Organigrama Vicepresidencia Comercial y Tecnología.	73
Figura 12. Organigrama Vicepresidencia de Operaciones.	73
Figura 13. Organigrama Vicepresidencia de Talento Humano.	74
Figura 14. Organigrama Vicepresidencia de Auditoría y Procesos.	74
Figura 15. Organigrama Vicepresidencia Administrativa y Financiera.	75
Figura 16. Listado Políticas y normas de procedimiento asignadas por Área de gestión.	79
Figura 17. Simulador para el cálculo de la muestra.	95
Figura 18. Nuevo Logo Institucional Copservir 2015.	127
Figura 19. Esquema general del módulo de Gestión Humana ERP SIESA	142
Figura 20. Esquema Evaluación de Desempeño. ERP SIESA ENTERPRISE	146
Figura 21. Módulo de Gestión Humana / ERP SIESA ENTERPRISE	147
Figura 22. Modelo Hoja de Vida en Línea / ERP SIESA ENTERPRISE	148
Figura 23. Modelo organigrama dinámico de cargos / ERP SIESA ENTERPRISE	148
Figura 24. Modelo perfilamiento de cargos / SIESA	151

LISTA DE TABLAS	Pág.
Tabla 1. Tabulación método Delphi – Diagnóstico Funcional	56
Tabla 2. Tamaño de la muestra con base al simulador de cálculo.	96
Tabla 3. Ficha técnica de la encuesta	100
Tabla 4. Tabulación Encuesta – Diagnóstico Cultural	101
Tabla 5. Matriz DOFA – Copservir LTDA	113
Tabla 6. Matriz de estrategias DOFA – Copservir LTDA.	117
Tabla 7. Grados de Madurez en perfiles por cargo.	150
Tabla 8. Cronograma de Implementación.	160
Tabla 9. Costos derivados del proyecto.	162

LISTA DE GRAFICOS	Pág.
Grafico 1. Pregunta 1 de la encuesta	102
Grafico 2. Pregunta 2 de la encuesta	102
Grafico 3. Pregunta 3 de la encuesta	103
Grafico 4. Pregunta 4 de la encuesta	103
Grafico 5. Pregunta 5 de la encuesta	104
Grafico 6. Pregunta 6 de la encuesta	104
Grafico 7. Pregunta 7 de la encuesta	105
Grafico 8. Pregunta 8 de la encuesta	106
Grafico 9. Pregunta 9 de la encuesta	106
Grafico 10. Pregunta 10 de la encuesta	107
Grafico 11. Pregunta 11 de la encuesta	107
Grafico 12. Variables Psicográficas de la encuesta	108

1. INTRODUCCION

Para desarrollar un modelo organizacional eficiente, deben tenerse en cuenta las herramientas para el desarrollo sistémico, que inician con una evaluación organizacional integral y su importancia para la valoración del entorno de trabajo en donde se logran identificar oportunidades y amenazas de la organización, pronosticar cambios y preparar estrategias para afrontarlas. Por otro lado, se identifican problemas de orden sistémico que como premisa permiten aprender a ver estructuras para la vida personal y laboral de los componentes de la empresa. De igual manera, la validación de las estrategias para la creación de ideas innovadoras se constituye en una herramienta para mejorar la competitividad de la organización y posicionar la marca en el mercado con un mejor modelo empresarial.

Todas las organizaciones dentro de sus áreas ejecutan procesos primordiales para su funcionamiento; en algunas circunstancias se presentan dificultades y la concentración de esfuerzos está orientada algunas veces en la dirección equivocada, pero para ello es importante realizar un diagnóstico que permita determinar el estado actual de la compañía con el fin de identificar las condiciones en que se encuentra tanto internamente como externamente, de esta forma es posible presentar las circunstancias en matrices de diagnóstico para confrontarlas y verificar la situación en todos los aspectos, con el fin de aplicar los correctivos necesarios que permitan hacer a la organización más competitiva y diferenciadora en el contexto global.

Asimismo, el Diagnóstico de las organizaciones es una herramienta poderosa de gestión que permite dar una visualización global, en procura de resolver los problemas que se pueden presentar. Por medio de este enfoque se pueden llevar a colación algunas novedades que

pueden convertirse en barreras u obstáculos para el desarrollo de procesos y estrategias establecidas en los planes o estructuras organizacionales y que en algún momento pueden llegar a contraponerse en los procesos, Asimismo esta herramienta puede dar la oportunidad de encontrar algunas alternativas que estarán enfocadas a establecer mecanismos de solución a las novedades que se presentan en el contexto empresarial.

La Cooperativa Multiactiva de Servicios Solidarios – Copservir LTDA está pasando un momento coyuntural de crecimiento, que se presenta como una etapa de evolución hacia el mercado ya que es una empresa que quiere poner al alcance las mejores alternativas al servicio de los clientes. En el diagnóstico se presenta el esquema de trabajo de la empresa y se identifican algunos aspectos que necesitan mejoras en la conformación organizacional actual, para lo cual es indispensable obtener una visión de la situación en el entorno, los procesos internos y externos, la presentación en un análisis FODA y posteriormente en elementos de Diagnóstico sistémico, con el fin de determinar cómo está la organización identificando su problemática en las diferentes áreas de trabajo y un modelo de mejoramiento organizacional efectivo para la misma.

2. RESUMEN - ABSTRACT

RESUMEN

Copservir LTDA., Cooperativa Multiactiva que comercializa productos farmacéuticos, para la belleza y el bienestar bajo la marca comercial La rebaja Droguería y La Rebaja Plus Minimarket. La Empresa cambió radicalmente su orientación estratégica, después de realizar una reingeniería de procesos y centralización de actividades. La organización, entró en un lapso donde la comunicación y definición de objetivos estratégicos claros pasaron a segundo plano, con menos personas para desempeñar un cargo pero con desconocimiento de las funciones, un importante crecimiento tecnológico y comercial, pero con cambio de la identidad corporativa, más estrategia pero menos trabajo de equipo gerencial, procesos más eficaces pero documentación ineficiente y desactualizada, adicional a una gestión de comunicaciones, que no está orientado a mantener la cultura organizacional y una estrategia global.

Para Copservir, el diagnóstico y la propuesta de un modelo organizacional eficiente debe ser la respuesta y convertirse en una estrategia desarrollada para lograr el cambio que se desea en la organización motivado por su modelo de negocio, teniendo en cuenta las exigencias y demandas a satisfacer. Allí vendrán las oportunidades y proyección de modelamientos bajo teorías organizacionales modernas, prestando especial atención a las amenazas y debilidades del entorno, con un diagnóstico funcional y cultural que tenga en cuenta los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional de las personas y responda a las necesidades, intereses y aspiraciones de las mismas. Por ello es importante definir de forma adecuada las etapas de desarrollo del modelo organizacional.

Lógicamente, después de establecer el diagnóstico y modelo correspondientes, es importante proyectar los nuevos objetivos estratégicos y actividades derivadas de los mismos. En este punto se debe evaluar el destino al que la empresa desea llegar, las actividades y procesos que han de implementarse, los responsables de las mismas y la manera de evaluar la efectividad en la implementación. Allí es primordial tener fundamentos sentados y alineados en la visión y la misión de la empresa, además del componente de los líderes de cada uno de los procesos que tienen un mayor impacto organizacional. Los líderes deben estar conscientes que las metas a corto, mediano y largo plazo deben ser realmente retadoras para su equipo.

De modo particular para este caso, la aplicación del diagnóstico organizacional se divide en dos facetas; la primera de ellas el Diagnóstico Funcional que conlleva un análisis interno a la estructura Interna y a los sistemas canales y mecanismos de comunicación, los sistemas y procesos asociados al mismo así como alineación personal, grupal, departamental e interdepartamental, los procesos de comunicación externa y las tecnologías para los procesos de gestión. Para ello, la aplicación del Método Delphi permite tener datos de expertos en la organización para validar los análisis realizados. La segunda, El Diagnostico Cultural, determina las variables espirituales, conductuales, estructurales y materiales de la empresa, que para este estudio se validan con una encuesta de diagnóstico cultural, que también deja una serie de resultados asociados a las variables que se deben fortalecer.

La Matriz de Estrategias DOFA derivadas de los diagnósticos funcional y cultural, llevan a establecer la propuesta de diseño organizacional que deja como resultado unas actividades

importantes como el establecimiento de la gerencia de comunicaciones, mejoramiento de la comunicación y direccionamiento de los niveles estratégicos, mejoramiento de la Imagen corporativa y comercial, el refuerzo de actividades de convivencia laboral, perfilamiento y definición de cargos y niveles, revisión y ajuste de políticas y normas de procedimiento, adicional al replanteamiento a la gestión de infraestructura. En la dinámica de la implementación se establece un mediano plazo de 5 años en los que en la proporción que se puedan desarrollar los cambios, se tendrá una empresa más alineada con las organizaciones globalizadas a las que pertenece por su participación en la economía nacional en el sector farmacéutico.

ABSTRACT

Copservir LTDA, Cooperative It commercializes products under the brand La Rebaja Drugstore and La Rebaja plus Minimarket. The Company changes their strategic orientation, after realizing a process of reengineering and activities centralization. The organization It entered in a space where the communication and definition of clear strategic objectives became secondary, with few people to hold a position but with Ignorance of the functions, an important technological and commercial growing, but with a change of the corporate identity, more strategy but few team work of management, more effective processes but Inefficient and out of date documentation, additional to a communications management which targets not to support the organizational culture and global strategy.

To Copservir, the diagnostic and proposals of an efficient organizational model must be the answer and translate into a strategy developed to for change that is wished in the

organization motivated by his business model, taking into account the requirements and demands to satisfying. Here it comes the opportunities and projection of the model under modern organizational theories, paying special attention to threats and weaknesses of the environment, with a functional and cultural diagnostics if taking into account the values, attitudes, relations and organizational climate of people and responsive to the needs, interests and aspirations of the same ones. For this is very important to define adequately the stages of development of the organizational model.

Logically, after establishing the diagnostic and corresponding model, it is important to project the new strategic and activities objectives arising from these instruments. In this point It is necessary to evaluate the destination to whom the company wants to come, the activities and processes that have to be implemented, the persons in charge of the same ones and the way to evaluate the efficiency in the implementation. It is basic to have seated and aligned foundations on the vision and the mission of the company, besides the component of the leaders of each one of the processes that have a major organizational impact. The leaders must be sensitized that the goals to short, medium and long term must be really challenging for his team.

In a particular way for this case, the application of the diagnostic on the organization, divides in two facets; the first one of them, the Functional Diagnostic that an internal analysis carries to the Internal structure and to the systems, channels and communication mechanisms, the systems and processes associated with the same one as well as personal alignment, group, departmental and interdepartmental, the processes of external communication and the technologies for the processes of management. For it, the application of the Delphi Method

allows to have information of experts in the organization to validate the realized analyses. The second one, The Cultural Diagnostic, determines the spiritual, behavioral, structural and material variables of the company, which for this study are validated by a survey of cultural diagnostic, which also leaves a series of results associated with the variables that must fortify.

The SWOT matrix of Strategies derived from the functional and cultural diagnostics, they lead to establishing the offer of organization design that makes like a few important activities proved as the establishment of the Communications Manager , improvement of the communication and addressing of the strategic levels, improvement of the corporate and commercial Image, the reinforcement of activities of labor conviviality, profile work and definition of charges and levels, review and adjustment of company policies, additional to the rethinking to the management of infrastructure. In the dynamics of the implementation there is established a medium term of 5 years in which in the proportion that the changes could develop, the company will be more aligned with the global organizations will be had included for his participation in the national economy in the pharmaceutical sector.

3. PROBLEMA DE DIAGNOSTICO

3.1. Enunciado del problema

Copservir LTDA., Cooperativa Multiactiva que comercializa productos bajo la marca comercial La rebaja Droguería y La Rebaja Plus Minimarket, está dedicada a la comercialización de productos farmacéuticos, con un cubrimiento territorial nacional, una administración dividida en cinco sedes administrativas. La Sede Cali tiene presencia de las Vicepresidencias y representación legal de la Cooperativa, adicional las otras cuatro (Bogota, Barranquilla, Bucaramanga y Medellín), también administran un número de puntos de venta, en distintas zonas del País.

Copservir LTDA., cambia radicalmente su orientación estratégica, se dividía en 4 Gerencias de sucursal, que realizaban la administración de la operación, bajo delimitación de políticas de la gerencia general. A raíz de la intervención realizada por la superintendencia de la economía solidaria en el 2009, el grupo gerencial general de Copservir LTDA., toma la decisión de realizar una reingeniería de procesos, por medio de la que busca centralizar las labores bajo un contexto de independencia espacial. Así, cada una de las Gerencias tiene miembros de equipo en varias sedes del país, desde donde se reporta la operación, dando por término las figuras de Gerencias de Sucursal y una Dirección General e implementando el Concepto de Vicepresidencias y Gerencias de Área Comerciales, apoyando la gestión operativa.

Partiendo de esta premisa, Copservir LTDA., entra en un proceso en el cual pierde una identidad ganada en su modelo administrativo tradicional en el que las decisiones se tomaban por un Gerente de Sucursal, la comunicación y la definición de objetivos estratégicos claros, mesas de trabajo directivas que servían en su momento para una toma de decisiones y consenso de instrucciones y orientaciones claras delimitadas por cada unidad funcional, representada en una dirección. (Talento Humano, Mercadeo y Ventas, Auditoría y Control, Sistemas, Financiero, Compras y Distribución).

La Organización Cooperativa entra en un proceso de menos cargos pero desconocimiento de las funciones, mayor crecimiento tecnológico pero menores niveles de comunicación, crecimiento en puntos de venta, pero pérdida de la identidad corporativa, gerencias más estratégicas pero desconocimiento del trabajo de equipo entre estos niveles gerenciales, Procesos más eficientes pero documentación de base ineficiente.

Una de las unidades base como canal de cohesión entre las unidades funcionales es el área de comunicaciones, que en la actualidad no se encuentra realizando un trabajo orientado a lograr el mantenimiento de una cultura organizacional definida y una orientación a la estrategia global. Recientemente, la tendencia se ha orientado a declarar los propósitos de Copservir LTDA., a través de los valores corporativos, la misión, la visión y los objetivos solo como requisito formal.

3.2. Formulación del problema

¿Qué metodología aplicar para diseñar un modelo estratégico organizacional para la Cooperativa Multiactiva de Servicios Solidarios – Copservir LTDA.?

¿Por qué a pesar de tener un crecimiento y fortalecimiento comercial y de marca en los últimos años, Copservir LTDA no tiene una cohesión entre sus unidades estratégicas y funcionales?

¿Qué procesos deben analizarse y replantearse para generar espacios de fortalecimiento de la cultura organizacional y gestión estratégica de Copservir LTDA?

4. JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DEL DIAGNOSTICO

4.1. Justificación

La importancia del estudio estriba en la necesidad de establecer en Copservir LTDA un diseño organizacional eficiente en la búsqueda de su cadena de valor. Este proceso exige de la constante conexión de las herramientas de gestión para alcanzar los objetivos propuestos (Talento Humano, Procesos, Estrategias), bajo un planteamiento definido en las principales cabezas de la organización. Allí se cumple con importantes fases que deben estar bien establecidas, como la presentación de información, la planificación y la implementación de la estrategia, además de las comunicaciones a toda la organización, antes de la ejecución y el posterior control. Adicional a ello, deben tenerse herramientas documentales, administrativas, tecnológicas, alineadas a la intencionalidad estratégica del modelo, de no ser así ningún postulado de mejoramiento será eficiente en su implementación.

Para detectar las fortalezas y posibles debilidades que se tienen en la compañía es válido realizar un proceso de diagnóstico en el que se incluyan además de las mesas directivas que toman las decisiones en los rumbos de la organización, todos los componentes humanos de la misma, todas las percepciones, por muy básico que parezca el trabajo desempeñado por los trabajadores más “operativos”, es necesario para llegar a conclusiones que permitan tomar decisiones de cambio de enfoque o del horizonte organizacional.

4.2. Delimitación

El diagnóstico organizacional tiene un enfoque claro en los diferentes niveles de Copservir LTDA que son el eslabón en la cadena de valor, allí se incluyen las actividades que involucran la gestión, los procesos documentales y administrativos, el talento humano, el liderazgo implícito en los altos niveles de la organización, la cultura organizacional, el trabajo en equipo y transferencia, el avance tecnológico y la gestión de comunicaciones y la resistencia al cambio.

Así, la estrategia debe estar alineada a las situaciones que se generan en el entorno, para este caso empresarial, fluctuando de manera diferencial ante cada situación, dentro de la cual deben mantenerse las reglas de orientación y seguimiento a la generalidad de los objetivos estratégicos definidos de manera puntual por el equipo gerencial. Para lograr que los procesos de planeación estratégica se lleven de una manera óptima, tanto en el proceso de construcción para delimitar los quehaceres empresariales, así como en su ejecución y seguimiento, el papel de cada líder de unidad organizacional, debe tener claridad en sus criterios y sus actuaciones frente a los objetivos estratégicos, ya que se parte de la premisa que en las organizaciones

donde las cabezas visibles no tienen una concepción clara de sus actividades y de la cohesión y alineamiento que debe tener frente a los cambios, entonces se pasarán tiempos difíciles, Por más que se tenga la orientación de profesionales en la materia, será la batuta de los líderes la que mueva a cada unidad organizacional en procura del alcance de los objetivos.

La delimitación espacial se da en las cinco sedes de Copservir LTDA, en las cuales se ubica la fuerza administrativa que lleva a cabo los procesos estratégicos (Bogotá, Barranquilla, Bucaramanga, Cali, Medellín), también se incluyen las Direcciones de Zona en las ciudades principales del país e intermedias (Barrancabermeja, Duitama, Ibagué, Cartagena, Santa Marta, Sincelejo, Valledupar, Cartagena, Cereté, Villavicencio, Girardot, Popayán, Armenia, Neiva, Pasto, Montería, Pereira), ya que en todas las ciudades existe uno o más directivos de orden operativo que participarán en el proceso de aplicación de instrumentos enfocados a lograr determinar los aspectos de mejora que necesita la empresa.

5. OBJETIVOS

5.1. Objetivo general

Diseñar un modelo estratégico organizacional para la Cooperativa Multiactiva de Servicios Solidarios – Copservir LTDA.

5.2. Objetivos específicos

- Desarrollar un diagnóstico que permita identificar las situaciones a mejorar y establezca las bases para el diseño del modelo estratégico.

- Obtener una cadena de valor marcada por utilización de herramientas gerenciales de gestión en la búsqueda del constante cumplimiento de las metas estratégicas de la organización

- Validar las Oportunidades, Fortalezas, Amenazas y Debilidades actuales del modelo empresarial, para proyectar escenarios de mejora en los procesos.

Revisar los elementos esenciales de la cultura organizacional que influyen en el establecimiento de objetivos estratégicos de Copservir.

- Analizar la importancia de la gestión gerencial en la selección de estrategias adecuadas al momento que pasa la empresa.

- Ampliar conocimientos acerca del manejo de la información para la toma de decisiones.

- Analizar el impacto del direccionamiento estratégico sobre la Cooperativa.

- Identificar las estrategias que pueden aportar a la mejora organizacional de Copservir.

6. HIPÓTESIS

Copservir LTDA cuenta con una infraestructura única en el país entre las empresas del sector farmacéutico, sin embargo la evolución de sus procesos con el crecimiento organizacional y por otro lado la falta de cohesión estratégica entre sus unidades funcionales no tienen una relación positiva para el modelo organizacional y estratégico, por ello el modelo empresarial cumple con sus objetivos y crece pero no tiene una identidad de equipo que debe estar integrada con sus elementos más importantes. Copservir LTDA ha trascendido como modelo comercial, pero su personal no cuenta con una cultura organizacional alineada con los objetivos estratégicos, esto en gran parte debido a una falta de gestión de comunicaciones que permita dar a conocer todos los elementos que organizacionalmente deben ser importantes para cada uno de los trabajadores.

El diagnóstico organizacional se convierte en una herramienta que puede despejar una cierta cantidad de inquietudes acerca de este modelo empresarial, que avanza cada día más y crece en su participación de mercado, sin embargo ostenta un nivel de rezago en lo correspondiente a su estructura de cargos, documental, salarial, normativa y de administración eficiente de los recursos, esto motiva a plantear un modelo organizacional ideal que propenda a establecer escenarios para apuntar a una empresa más alineada con su misión, visión y objetivos estratégicos.

7. TIPO DE DIAGNOSTICO

El Diagnóstico, se centra en evaluar los factores organizacionales y estratégicos que Copservir LTDA debe fortalecer para consolidarse más como modelo empresarial, para realizar proyecciones de mejora enfocadas a sus frentes de gestión (comercial, financiero, tecnológico, operacional, humano, auditoría, jurídico). El objeto de estudio del diagnóstico propende a cubrir tres tipos de necesidades evidentes en la hipótesis; la falta de cohesión entre unidades necesaria para una mejor eficiencia de los procesos a nivel estratégico, la necesidad de mejores herramientas comunicacionales y empresariales para fortalecer la cultura organizacional y el impacto hacia los frentes de gestión dentro del objetivo primario que Copservir LTDA quiere abarcar. Se debe tener en cuenta la cadena de valor, los procesos que generan valor en la organización y que tienen unas etapas de desarrollo definidas para el mismo;

- La recolección de datos, es la actividad que se debe realizar cuando la organización está en situación favorable, cuando la organización cuenta con fortalezas y oportunidades. Estos datos permitirán tener el diagnóstico de partida de la organización.

- El diagnóstico organizacional que se desarrollará.

- El diseño es la etapa que parte de la información recolectada en el diagnóstico organizacional, con el fin de identificar cómo se pueden resolver los problemas, qué se debe hacer para resolverlos y cómo se va a hacer. Se debe identificar quien dirigirá la acción, por qué hacerla, para que hacerla, quién participará, dónde, cuándo y que recursos requerirá.

- De acuerdo con la delimitación de Técnicas e instrumentos de desarrollo organizacional, De Faria Mello (2004), La elaboración de la matriz de planificación del plan de desarrollo organizacional es donde deben estar los objetivos, resultados esperados, indicadores y actividades a realizar. De aquí el equipo organizador identificará lo que se debe hacer, quiénes y cómo lo harán y los controles de seguimiento y resultado que se implementarán.

- La ejecución y seguimiento, es la etapa donde se aplica el diseño elaborado a partir de la información obtenida en la etapa de diagnóstico organizacional.

- La evaluación forma parte de todo el proceso, desde el inicio, la implementación, la finalización y el análisis posterior.

De Faria Mello (2006 p. 117), resalta en su análisis la existencia de unas variables determinantes que hacen parte del proceso de implementación de desarrollo organizacional de las empresas en los que de acuerdo al tipo de técnica se proyecta la intervención, en el siguiente orden y que forman un plano de tres variables que siempre se deben considerar;

Eje X: Técnica / Intervención

- Diagnóstico: Entrevistas, Cuestionario, Observación, Sensibilización,
- Consultoría de Proceso: ¿Por qué?, ¿Cómo? ¿Efectos?
- Centro y Retroinformación de datos: Hechos, Opiniones, Sentimientos

- Resolución de Problemas / Análisis de campo de fuerzas
- Dinámica de grupos: Formación de grupos / Grupo T, etc.
- Dramatización / Ejemplo / Acuario: Intergrupos
- Grupos – Tarea, proyectos, etc. / Interfunciones
- Perfeccionamiento técnico / estructural / Administrativo
- Entrenamiento, Curso, Desarrollo Individual
- Administración de Recursos Humanos, Selección, Desarrollo
- APO
- Consultoría Individual: Asesoría, Capacidad, terapia
- Integración Interpersonal: Asesoría Mutua

Eje Y: Problema Diagnosticado

- Demandas, Presiones
- Metas, Planes, estructura
- Relaciones
- Cultura, Clima
- Motivación, Valores, Expectativas
- Poder, Liderazgo, Autoridad
- Comunicación, Información
- Proceso de solución de problemas
- Toma de decisión
- Competencia / Conflicto / Cooperación
- Superposición / Falta de definición de papeles

- Normas, procedimientos, Métodos
- Tecnología

Eje Z: Foco de atención

- Organización Total / Sistema, Subsistema / Entre Grupos
- Zona Jerarquica
- Equipo / Grupo
- Doble / Triple
- Especialidad / Función / papel
- Personal

TECNICAS E INSTRUMENTOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

	ENFOQUE: INDIVIDUO	ENFOQUE: GRUPO/INTERGRUPOS/EMPRESA
ENFOQUE TAREAS/CONTENIDO SUBSISTEMA TECNICO ADMINISTRATIVO ESTRUCTURAL	DIAGNOSTICO: ENTREVISTAS, OBSERVACION, CUESTIONARIOS ANALISIS DE PAPELES Y EXPECTATIVAS EMPATIA/ROTACION FUNCIONAL CAPACITACION. DESARROLLO INDIVIDUAL PLANEACION DE CARRERA ENRIQUECIMIENTO/AMPLIACION FUNCIONES REDISEÑO DE TAREAS A.P.O.: PLAN DE MOLHORI GRADO DE D.O. (BLAKE) – FASE 1 INVESTIGACION FUNCIONAL (PAR, TRIO) ADMINISTRACION DEL TIEMPO	"SENSIBILIZACION"DIAGNOSTICO EN GRUPO BUSQUEDA-RETROINFORMACION-DIAGNOSTICO-ACCION CAMBIOS TECNOLOGICOS O AMBIENTALES CAMBIOS EN DIRECTRICES Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS CAMBIOS DE ESTRUCTURAS, CARGOS, TAREAS ORGANIZACION COLATERAL/TEMPORAL (GRUPO-TAREA-PROYECTO) SISTEMAS DE INFORMACION DE GERENCIAS DESARROLLO DE EQUIPOS: SOLUCION DE PROBLEMAS GRADO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL (BLAKE) – FASES 2 A 6 ACTIVIDADES INTERGRUPOS (EJEMPLO, CONFRONTACION) PLANEACION ESTRATEGICO Y A.P.O. ANALISIS DEL CAMPO DE FUERZAS
ENFOQUE: PROCESO/CLIMA SUBSISTEMA PSICOSOCIAL DE COMPORTAMIENTO HUMANO	DIAGNOSTICO: ENTREVISTAS, OBSERVACION, CUESTIONARIO PLANEACION DE VIDA CONSULTORIA DE PROCESO (INDIVIDUAL) CONSULTORIA INDIVIDUAL EDUCACION/DESARROLLO INDIVIDUAL LABORATORIO INTERNO (HORIZONTAL) LABORATORIO EXTERNO (SENSITIVIDAD T.) GRADO DE D.O. (BLAKE) – FASE 1 REPRESENTACION DE PAPEL, SOCIOGRAMA, PSICOGRAMA INTEGRACION INTERPERSONAL (PAR, TRIO) ANALISIS TRANSACCIONALES TERAPIA	INVESTIGACION, RETROINFORMACION, DIAGNOSTICO, ACCION ANALISIS DEL CAMPO DE FUERZA DESARROLLO DE EQUIPO: ASPECTOS INTERPERSONALES, PROCESOS DRAMATIZACION/TRUQUE/NEGOCIACION DE COMPORTAMIENTOS Y PAPELES CONSULTORIA DE PROCESO (GRUPAL) PRUEBA DE SENSITIVIDAD DEL EQUIPO (LABORATORIO INTERNO) GRADO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL (BLAKE) – FASE 2 Y 3 REPRESENTACION DE PAPEL SOCIOGRAMA, PSICODRAMA ACTIVIDADES INTERGRUPOS (ESPEJO, CONFRONTACION, ACUARIO) ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS ENFOQUE: GRUPO/INTERGRUPO/EMPRESA

Figura 1. Técnicas e instrumentos de desarrollo organizacional. De Faria Mello (2004)

De Faria Mello (2006 p. 115), tiene una visión general de la utilización de herramientas que tienen un peso en el diagnóstico situacional de la organización; El agente de D.O., posee

un rico y variado repertorio de métodos, técnicas e instrumentos a su disposición. Pero solo el contacto práctico – pues no basta la información sobre los mismos, por lectura o por lecciones teóricas – es el que permite seleccionar cuales se adaptan mejor a cada una de las situaciones específicas de D.O. El diagnóstico de la situación proporciona una visión de lo que, en qué y para qué se debe buscar en el desarrollo del sistema socio-técnico que se toma como pauta. Y la experiencia directa del agente de D.O., con el uso de diferentes métodos, técnicas e instrumentos, la práctica de tratar con cada uno de ellos, es la que le permitirá decidir en cuanto al cómo intervenir en el sistema, qué actividades incluir en el programa, qué intervenciones hacer y cómo estructurarlas.

De acuerdo con esa premisa, el diagnostico organizacional se consolida en la revisión que apunta a determinar la situación de fortalezas y debilidades de una organización. La revisión se centra en diferentes aspectos de la salud organizacional. Entre ellos están:

- La cultura y los valores de la organización
- La visión y misión de la organización
- La implementación de la estrategia en la organización
- Las políticas, sistemas y procedimientos que guían el proceso de toma de decisiones en la organización
- La forma en que las personas están relacionadas a la organización y la forma en que la organización está relacionada con los diferentes actores involucrados.
- Las habilidades, competencias y capacidades de las personas en la organización.
- La sustentabilidad de la organización y sus servicios

En la globalidad del Diagnóstico Organizacional, se toman en cuenta en el trabajo de diagnóstico funcional, entrevistas con expertos de varios niveles estratégicos y de gestión en la compañía y en el diagnóstico cultural a nivel de los trabajadores de Copservir LTDA., una encuesta que den parte a premisas reales que determinen la situación con base a variables globales conocidas, para conocer las debilidades y oportunidades que existen en las mismas, para definir una serie de factores organizacionales y estratégicos que le permitan a Copservir LTDA llegar efectivamente al desarrollo eficiente de sus objetivos, identificando oportunidades de desarrollo en su gestión, tomando como referente estados de arte actuales de modelos organizacionales exitosos en los últimos años.

Para el diagnóstico funcional, por medio de la aplicación del método Delphi, se logra tener un horizonte factible de acuerdo a la visión de los expertos, para ello son importantes personas en cargos estratégicos en los que por experiencia, trascendencia y cargo desempeñado pueden dar versiones prospectivas y alternativas sólidas acerca de la situación que se plantea como objeto del diagnóstico.

Con referencia al diagnóstico cultural la encuesta planteada es de tipo cualitativa y cuantitativa, con diseño transversal descriptivo partiendo de la información que proporciona Copservir LTDA., y un estudio estadístico que muestre los niveles de percepción de su talento humano a diferentes niveles con relación a las variables definidas por la hipótesis en su marco organizacional y estratégico. Los datos estadísticos constituyen una herramienta fundamental para la realización de esta investigación, tomando variables cómo la gestión de sus unidades

funcionales, la cultura organizacional y sus canales de comunicación, para analizar la equivalencia de cada uno y conocer las estrategias para desarrollar sus objetivos.

Las herramientas diagnósticas deberán presentar de manera global enfocada a la situación actual de Copservir LTDA, la estructura actual de la empresa a nivel nacional, detallando las principales actividades que conforman la estrategia nacional de Copservir LTDA en Colombia. Para finalizar se presenta la base organizacional y estratégica por áreas, los órdenes de magnitud de cada una de sus unidades, sus rubros de importancia tales como ventas, ingresos y un estado de arte de su evolución, así como el total de trabajadores, actividades de impacto, además de las oportunidades de desarrollo en el país para este modelo empresarial. Se toma el estudio de observación que permite medir los comportamientos, actitudes y reacciones frente al estudio de percepción de los procesos estratégicos del personal de Copservir LTDA, para el mejoramiento del modelo organizacional de la cooperativa, el cual es el objetivo de este diagnóstico.

7.1. Metodología

El Diagnóstico que se lleva a cabo es de tipo descriptivo debido a que se emplean técnicas específicas en la recolección de información como las encuestas y las entrevistas, además la mayoría de la información obtenida es sometida a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico. La realización de la actividad, evidenciará el trabajo de una investigación hecha en todo el país y que tiene que ver con la percepción actual de los trabajadores acerca de las problemáticas presentadas (tanto en cargos estratégicos como en cargos no estratégicos). Se establece como problema para el diagnóstico las variables que en el

momento están afectando la orientación estratégica, validar la aplicación de posibles alternativas de solución y por consiguiente, proyectar actividades de mejora en sus procesos de gestión estratégica y organizacional.

Cabe resaltar que la información recolectada que complementa el diagnóstico organizacional tiene un análisis responsable, crítico y reflexivo, esto con el fin de seleccionar y utilizar la información y sus fuentes, para que permita cumplir con el objetivo propuesto de diseñar un modelo de diseño estratégico organizacional para la Cooperativa Multiactiva de Servicios Solidarios – Copservir LTDA, para el cumplimiento de las metas estratégicas de la organización. Recogiendo y haciendo una descripción con la finalidad de distinguir los aspectos distintivos o más significativos.

8. MARCO DE REFERENCIA

8.1. Marco teórico

Frente a los estudios de implantación de modelos estratégicos para el desarrollo empresarial, es importante tomar los estudios del Dr. C. Ronda, G. y Dr. C. Marcané, J. (2013 p. 08) en los que recogen una serie de postulados de diferentes autores en el tema de orientación estratégica los toman como referencia para el desarrollo de una base muy sentada en la relación estrategia – empresa. Ellos definen unos principios teórico metodológicos muy aterrizados para lograr un modelo preciso de planeación también alineados con los beneficios de la planeación estratégica planteados por Chiavenato I, Sapiro A (2013);

- La jerarquía del proceso de planeación. Materializado desde los niveles estratégicos a escala de toda la organización hasta el nivel individual.

- El carácter iterativo. Entre los diferentes pasos del modelo como un todo.
- Naturaleza holística, al considerar las partes del modelo no sólo en constante interacción entre ellas, sino con el todo.
- Carácter integrador. Para armonizar y lograr coherencia entre los niveles estratégico, táctico y operativo.
- Carácter transfuncional, al propiciar el desarrollo de las cuatro funciones de dirección con un enfoque sistémico.
- El carácter participativo. Inherente al modelo en todas las fases del proceso general de gestión estratégica.
- Carácter proactivo orientado a los resultados. Tanto su concepción y aplicación sistemática como el que rige su mejoramiento continuo, para adaptarse a las nuevas condiciones y exigencias del entorno y de la propia organización.
- La racionalidad económica. Que debe caracterizar la ejecución de las diferentes etapas y procesos inherentes a su implantación.

La actualidad de las empresas no les permite visionar los cambios y proponer de manera efectiva las mejores maneras para aceptarlo. Así lo propone Sandoval, citando a (Beer, Eisenstat & Spector, 1990); Temas como la resistencia al cambio, el manejo de las personas en ese proceso, las fases y modelos de cambio, entre otros; frecuentemente se asumen como actividades que forman parte del ejercicio cotidiano de la gerencia y que se resuelven simplemente con la publicación de la misión, visión y objetivos de las empresas, además de un manejo centrado en la implementación de grupos de trabajo y el uso de técnicas generales de gestión (Sandoval, 2011 p.6). La función del cambio en el modelo organizacional en cabeza de

los grupos gerenciales debe estar delimitada por los valores y objetivos estratégicos pero alineada a un compromiso real de cada componente necesario para que avance.

Gaynor, da un aporte importante al concepto de plan de desarrollo y cambio organizacional. Cita a D. D. Warrick (1995) quien manifiesta que cuando se realizan cambios organizacionales sin un plan de acción basado en principios sólidos, algunos cambios no llegan a producir los resultados esperados, otros conducen a una fuerte resistencia de parte de miembros y grupos organizacionales, y todavía otros pueden dar origen a consecuencias no deseadas. (Gaynor, 2003 p.63). De allí se pueden rescatar algunos aspectos de importancia para el diseño de un modelo eficiente de organización, sobre los cuales se deben generar una serie de derroteros claros y que la empresa debe adoptar para proyectar un escenario favorable. Inicialmente hay que desarrollar el plan de acción y tomar el concepto de diagnóstico organizacional desde un enfoque práctico y alineado a las actividades que debe desarrollar. Si se sintetiza un poco la premisa, es propiciar de forma asertiva las actividades que componen las evaluaciones del entorno, una definición clara de las mismas orientadas a la misión y la visión, y seguidamente llegar al establecimiento de los objetivos y de las estrategias necesarias para sacar provecho de forma óptima a las oportunidades que ofrece el ambiente interno y externo, así como modelar procesos necesarios para alejar las amenazas potenciales, modelando un escenario favorable. En este orden de ideas, es necesario hacer una distinción de los factores más importantes del desarrollo organizacional, usualmente con dos aspectos básicos; la operatividad y la toma de decisiones estratégicas.

Partiendo de la necesidad particular de cada empresa se puede rescatar la orientación de unidad organizacional definida por Garrido (2006). La organización está compuesta por diversas unidades o áreas funcionales interrelacionadas e interdependientes por lo que cada una de ellas debe ser analizada como unidad en sí misma y en relación con el resto de la organización. Los análisis deben incluir los aspectos funcionales y organizativos del proceso de gestión, y teniendo como marco de referencia el objetivo estratégico y la interconexión con el medio o entorno. (Garrido, 2006). En este orden de ideas, al sumarse la variabilidad del entorno, adicional al componente de liderazgo y las tres etapas de la planeación estratégica, de acuerdo con este postulado verídico de Garrido el alineamiento de todos los componentes o unidades organizacionales en el componente empresarial, también es importante para lograr que la estrategia tenga los resultados esperados a corto, mediano y largo plazo. Las empresas exitosas tienen este componente claro y todas sus áreas estratégicas (comercial, logística, tecnológica, humana, financiera) están sintonizadas en los mismos objetivos y en el mismo alcance y sus proyectos, así como las actividades y procesos se llevan a cabo en consenso, son conocidos y aplicados por cada unidad laboral dentro de la organización.

Acercando la realidad con algunas de las premisas expuestas en el trabajo de Chiavenato, I. y Sapiro A. (2013), el modelo general del proceso estratégico debe contar con unos componentes indispensables, cómo ser sistemático y holístico, enfocarse prospectivamente en el futuro, crear valor (toda organización debe tenerlo claro), ser participativa e incluyente, tener continuidad y ser monitoreada, para ello se resume esta estructura en el modelo del proceso de planeación estratégica propuesto por Mintzberg (1994), que incluye como base los elementos de diagnóstico organizacional que se proponen para el modelo;

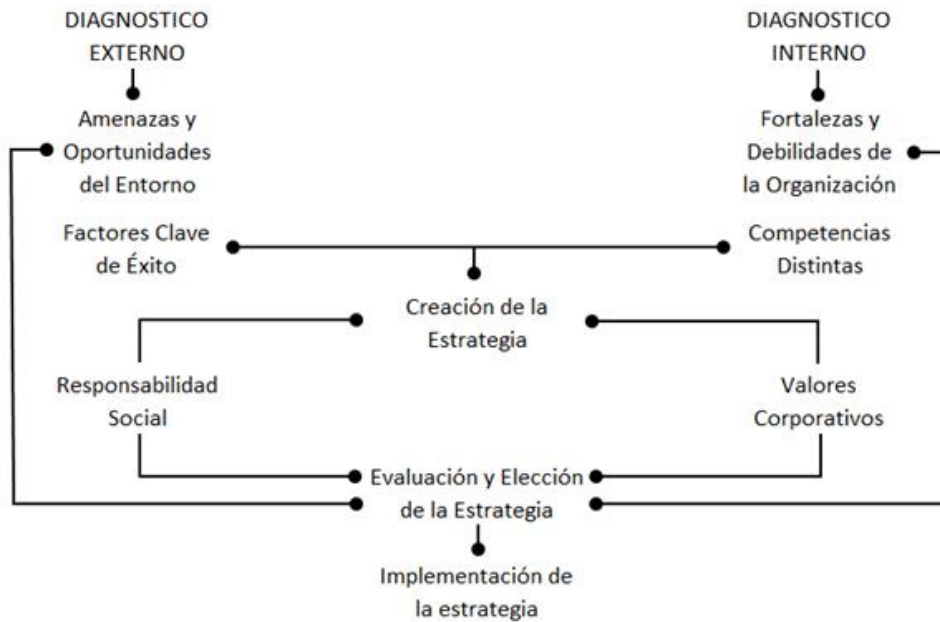


Figura 2. Modelo básico del sistema de planeación estratégica de Mintzberg (2011)

Bajo esta representación gráfica del modelo de Mintzberg, se pueden llegar a varias apreciaciones y ratificar la pertinencia del proceso de diagnóstico organizacional, con estriba en la relevancia de llegar a un modelo que sea ajustado a la realidad interna y externa de la empresa y su factor DOFA, de la perspectiva de sus niveles jerárquicos en los que el liderazgo y la visión compartida juegan un papel en demasía importante, el punto de partida desde la cultura organizacional y sus objetivos estratégicos, junto a una implementación clara y factores de revisión que permitan evaluar la pertinencia de la estrategia en los lapsos de tiempo.

Como validación de ello es válido citar a como la cultura de la organización está determinada por los supuestos y creencias compartidos por los miembros de una organización, que operan a nivel inconsciente y definen una forma básica de planteamiento de la organización sobre sí misma y su entorno, planteamiento que se da por sentado. Johnson, Scholes & Whittington (2006 p. 47). Así, los planes no deben darse por sentado, el diagnóstico es un

proceso que permite detectar las fallas administrativas o de procesos, en que incurre una organización. Es indispensable para establecer programas o planes que mejoren la estructura administrativa. Se encarga de analizar el entorno de la organización y la organización misma. La valoración del entorno identifica las oportunidades y amenazas de la organización; al pronosticar los cambios, valoran su significado para la organización, y preparan las estrategias para enfrentarlas.

De acuerdo a los análisis realizados por Espinoza (2010), a los trabajos de Senge con referencia a la Teoría General de Sistemas (TGS). En la vida de las organizaciones el momento de mayor crecimiento es el momento de re planificar para tiempos difíciles, es decir, que cuando la empresa está en situaciones favorables es el momento de seguir cambiando, de proponer nuevas metas, de preparar el personal y redefinir los productos bienes o servicios. Los principios sistémicos no son importantes en sí mismos sino porque representan un modo más fructífero de pensar y actuar. Para incorporarlos a nuestra conducta se requiere de una “visión periférica”: es decir la capacidad de enfocar el mundo con un lente de ángulo, para ver cómo nuestros actos se relacionan con otras esferas de la misma actividad (Espinoza, 2010. p.20). Este postulado está conforme al concepto de Diagnóstico y modelamiento organizacional alineado con el momento de la organización en el cual sin importar que su situación comercial y financiera sea positiva, debe entender que el entorno es cambiante. Otro de los retos que impone la implementación de un diseño organizacional adecuado a cada empresa es delimitar muy bien cada una de las etapas que el proceso requiere a nivel estratégico; Así como estudios en el tema, surgen muchas metodologías y teorías diferentes. Por ello los grupos gerenciales, deben tener una claridad completa de acuerdo con las actividades que van a ser necesarias para

la implementación. Realizar mesas de trabajo y de discusión proponiendo escenarios sencillos de aplicar al contexto real de la organización. Asimismo, será indispensable para la implementación realizar los estudios de oportunidades y amenazas que tiene el entorno en el que la compañía se desenvuelve, por ello cada vez es más importante estar atento a los cambios que presenta el horizonte empresarial.

9. APORTES DEL TRABAJO A LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

El trabajo desarrollado denominado “Diagnóstico y Diseño organizacional para la cooperativa Multiactiva de servicios solidarios – Copservir LTDA, responde a una iniciativa propia generada por la problemática de una orientación organizacional que no responde actualmente a las necesidades del entorno en el que la empresa desarrolla su gestión, sin embargo no es una situación única de Copservir LTDA, sino que puede transferirse a muchos modelos empresariales y organizacionales.

El aporte real que se busca generar con el diagnóstico planteado en la línea de investigación utilizada para el desarrollo del proyecto en Gestión de las Organizaciones y más aterrizado a la sublínea de Investigación de Gestión Estratégica, es establecer parámetros de importancia en la gestión estratégica que deben tener las empresas ubicadas en el Top 100 del país en ingresos, valor de activos y alto número de trabajadores para ser exitosas. Dar unas orientaciones claras de la importancia del alineamiento de las unidades estratégicas en una empresa, la determinación de la visión y misión como las piedras angulares de la gestión organizacional, los componentes de liderazgo en respuesta a las particularidades que ofrece el entorno económico, social, humano y administrativo y el análisis de la importancia que revisten

los procesos de comunicación y de toma de decisiones asertivas en procura de llegar al mejor escenario para cualquier modelo empresarial.

El diagnóstico también busca extrapolar componentes de importancia que pueden ser aportados por el talento humano operativo, en procura de encontrar las necesidades de mejora de los procesos y procedimientos que normalmente llevan a cabo las empresas y que suponen como correctos, sin tener una visión global de la percepción general de cada trabajador.

Este trabajo de orden organizacional se convertirá en una herramienta que puede tenerse como clara en la línea de investigación, para validar e incrementar la calidad y la cantidad de datos e información aprovechable de grandes empresas en el país con novedades de orden estratégico y de la misma manera lograr apoyar los procesos de planeación de futuras investigaciones en el campo de gestión organizacional. Será para la unidad de investigación vital comprender en contexto como las compañías tienen diferentes realidades de lo que significa la situación organizacional actual, que varía de acuerdo a ciertas premisas como los enfoques administrativos y gerenciales, así como los procesos de construcción de ideas, orientación de los objetivos, estrategias de mejora, búsqueda de soluciones, y procesos de evaluación asociados a la gestión estratégica.

Así, de acuerdo a la necesidad planeada por el diagnóstico y modelamiento acerca de un ítem particular para cualquier organización, se tienen que tomar las alternativas y resultados del estudio para elegir la más adecuada y decidir acerca de las mejores opciones. Para este caso el diseño de las actividades relacionadas con la investigación se van dando forma de acuerdo a

ciertas preguntas meta, que con su utilización puede generarse una valiosa aportación al proyecto por parte del Talento Humano de la organización.

El trabajo debe propiciar un espacio de evaluación y punto de partida que los próximos estudiantes que lo tengan como referencia, aprovechen la oportunidad de practicar con base en los conocimientos adquiridos y sugeridos por el diagnóstico y modelamiento para empresas de este tamaño, llevando a cabo un juicio de transformación de sus concepciones de acuerdo a la orientación organizacional. Así, la universidad debe ser un lugar que se preste para espacios de indagación, cuestionamientos y de la misma forma dar una aportación de construcción de conocimiento relacionada al diagnóstico y sus resultados, necesarios para el crecimiento y desarrollo del contexto empresarial. Los estudiantes que puedan lograr llegar a una conciencia investigativa y analítica desde su trabajo como alumno, lo debe hacer en iguales proporciones cuando esté enfrentado a escenarios parecidos en la realidad laboral y a retos que ofrece la cotidianidad.

Finalmente, el aporte debe dentro de la operatividad, proponer el diseño más adecuado para cada proceso dentro de la organización, partiendo de ciertas necesidades que plantee la compañía analizada, teniendo en cuenta factores como su tamaño, sus procesos, su actividad económica y su talento humano. La oportunidad de elegir el método de información primaria y secundaria de investigación de acuerdo al objeto de evaluación. El riesgo general que presenta para la línea de investigación en la línea organizacional es que existe una parcialidad en los datos que se recogen y que no siempre aplican para los mismos modelos empresariales. Por ello, desde sus orígenes, la línea de investigación en Gestión de las Organizaciones y con más

aplicación a la sublínea de Investigación de Gestión Estratégica, debe tener en cuenta que las variables del trabajo son distintas para cada modelo, de allí la relevancia de establecer contactos cercanos con las cabezas visibles de la organización para orientar la investigación, acerca de los resultados del proyecto y presentación de las alternativas que se ajusten más a cada modelo.

10. DIAGNOSTICO FUNCIONAL

10.1 Estructura Interna del sistema y canales de comunicación

10.1.1. Estructura Interna

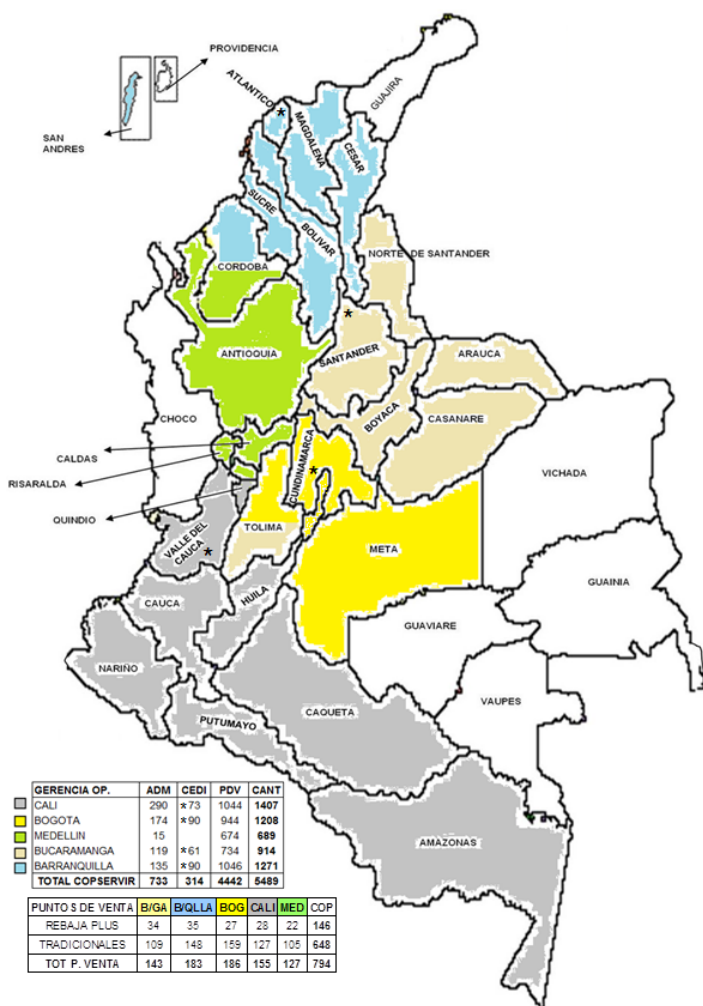


Figura 3. Distribución Nacional de establecimientos y personal de Copservir LTDA por Gerencia Operativa. Fuente: el autor.

Copservir es una Cooperativa que está compuesta por 794 Puntos de venta, de los cuales 648 son Droguerías de la Marca La Rebaja y 146 más de ellos cuentan con alta diversificación de surtido en el modelo de negocio La Rebaja Plus.

El modelo Rebaja Plus se ha convertido en un referente del modelo drugstore en el país. Este último ha sido de gran importancia no solo en el posicionamiento de la imagen, el volumen de ventas, sino también en las nuevas categorías, la variedad y la diversificación del portafolio de productos. Tal ha sido el crecimiento de establecimientos de este tipo, que las grandes cadenas de supermercados se han interesado en este tipo de negocio, ubicándolos en sectores estratégicos, en locales entre 100 y 200 metros cuadrados, áreas que aun siendo pequeñas, incluyen la sección de Droguería. Los formatos de este tipo aplicados al sector farmacéutico, han venido marcando la diferencia entre la farmacia tradicional y este nuevo esquema de negocio, ya que cada vez los consumidores manifiestan mayor aceptación y familiarización con estos formatos.

En la actualidad la Cooperativa, contando su personal en Puntos de Venta (Personal Operativo) y Personal Administrativo, está constituida por 5275 trabajadores asociados de la Cooperativa (trabajadores directos) y 214 Aprendices y estudiantes en práctica. La estadística es de 3381 Hombres (61.5%) y 2108 mujeres (38,4%)

Las actividades que realiza Copservir, están encaminadas al posicionamiento de la marca y de los clientes tengan en La Rebaja Droguerías y Minimarkets, la primera opción de compra, para esto el talento humano tanto administrativo, como de fuerza de ventas trabajan día a día

para que la empresa sea la líder en conceptos de surtido, servicio al cliente y precios. Copservir se ubica en el sector farmacéutico como la segunda cadena de comercialización farmacéutica más grande de Colombia en índice de ventas. La vicepresidencia comercial de la empresa está fusionada con tecnología y son orientadoras del negocio, de modo que todas las actividades campañas y nuevas tecnologías buscan estar actualizadas a las tendencias comerciales.

LINEAS DE NEGOCIO:

- RX: Productos farmacéuticos, de formulación y dispositivos médicos.
- OTC (Over The Counter): Productos farmacéuticos sin fórmula médica.
- Cuidado Personal: Populares y cosméticos, productos de consumo masivo.
- Alimentos y Bebidas
- Aseo Hogar y Variedades

CANALES DE COMERCIALIZACION:

- Presencial en Punto de Ventas (Atención personalizada)
- Servicio A Domicilio (Ventas Telefónicas, entrega en el domicilio del cliente)
- 24 Horas (Atención al cliente las 24 horas, 7 días a la semana)
- Entrega Nacional (Compra en una ciudad del país, se entrega en otra)
- E-Commerce (portal larebajavirtual.com y aplicación la rebaja móvil)

• DIMENSIÓN DEL NEGOCIO

- Copservir Ocupa el Puesto 2 En Ventas en el Sector Farmacéutico
- Ubicada entre las 10 primeras empresas en ventas entre entidades del sector Solidario.

- Puesto 18 entre las mayores empleadoras del país.
- Puesto 75 en ventas a nivel país entre las 100 empresas más grandes
- Atiende a 56 Millones de Clientes al año y 5 Millones de Clientes a Domicilio
- 820 puntos de venta; 390 puntos de venta con Servicio a Domicilio,
- 475 puntos de venta con servicio de Inyectología
- Aproximadamente 22.000 referencias de productos

10.1.2.Mecanismos De Comunicación

La comunicación descendente la cual se genera desde los niveles Directivos es constante pero no llega de la manera en la que se requiere. Se utiliza el canal del correo electrónico de comunicaciones pero gran parte del personal operativo no la recibe de la misma forma, por lo cual la brecha de comunicación es alta. Esto hace que se generen barreras entre los niveles administrativos y operativos ya que muchas de las informaciones de importancia se quedan en el buzón de correo electrónico. La cantidad de información que se desarrolla a Diario en todas las áreas es muy alta sin embargo no mucha de ella llega a su destino.

Como analiza Andrade, H. (2005). Ciertamente, no son pocas las empresas que enfrentan problemas de comunicación, quizá no tan graves, pero si lo suficientemente importantes como para que las cosas no marchen bien, las decisiones se atoren o no sean las correctas (la información es la materia prima de la toma de decisiones), y el clima de trabajo sea insano. De hecho, las encuestas que miden la satisfacción laboral de los empleados muestran, una y otra vez que uno de los factores peor recibidos por estos es precisamente, la comunicación.

También encontramos, por supuesto, ejemplos de organizaciones que, al ser conscientes de la importancia que tiene una buena comunicación, procuran establecer y mantener en forma los canales que puedan facilitarla, incluyendo a los líderes formales, ya que estos son, sin lugar a dudas, esenciales para que la información fluya vertical y horizontalmente. Además, cuentan con una estrategia bien definida para asegurar que todos los integrantes reciban oportunamente la información que requieren, tanto en calidad, como en cantidad.

Los últimos años, se tenía una Gerencia de comunicaciones quien se encargaba de todas las gestiones relacionadas con los medios de comunicación, adicional a todos los asuntos corporativos de la empresa y a todas las actividades realizadas por los entes de Responsabilidad social empresarial, que para la organización es la Fundación Copservir. En la actualidad se cambia la orientación estratégica de esta Gerencia y se convierte solamente en Gerencia de Asuntos Corporativos, con una necesidad latente de una Gerencia de Comunicaciones que administre la infraestructura y elementos de comunicaciones, además del proceso de comunicación descendente, ascendente y horizontal.

10.2. Sistemas y procesos de comunicación y alineación personal, grupal, departamental e interdepartamental

Las últimas decisiones de la presidencia hacen que se deban desarrollar mesas de trabajo para definir las decisiones administrativas que atañen a toda la organización, sin embargo no hay una comunicación que permita la toma de decisiones globales entre las 5 vicepresidencias, tomando los puntos de vista de cada una para tener una unidad de criterios. Esta situación hace

que cada vicepresidencia tenga un manejo general de sus temas reforzados por sus gerentes, pero sin conocimiento de los temas de las demás vicepresidencias.

La comunicación horizontal entre Gerencias dependientes de la misma vicepresidencia no es ajena a esta situación, por lo que no hay un conocimiento general de los temas de cada Gerencia con los de su par, por lo que no se puede dar un soporte acertado al cliente interno (Personal Operativo) ya que no hay conocimiento general de planes estratégicos, actividades y responsables por parte de los cargos más operativos.

Existen mecanismos de divulgación de la misión y la visión en informaciones generales, sin embargo en las informaciones más específicas derivadas de los objetivos estratégicos no se tiene una claridad por parte de los trabajadores y se genera una orientación de cumplimiento de fechas e indicadores sin un horizonte definido. En este mismo orden de ideas la comunicación horizontal en la actualidad no está asegurando que cada una de las áreas esté alineada en el mismo objetivo, máxime cuando en una empresa de este tamaño y de estas dimensiones tiene novedades y cambios representativos todo el tiempo. Para que los cambios sean efectivos y tengan el impacto los niveles de comunicación deben ser efectivos en los mismos órdenes de jerarquía, ya que en la realidad Copservir se ha tenido que enfrentar a diferentes escenarios de caos, confusión, y novedades por no tener una comunicación efectiva entre sus áreas.

Asimismo, cada Vicepresidencia y cada Gerencia tiene una particularidad de buscar el alcance de sus objetivos propios, en el desarrollo de sus cargos, sus indicadores de evaluación y desempeño sin que haya una divulgación con sus pares y sin mesas de trabajo conjunto que

puedan aportar desde cada especialidad al mejor desarrollo de las potencialidades de cada área. Así, se realizan nombramientos, nivelaciones de cargo, salariales, ejecución de nuevas actividades, reasignaciones presupuestales, generando desniveles particulares e inequidad en algunos de los procesos desarrollados al interior de la organización.

10.3. Procesos de comunicación externa de la organización

En la actualidad la Gerencia de asuntos corporativos es la encargada de todos los escenarios de comunicación y acercamiento con las entidades que le regulan. Copservir está directamente relacionada con la Sociedad de Activos Especiales (SAE), quien en la actualidad es el órgano que reemplazó a la Dirección Nacional de Estupefacientes en la administración de sus activos y a quien Copservir entrega resumen de la labor empresarial en cada periodo. Asimismo, se tiene contacto con la Superintendencia de la economía solidaria en las labores de regulación administrativa que se da para las empresas del sector solidario.

Los proveedores son Socios Estratégicos de Copservir y no solamente se tienen Negociaciones con ellos, sino que aportan significativamente al modelo de servicio, al desarrollo de estrategias de trade marketing, de formación y entrenamiento, de ventas y otras actividades. Por ejemplo en las campañas publicitarias y comerciales estos proveedores tienen gran participación económica y de presencia. La comunicación es constante con los niveles directivos de ventas al desarrollar estas estrategias que reportan ganancias para ambas partes en los negocios desarrollados.

No obstante, estos niveles de comunicación no están alineados con el resto de la organización. El resto de las Gerencias en Copservir podrían también tener estos niveles de contacto y desarrollar estrategias conjuntas que propendan a establecer escenarios de ganancia conjunta y posicionamiento de marca en actividades diferentes a lo estrictamente comercial.

10.4. Tecnología en procesos de gestión y comunicación

La importancia en los procesos de gestión de comunicación, con la utilización de las nuevas tecnologías se soportan en las nuevas alternativas que el negocio tiene para su crecimiento.

Para Moguillansky, G (2005) La web, representa un instrumento inigualable para transferir información. De hecho uno de los activos más importantes hoy en una empresa, es su capacidad de recibir, manejar y administrar información básica y clave para su negocio. Es por ello que fue tan rápida la tendencia en el mundo a presentar la imagen corporativa de la empresa en la web, realizar marketing, obtener información relevante del mercado o estar al tanto de los avances de la tecnología en el rubro. En los segmentos de la cadena de valor que vinculan a las empresas con las compras y ventas, la tecnología de Internet permite unir los procesos de negocio de la empresa con los de sus socios comerciales (clientes o proveedores) reduciendo los costos de hacer negocio.

10.4.1. Intranet

Una de las herramientas de comunicación más importantes de Copservir es la Intranet, en la cual se da una operación alta, en la que para la actualidad toda la información relacionada con las diferentes áreas y procesos de la empresa se encuentra allí.

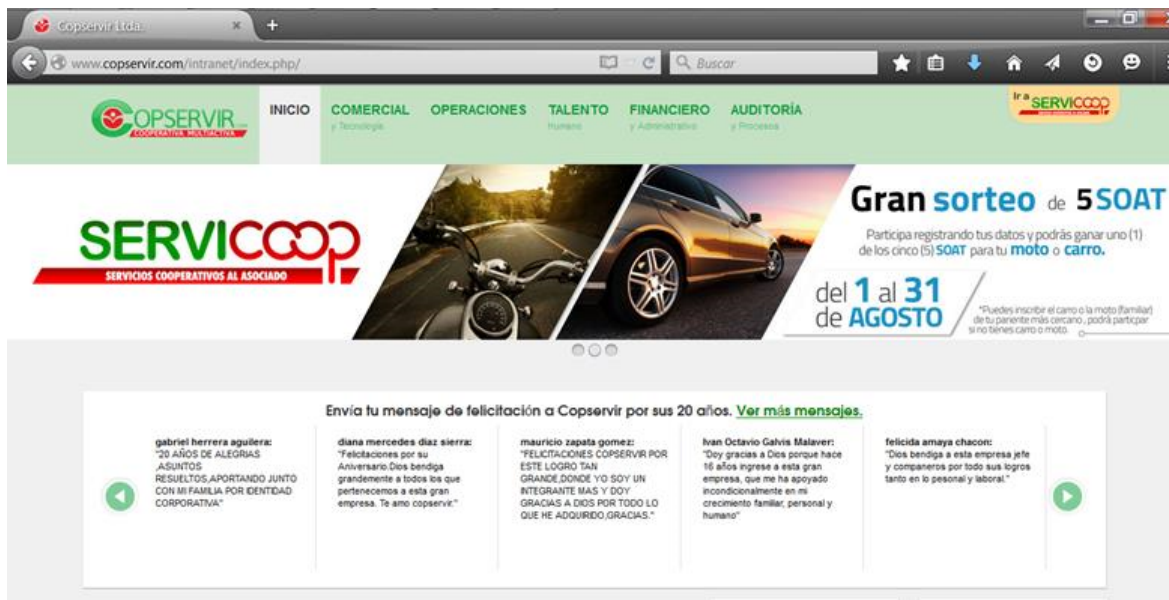


Figura 4. Intranet Copservir / Pantalla básica. Fuente: www.copservir.com

La intranet proporciona información para todos los asociados de Copservir acerca de todas las áreas de gestión y también sobre todos los aplicativos web que son necesarios para desarrollar la gestión. Es una web interactiva en la que constantemente se busca enviar mensajes al asociado, que realice sus procesos por allí, que ponga mensajes y que esté informado de la actualidad de la empresa.



Figura 5. Intranet Copservir / Pantalla básica de procesos. Fuente: www.copservir.com

Existen procesos para todas las áreas, no obstante el personal más operativo no las utiliza porque los niveles de operatividad son altos y gran parte de todos los procesos son en línea. Cada vez que se da un procedimiento en línea nuevo, se debe desplegar una nueva estrategia de conocimiento para todo el personal de la empresa de modo que muchos Administradores de Punto de Venta se han quejado porque no hay mucho tiempo para desarrollar todas las actividades administrativas y los procedimientos en línea que han sido implementados dentro de las políticas de crecimiento y desarrollo tecnológico de la Cooperativa.

Se crean los conceptos: larebajavirtual: “un punto de venta a su alcance con un solo clic” para el cliente interno de la tienda virtual.

Yo amo la Intranet: promoviendo entre el cliente interno la utilización de la herramienta.

Proveedores en Línea: canal directo de atención a proveedores en los que se realizan procesos como consulta de productos, codificación de productos, información estratégica de campañas y negociación. En infraestructura tecnológica, se hizo necesario realizar el cambio de

los sistemas planos en los puntos de venta, que inicialmente servían solo para funciones de consulta y registro con los sistemas POS - UNIX a Ambiente gráfico LINUX, permitiendo que todos los dependientes de droguería accedan a la información de la tienda virtual y de la Intranet de Copservir.

10.4.2. Correo Electrónico

Todos los usuarios administrativos de Copservir cuentan con correo electrónico como herramienta de trabajo, se tienen servidores propios en los cuales los usuarios pueden cambiar archivos de hasta 4 Mb. En la actualidad se realizan campañas para buena utilización del correo, sin embargo muchos de los usuarios no conocen a que usuario deben escribir para realizar un requerimiento, igualmente en los Puntos de Venta, donde el correo es únicamente usado por el Administrador, quien no baja la información de manera constante a su equipo de trabajo, por lo que muchas de las estrategias y orientaciones generadas por las áreas administrativas quedan muchas veces sin ser informadas.

Existe un auxiliar de comunicación organizacional, quien se encarga de hacer llegar todas las comunicaciones masivas al personal, sin embargo muchas de las comunicaciones de orden general no tienen el impacto deseado porque se convierten en rutinarias, sin confirmar si efectivamente el mensaje ha llegado. En la actualidad se tiene una aplicación para confirmar si efectivamente la lectura del mensaje se realizó, pero no hay decisiones hacia los que no leen los mensajes.

10.4.3. Servicios De Telefonía

La empresa cuenta con una plataforma celular en la que todos los puntos de venta tienen un celular corporativo con el que se comunican con sus puntos de venta cercanos o lejanos en los que por ejemplo se tenga que prestar una asesoría en el servicio de Venta Nacional o comunicarse con un área de soporte.

Para la gestión administrativa se crea un Call Center en el que llamado por celular se puede comunicar con las diferentes áreas de soporte. No obstante, el personal operativo no conoce las diferentes extensiones telefónicas a las cuales se debe comunicar, ni los responsables de cada uno de los procesos, gestión que debe ser constante para dar las herramientas al personal de los puntos de venta, ya que algunos de ellos son locales en Sede Administrativa y otros nacionales en otras partes del país.

Asimismo, la telefonía local no ha trascendido al mismo ritmo de la evolución tecnológica de la Intranet y del servicio celular y de conectividad que tienen tanto los puntos de venta como las sedes administrativas. Los PBX en las sedes son demasiado antiguos, con más de 10 años y que no permiten identificar al interlocutor o transferir llamadas a otros PBX a nivel nacional. Asimismo, las personas encargadas de la recepción son quienes administran este recurso, sin embargo tampoco conocen a los encargados a nivel nacional de los procesos importantes de gestión de cada área.

10.4.4.Flota SAD – Numero Único Servicio A Domicilio

Por otro lado, la situación del Servicio a Domicilio es diferente, ya que se trata de un canal en constante crecimiento comercial y que participa de más del 25% de las ventas de Copservir. En la actualidad, se ha creado una central del domicilios que depende del Call Center o línea de atención al cliente, en la cual se deja solo un número por ciudad y sobre el cual van enfocados todos los esfuerzos de publicidad y promoción local. Los mensajeros de Servicio a Domicilio, tienen un celular corporativo con un app de domicilios, el cual logra regular las rutas y que puedan optimizarse las entregas para dar un óptimo cubrimiento.

Estas aplicaciones tienen unos pro ya mencionados y lógicamente unos contra, uno de ellos que el sentido de pertinencia de los mensajeros al modelo comercial del Punto de Venta viene en descenso, además de la constante rotación del cargo que actualmente genera el aplicativo y su trabajo con el mismo.

10.4.5.Call Center

Las comunicaciones con los clientes son importantes para Copservir, por ello se han implementado una serie de parámetros y de indicadores que apuntan al desempeño comercial y al concepto en el que los clientes tienen a La Rebaja Droguerías y Minimarkets como opción y experiencia de compra. Así, el establecimiento de programas como el PQRS (Preguntas, Quejas, Reclamos y Sugerencias), El modelo de marcamos huella con Calidad y Servicio y de

Evaluaciones de Servicio por el CRM (Customer Relationship Management) hacen que la labor del Call Center sea más que importante.

Esta área especial que depende de la Gerencia de Mercadeo, debe tener comunicación constante con el Punto de Venta para dar soporte en la prestación de los Servicios (Flota Servicio a Domicilio, Entrega Nacional, Venta Virtual y Móvil entre otros). La comunicación es diaria y constante. Asimismo, se orienta a los clientes en todos los servicios adicionales de La Rebaja, trabajan en varios turnos en procura de dar un soporte inmediato a los requerimientos de los clientes.

10.5. Entrevistas con Expertos

Para este tipo de diagnóstico empresarial, es fundamental hacer estriba en la garantía de la información que se utiliza para el estudio. En este orden de ideas, para el desarrollo del diagnóstico funcional, una de las mejores opciones para la consulta y apropiación de características necesarias para tomar decisiones derivadas del diagnóstico es acudir al desarrollo de una encuesta tipo entrevista a un grupo de expertos en la situación planteada y para ello es indispensable tener en cuenta el uso del método Delphi.

De acuerdo con Astigarraga, E. (2003) y sus análisis de los factores de éxito del método Delphi; El cuestionario es enviado a cierto número de expertos (hay que tener en cuenta las no respuestas y abandonos. Se recomienda que el grupo final no sea inferior a 25). Naturalmente el cuestionario va acompañado por una nota de presentación que precisa las finalidades, el espíritu del delphi, así como las condiciones prácticas del desarrollo de la encuesta (plazo de respuesta,

garantía de anonimato). Además, en cada cuestión, puede plantearse que el experto deba evaluar su propio nivel de competencia.

Este medio de búsqueda de información puede disminuir las novedades que normalmente se presentan en este tipo de diagnóstico organizacional. En este mismo orden de ideas, la proyección del método al caso permite explotar la experticia y conocimiento de los entrevistados, que conocen de manera perfecta la situación de la empresa en todos los niveles, su evolución y la composición de sus sectores de influencia. Así, el desarrollo de la fase de evaluación en el método y la exposición óptima de las variables a los expertos debe dar luces acerca de las estrategias más representativas que se pueden proyectar al modelo empresarial de Copservir.

10.5.1. Modelo Cuestionario de Entrevista a Expertos

PREGUNTAS PRIMERA RONDA DEL METODO DELPHI - DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL COPSERVIR LTDA

Cordial Saludo. El presente cuestionario, tiene la finalidad de conocer la opinión de nuestros expertos acerca de la situación funcional actual de la Cooperativa Multiactiva de Servicios Solidarios – Copservir LTDA, cabe resaltar que este cuestionario es CONFIDENCIAL y tiene fines educativos:

1. ¿Cómo considera que es la situación actual de los medios de comunicación en Copservir?
2. ¿Cree necesaria la implementación de una gerencia de comunicaciones?

3. Si su respuesta es positiva ¿Cuáles serían las principales responsabilidades de una gerencia de comunicaciones?
4. ¿Cree que la comunicación entre vicepresidencias es acertada y alineada al desarrollo de los objetivos estratégicos?
5. ¿Cree que la comunicación entre gerencias es acertada y alineada al desarrollo de los objetivos estratégicos?
6. ¿Considera que el personal es receptivo a los cambios tecnológicos y administrativos?
7. En Caso de ser negativa su respuesta, ¿cuáles serían los factores que hacen que se presente resistencia al cambio?
8. Sabemos de antemano que las comunicaciones con nuestros proveedores son vitales para la operación comercial y que la Vicepresidencia Comercial y De Tecnología es el principal interlocutor. No obstante, ¿cree que la comunicación estratégica con las demás gerencias es adecuada?
9. ¿Cree que el personal operativo saca el máximo provecho de la Intranet? ¿Por qué?
10. ¿Considera que todos los Administradores de punto de venta sacan el provecho adecuado a la herramienta del correo electrónico? ¿Por qué?
11. ¿Cree que los puntos de venta conocen a los responsables de todos los procesos administrativos de apoyo a la gestión comercial?
12. ¿Cree que las herramientas e infraestructura son adecuadas para mantener los canales de comunicación entre los puntos de venta y las sedes administrativas?
13. ¿Cree que la implementación de la Flota de Domicilios ha modificado el sentido de pertenencia de los mensajeros al modelo comercial?

10.6. Resultados de la Entrevista con Expertos

Para la entrevista con expertos, se tomó la opinión de 25 Ejecutivos para la primera ronda de preguntas del método Delphi, para este caso de situación en varias áreas de Gestión y que pueden dar sus apreciaciones acerca del ejercicio de diagnóstico organizacional y de las posibles variables que se pueden dar en el modelo para Copservir LTDA.

Todos los expertos seleccionados son profesionales en diversos campos de carrera administrativa, tecnología, con más de 5 años de experiencia en el cargo y en diferentes áreas de gestión, situación que garantiza el pensamiento y las respuestas multidisciplinarias.

Todos los expertos seleccionados son profesionales en diversos campos de carrera administrativa, tecnología, con más de 5 años de experiencia en el cargo y en diferentes áreas de gestión, situación que garantiza el pensamiento y las respuestas multidisciplinarias.

10.6.1. Tabulación de los resultados

La aplicación del método Delphi, fue desarrollada de acuerdo a unas bases técnicas que manejan esta estrategia con métodos mixtos, con una faceta más cualitativa en la que se recolectan y analizan los contenidos de acuerdo a las percepciones de los expertos que participan en la toma de información y otra faceta cuantitativa en la que los datos deben ser ordenados de acuerdo con unas categorías que le puedan dar niveles de prioridad a la información que se va a presentar. Luego de tener el apoyo de cada uno de los expertos para participar en la toma de información, se procedió con la aplicación de la primera entrevista individual vía electrónica y telefónica con un formulario en la que cada uno expresa sus ideas con respecto a los 13 postulados o inquietudes que se plantearon con respecto al modelo

organizacional. La primera faceta del estudio admitió el análisis de las particularidades en las respuestas y agrupar las mismas generadas por los participantes a un término más sencillo, permitiendo transformar las diferentes respuestas en grupos de 2 o tres tendencias de respuesta.

Para la faceta cuantitativa del método Delphi, se inicia con el cálculo de las diferentes frecuencias en las que las respuestas pertenecientes a una categoría en particular fueron mencionadas por los participantes en las encuestas. Seguidamente con los datos obtenidos, se solicita a los expertos en la participación de una segunda ronda de preguntas para mostrar de acuerdo a su criterio el nivel de relevancia que le asignarían a cada una de las categorías en una calificación de 1 a 5 donde 1 es muy poco relevante y 5 es muy relevante. Acto seguido se procede a calcular los valores estadísticos de la media y de la desviación estándar que tiene cada categoría en los grupos analizados por medio del cual se puede destacar una lista con tres niveles de jerarquía como rápida y prioritaria, intermedia y gradual y baja prioridad, buscando tener niveles altos de confiabilidad se pide a los expertos que confirmen la validez de esta organización de prioridades para confirmarla.

TABULACION DE LAS ETAPAS – METODO DELPHI

SITUACION / ESCENARIO	RESPUESTA	1RA ETAPA		2DA ETAPA		CATEGORIA DE RESPUESTA
		FREC	%	Importancia	D. EST	
¿Cómo considera que es la situación actual de los medios de comunicación en Copservir?	Buena, ajustada a las necesidades del contexto	3	0,8%	3,65	1,07	Baja Prioridad
	Regular, necesita ajustes y cambios	16	4,4%	4,95	0,32	Rápida y Prioritaria
	Mala, tiene que renovarse por completo	6	1,7%	4,02	0,89	Baja Prioridad

¿Cree necesaria la implementación de una gerencia de comunicaciones?	Sí, es indispensable para mejorar la comunicación	19	5,3%	4,72	0,36	Rápida y Prioritaria
	No, la Gerencia de A.C. cumple con estas funciones	6	1,7%	3,89	0,62	Baja Prioridad
Si su respuesta es positiva ¿Cuáles serían las principales responsabilidades de una Gerencia de Comunicaciones?	Generar estrategias para mejorar la comunicación	19	5,3%	4,85	0,25	Rápida y Prioritaria
	Mejorar la infraestructura de la comunicación	10	2,8%	3,54	0,33	Intermedia y Gradual
¿Cree que la comunicación entre vicepresidencias es acertada y alineada al desarrollo de los objetivos estratégicos?	Sí, es acertada y cumple con desarrollar estrategias	8	2,2%	4,13	0,94	Intermedia y Gradual
	Cada Vicepresidencia aboga por sus objetivos	10	2,8%	3,38	0,18	Intermedia y Gradual
	Se presentan dudas en la toma de algunas decisiones	9	2,5%	2,87	0,74	Intermedia y Gradual
¿Cree que la comunicación entre gerencias es acertada y alineada al desarrollo de los objetivos estratégicos?	Sí, es acertada y cumple con desarrollar su gestión	10	2,8%	4,21	0,25	Intermedia y Gradual
	Cada Gerencia aboga por sus objetivos	12	3,3%	3,97	0,34	Intermedia y Gradual
	Se presentan dudas en la toma de algunas decisiones	8	2,2%	4,03	0,62	Intermedia y Gradual
¿Considera que el personal es receptivo a los cambios tecnológicos y administrativos?	No existe resistencia al cambio	4	1,1%	4,05	1,22	Baja Prioridad
	El personal es algo resistente, necesita tiempo para aprender	18	5,0%	4,51	0,11	Rápida y Prioritaria
	Hay resistencia al cambio	4	1,1%	4,74	1,28	Baja Prioridad
En Caso de ser negativa su respuesta, ¿cuáles serían los factores que hacen que se presente resistencia al cambio?	Falta de comunicación sobre los cambios	15	4,2%	4,89	0,21	Rápida y Prioritaria
	Visión parcializada de los cambios	10	2,8%	3,99	0,09	Intermedia y Gradual
	Sensación de inestabilidad	8	2,2%	4,43	0,32	Intermedia y Gradual
¿Cree que la comunicación estratégica de las demás gerencias con nuestros proveedores es adecuada?	Sí, es adecuada	6	1,7%	3,89	0,66	Baja Prioridad
	No es adecuada, necesita mejorar	19	5,3%	4,16	0,36	Rápida y Prioritaria

¿Cree que el personal operativo saca el máximo provecho de la Intranet? ¿Por qué?	No, muchas de las aplicaciones no son utilizadas	20	5,5%	4,34	0,29	Rápida y Prioritaria
	Parcialmente, algunas aplicaciones no son conocidas	5	1,4%	4,12	1,25	Baja Prioridad
¿Considera que todos los Administradores de Punto de Venta sacan el provecho adecuado a la herramienta del correo electrónico? ¿Por qué?	No todos los APV leen los correos	13	3,6%	4,96	0,24	Intermedia y Gradual
	La operatividad es alta y no da espacio a esta actividad	10	2,8%	4,02	0,3	Intermedia y Gradual
	Algunos sacan buen provecho de la herramienta	9	2,5%	3,99	0,49	Intermedia y Gradual
¿Cree que los Puntos de Venta conocen a los responsables de todos los procesos administrativos de apoyo a la gestión comercial?	No los conocen, siempre acuden a la Dirección de Zona	18	5,0%	4,48	0,2	Rápida y Prioritaria
	No hay un proceso de divulgación de responsables	10	2,8%	4,75	0,23	Intermedia y Gradual
	Algunos ubican la información averiguando	6	1,7%	3,87	0,63	Baja Prioridad
¿Cree que las herramientas e infraestructura son adecuadas para mantener los canales de comunicación entre los Puntos de Venta y las sedes administrativas?	La mayoría no son modernas y las modernas no son bien administradas	17	4,7%	4,82	0,32	Rápida y Prioritaria
	Las herramientas son adecuadas	8	2,2%	4,09	0,52	Intermedia y Gradual
¿Cree que la Flota SAD ha modificado la pertenencia de mensajeros al modelo?	Lo ha modificado sustancialmente	20	5,5%	4,32	0,19	Rápida y Prioritaria
	No ha sufrido modificaciones	5	1,4%	4,55	1,15	Baja Prioridad

Tabla 1. Tabulación método Delphi – Diagnóstico Funcional

10.6.2. Análisis de los resultados

Se encuentran unos niveles de tendencia importantes en las clasificaciones de respuesta por parte de los participantes en el estudio Delphi. Los factores que necesitan una respuesta rápida y prioritaria suman un total en la tendencia del 50% del estudio.

Consideraron que la situación actual de los medios de comunicación en Copservir es regular, necesita ajustes y cambios, que la gerencia de comunicaciones es indispensable para mejorar los niveles de comunicación organizacional y que su principal gestión debería ser la de generar estrategias para mejorar la comunicación interna y externa. Asimismo, se conceptúa por los expertos que el personal necesita tiempo para aprender ciertas actividades que sean parte de los cambios y que para evitar la resistencia se debe tener en cuenta la comunicación con las áreas implicadas en los mismos.

Frente a las herramientas de comunicación, se maneja el criterio relevante de la mejora de las Gerencias frente a proveedores, la importancia de utilizar las aplicaciones de la Intranet que el personal no conoce, así como tampoco lo hacen con los responsables de los procesos de gestión en Copservir y finalmente que la mayoría de las herramientas de comunicación no son modernas y las modernas no son bien administradas. Para cerrar con los factores de mayor relevancia, se tiene que la Flota de Servicio a Domicilio ha modificado sustancialmente la pertenencia de los mensajeros al modelo comercial de Copservir, por lo que necesita ser intervenido.

10.7. Resultados del Diagnóstico Funcional

Se tiene que Copservir ha sido una empresa en constante expansión y crecimiento horizontal, que ha logrado en la diversificación de sus modelos de negocio y sus canales de comercialización proyectan una ventaja competitiva que le ha puesto en un sitio de preferencia en el mercado.

Cuenta con unas necesidades puntuales en sus niveles de comunicación, que han podido ser detectadas en el trabajo de observación y ratificadas en las encuestas Delphi desarrolladas a los expertos en el tema, con barreras de información, pocos niveles de pertinencia e importancia en las informaciones generadas y una baja identidad a nivel organizacional. Se ratifica la necesidad de una Gerencia de Comunicaciones que tenga unas responsabilidades con la infraestructura y procesos de comunicación al interior de la empresa. Así como la importancia de generar cohesión entre los diferentes niveles de Vicepresidencias y Gerencias, tanto en comunicación lineal, vertical e interdepartamental, a fin de tener una generalidad en los objetivos estratégicos y en las actividades derivadas de los mismos.

La Intranet, el correo electrónico, la Flota de Domicilios y las demás herramientas tecnológicas de comunicación son muy importantes para una empresa con tantos puntos de servicio, diversificación de cargos y actividades a nivel nacional, no obstante es de vital importancia que el personal administrativo como operativo se conecte con estas herramientas y genere un provecho máximo de las mismas.

11. DIAGNOSTICO CULTURAL

11.1. Variables Espirituales

11.1.1. Historia

A lo largo de 23 años, los empleados de Drogas la Rebaja, ahorraban el 10% de su salario mensual y realizaban actividades que les permitieran obtener unos rendimientos, para entregarlos finalmente en la primera semana del mes de diciembre con las utilidades generadas.

Posteriormente, con miras a fortalecer y dar mayor bienestar a los empleados, desde 1993 se empezó a formar la estructura de la Cooperativa, lográndose constituir el 24 de Julio de 1995 en Bogotá con una asamblea de 60 personas. La Cooperativa multiactiva COPSERVIR LTDA. Fue reconocida el día 20 de noviembre de 1995 por el Dancoop, con la personería jurídica No. 3277.

En diciembre 22 de 1995, la asamblea general acepta el ingreso de 4180 trabajadores, dando inicio a una cooperativa de grandes proyecciones en servicios para sus asociados.

En Julio de 1996, La Junta Directiva De Drogas La Rebaja decide poner en venta la empresa dando la primera opción de compra a los trabajadores de la cooperativa. Así se inicia este proceso mediante la formalización de la intención de compra con la firma de todos los asociados a nivel nacional y es el 20 de Julio de 1996 en asamblea extraordinaria de delegados, en donde se aprueba la compra de los establecimientos de comercio de Drogas La Rebaja por parte de la Cooperativa Copservir, por un valor de \$31'000.000.000 y financiación a Diez Años. Este valor corresponde al valor de la empresa a Junio 31 de 1996.

A partir del 1 de agosto de 1996, la cooperativa toma la dirección de 355 establecimientos de comercio y Drogas La Rebaja inicia su proceso de liquidación. Hoy Copservir es una cooperativa con una red de puntos de venta localizados estratégicamente en todo el territorio nacional. La adquisición de las farmacias por parte de los trabajadores estuvo fundamentada en dos grandes circunstancias:

A) Constituirse los trabajadores, en dueños del más considerable pasivo laboral conformado por salarios, cesantías e indemnizaciones respecto de cerca de 4.300 trabajadores con antigüedades que promediaban los diez años de servicio.

B) Ser los trabajadores dueños del conocimiento respecto de la operación de una actividad que hoy convierte a Copservir en la quinta Cooperativa que más trabajo genera en Colombia y la primera en el campo de la distribución en el canal farmacéutico.

VISION: Ser la empresa solidaria competitiva en servicio y sostenible para el bienestar de la comunidad. (Asociados – Clientes)

MISION: Mantener relaciones comerciales amigables con un servicio diferenciado, apoyados en procesos innovadores y rentables para el bienestar de los asociados y su entorno.

Soportando esta premisa, David, F. (2003), alude a los alcances de la declaración de misión y visión con respecto a los procesos estratégicos; En la actualidad, muchas empresas elaboran una declaración de la visión que responda a la pregunta “¿Qué queremos llegar a ser?” La elaboración de una declaración de la visión se considera a menudo como el primer paso a seguir en la planeación estratégica, procediendo incluso al desarrollo de una declaración de la misión. Por otro lado, una declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos del producto y del mercado. Aborda la pregunta básica que enfrentan todos los estrategas “¿cuál es nuestro negocio?”. La misión definida como una declaración describe los valores y las prioridades de una empresa.

Son muchos los procesos en los que debe verse traducida la misión y la visión institucional de Copservir LTDA. La cultura organizacional faculta las actividades enfocadas al

funcionamiento de las organizaciones, reflejada en los procesos, las estructuras jerárquicas y hasta su gestión. Es donde la visión toma forma de realidad y se convierte en un derrotero para alcanzar los objetivos estratégicos. Que los programas de implementación del plan estratégico tengan o no éxito, dependerá de la experticia de los grupos gerenciales y de las competencias del Talento Humano de la organización para aprender la asiduidad orientada a los cambios y el mantenimiento de la cultura organizacional alineada a las particularidades de su entorno.

11.1.2.Principios

ACTITUD DE SERVICIO: Orientamos nuestras acciones a atender las necesidades de nuestros clientes, para que ellos siempre nos prefieran.

RESPECTO Y DESARROLLO HUMANO: Fomentamos el buen trato como estilo de vida, y generamos oportunidades de desarrollo que impulsen a las personas a generar valor en cada una de sus acciones.

FLEXIBILIDAD Y ADAPTACION AL CAMBIO: Estamos dispuestos a adaptarnos a las necesidades, y tendencias del entorno, por eso vivimos en aprendizaje e innovación.

LEALTAD Y PASION INSTITUCIONAL: Nos identifica el amor y la gratitud por nuestra Organización, lo cual nos compromete a dar lo mejor, garantizando su crecimiento y sostenibilidad.

IMPACTO SOCIAL Y AMBIENTAL: Asumimos el compromiso de sostenibilidad empresarial, en equilibrio con el desarrollo comunitario y la conservación del ambiente.

11.1.3. Valores

SERVICIO: Creamos experiencias memorables.

RESPECTO: Valoramos a las personas, reconocemos su dignidad y acatamos la autoridad.

PASION: Disfrutamos lo que hacemos.

PROACTIVIDAD: Tomamos la iniciativa y nos hacemos parte de la solución.

APRENDIZAJE CONTINUO: Adquirimos conocimiento y desarrollamos nuestras competencias, para ofrecer un mejor Servicio.

11.1.4. Objetivos Estratégicos

- Maximizar los recursos para lograr competitividad y sostenibilidad
- Satisfacer las necesidades de los clientes de manera diferencial para cada segmento, con personalización e integración de los servicios
- Optimizar los procesos operativos, administrativos y los sistemas de información para lograr eficiencias con responsabilidad social empresarial
- Contribuir al desarrollo del capital humano y aportar al mejoramiento de la calidad de vida de los asociados y sus familias
- Garantizar la continuidad de la cooperativa y velar por la evolución del proceso de extinción

Conceptualmente, los componentes de la cultura organizacional en Copservir tienen una característica especial de llegar por medio de comportamientos relevantes de los equipos

directivos y que a su vez sus equipos toman como propios, Estos facilitan los niveles de comportamiento orientados al desarrollo estratégico en la organización y se establecen esencialmente por medio de un acumulado de actividades de orden gerencial de gestión, planeación, ejecución y de supervisión, así como unidades derivadas en una dinámica organizacional que aporta estrategias de valor.

11.1.5. Identidad Institucional



Figura 6. Logo Institucional Copservir LTDA. Fuente: Copservir LTDA

Se combinan los colores; Rojo: De pasión por lo que se hace, de amor por la empresa

Verde: con dos connotaciones, la primera de esperanza y de la orientación a la sostenibilidad y la segunda de la pertenencia al Sector Solidario, que se identifica con el color verde.

Se identifica a un hombre con las manos abiertas en actitud de servicio.

Significado del nombre: COP: Abreviatura de Cooperativa SERVIR: Acción de Servicio

SLOGAN CORPORATIVO: “Un modelo de cooperativismo desarrollado para servir”

El logo y nombre no han sido cambiados desde su nacimiento en el año 1995, lo que le da una percepción de fortaleza frente a sus componentes corporativos (Asociados – Trabajadores, Clientes, Proveedores, Socios Estratégicos,). Por un lado el modelo comercial se fortalece con

la apertura de puntos de venta y crecimiento en la implementación de servicios y por el otro el modelo administrativo se mantiene en constante evolución sin perder la esencia que le ha caracterizado dentro del modelo solidario.

11.1.6. Identidad Comercial

Copservir establece el manual de Identidad Corporativa, que establece valores de Identidad Comercial como los colores, tamaños, letras, slogan y mascota que se deben utilizar en todo el material visual publicitario (Físico y de E-business)

Para Palomares B., (2011) El diseño de la identidad comercial o corporativa debe realizarse de acuerdo con la imagen que se desee proyectar, de modo que resulte un elemento identificativo que individualice al establecimiento y, por tanto lo diferencie de los demás. Los elementos que forman la identidad comercial deben estar en perfecta consonancia con la imagen corporativa del negocio. Los colores, los símbolos, los signos, el grafismo y el diseño por si mismos deben transmitir el concepto del establecimiento de acuerdo a su formato comercial, contribuyendo activamente en la creación de una adecuada imagen

Los Colores: AMARILLO – El amarillo es el matiz del sol y es un color espiritual. Representa una advertencia, pero también puede representar felicidad y cariño. Los amarillos preferidos son los crema y cálidos. Se usa para enmarcar o conseguir atención.

ROJO – El rojo estimula muchos apetitos. El rojo pide atención, nos alerta y crea una sensación de urgencia. El rojo simboliza fuego, sangre, amor, calor, poder, excitación, energía, fuerza, pasión, vitalidad, riesgo, peligro y agresividad.

LOGO: Debe tener los colores institucionales Rojo y Amarillo y la palabra LA REBAJA, con un fondo Blanco que resalte su fuente. Incluye las palabras para los dos modelos de Negocio; “Droguería” para el formato tradicional y Plus Minimarket para el formato drugstore.

Logotipos



Figura 7. Logos de los modelos de negocio de La Rebaja. Fuente: Copservir LTDA.

Logos De Los Canales De Comercialización

SERVICIO A DOMICILIO

24 HORAS

REBAJA VIRTUAL



TARJETA CREDIREBAJA

LA REBAJA MOVIL

NUMERO UNICO DOMICILIOS

REALICE SUS COMPRAS CON LA
TARJETA
CREDIREBAJA



ENTREGA NACIONAL

CALL CENTER

ENFERMERIA A DOMICILIO



Figura 8. Logos canales de comercialización y servicios adicionales de La Rebaja. Fuente: Copservir LTDA.

Algunos Slogan

GENERAL: “Más Para Todos”.

SAD: “Mucho más que medicamentos, cada día más cerca de su casa”

LA REBAJA VIRTUAL: “El punto de venta a su alcance con un solo clic”

En términos generales, se busca dar al cliente la sensación de cercanía y cubrimiento nacional de la marca además del fortalecimiento de la gestión de diversificación de surtido, en la cual La Rebaja ya muestra que es una de las primeras en el Top Of Mind de reconocimiento de los consumidores en el canal medicamentos, sin embargo espera incrementar su participación en ventas en otras categorías de productos en las que habitualmente no es destino.

La Mascota: Capsulín



Aparece en muchos de los momentos importantes de Copservir, y es la mascota oficial de la Marca Drogas La Rebaja, se trata de una cápsula, elemento de identificación del mercado farmacéutico con los colores institucionales Amarillo y Rojo.

Figura 9. Capsulín. Fuente: Copservir LTDA.

Cambia su apariencia dando la ambientación a todos los programas, apoyo a la gestión de las unidades estratégicas y aparición de las temporadas especiales en las que aparece la Marca Drogas La Rebaja. Con estas herramientas se participa en los diferentes espacios publicitarios buscando siempre el posicionamiento de la marca.

11.2. Variables Conductuales

Al tratarse de una empresa centralizada en procesos y descentralizada son muchas las variables que determinan los procesos, sin embargo hay una interacción constante entre todas las ciudades del país, con la multiculturalidad que esto implica ya que los horarios son diferentes, las maneras de comunicarse, de vestir y de gestionar las actividades.

11.2.1. Buen Trato

En lo referente al trato de las personas, se establecen unas premisas lideradas por la Gerencia de Bienestar Laboral, llamadas Buen Trato, por medio de las cuales se espera que tanto en las sedes administrativas como en los puntos de venta, se tenga un ambiente de cordialidad y respeto;

- Siempre recuerda pedir el favor
- Saluda siempre y a todas las personas
- Siempre da las gracias
- Llama la atención en privado y confidencialmente

- Escucha con atención, cuando alguien hable.
- Expresa con cortesía y respeto comentarios y opiniones
- Siempre sonrío
- Manifiesta Solidaridad Con los demás
- Llama a las personas por su nombre
- Responde amablemente las preguntas de otros
- Habla siempre en tono moderado
- Reconoce los logros de los demás.

Como se tiene una diversidad de personas y de maneras de sentir y de actuar, se ha dado particular importancia a las maneras de actuar y retomar los valores más simples como saludar, pedir el favor, dar las gracias o hablar moderadamente. Se generó una masividad en la recordación con fuerza en el año 2014, en el que se realizaron varias piezas publicitarias, campañas de divulgación en los diversos escenarios organizacionales y mailing entre otras estrategias de comunicaciones. No obstante, la misma no se establece como una cultura corporativa ni se dejan las reglas claras en documentos como un manual de comportamiento y buenas costumbres, que pueda ser continuamente consultado, que quede una copia en cada sección administrativa y que se sigan realizando materiales publicitarios orientados a los buenos comportamientos con los compañeros de trabajo, clientes internos y clientes externos. Para el día de hoy estas premisas ya se han olvidado y quedaron como una campaña transitoria y no como un componente cultural.

Por ejemplo, en la gestión comercial se establecen los derechos de los clientes, que es la premisa básica para todos los procesos de atención y gestión comercial y se traducen en una responsabilidad que todas las personas deben cumplir obligatoriamente dentro del modelo y atendiendo a protocolos firmados en los manuales de funciones de los trabajadores en los que si no se cumple con los mismos, se entra en comportamientos que infringen documentos que permiten la toma de decisiones administrativas. Con base a ello se desarrollan evaluaciones de servicio, en los que todos los componentes se comprometen con que la nota y percepción de servicio sea positiva.

11.2.2. Manejo de Situaciones de Convivencia Laboral

Para los casos de problemas que se presenten entre compañeros por situaciones consideradas como maltrato se tienen dos canales, uno de ellos es la Línea Ética, en la que se dejan consignados los casos, ya sean cómo anónimos o a nombre propio, para reportar novedades especiales. El segundo es el Comité de convivencia laboral que además de administrar los casos de la línea ética, da su concepto para la toma de decisiones administrativas con referencia a los mismos y da orientaciones a los implicados para que no se vuelvan a presentar.

Sin embargo son bastantes los casos no conocidos y que se saben únicamente en las Entrevistas de desenganche que realiza el área de Bienestar Laboral, en las que los trabajadores retirados manifiestan ciertas inconformidades con sus jefes inmediatos y manifiestan que no fueron escuchados por los niveles del conducto regular a los que deben acudir. La orientación

de la entrevista de desenganche debe ser la de tomar decisiones a posteriori, con respecto a casos particulares conocidos. Para el caso la tendencia de muchos de los directores a nivel operativo no es precisamente la retención del Talento Humano y consideran que para los cargos más operativos siempre van a existir candidatos para cubrir las vacantes que se generan.

11.2.3. Vestuario y Costumbres

En los temas de vestuario, actualmente Copservir no tiene una unidad de criterios al respecto. Mientras en las ciudades Cálidas el vestuario es mucho más fresco en la ciudad de Bogotá todavía se usa Corbata y al llegar funcionarios de otras ciudades se tiene la inquietud de parte del personal en cuál es el manejo más adecuado del vestuario al interior de Puntos de Venta y sedes administrativas.

Cuadrado E. C, (2004) Explica con contundencia la importancia de la imagen y del vestuario en el contexto empresarial; Nos desenvolvemos en un ámbito laboral extremadamente competitivo, por tanto, la habilidad para ejercer influencia sobre los demás es condición sine qua non para el que pretenda ejercer un puesto de responsabilidad o cualquier tipo de liderazgo. En el mundo de la empresa, cuide su apariencia al máximo, Las posibilidades oscilan entre un traje formal, el traje completo para el caballero y el traje sastre para las señoras, hasta lo que se podría denominar elegante pero informal, como camisas de hilo o algodón de corte clásico con pantalón y chaqueta para los hombres y falda, blusas y chaquetas para las mujeres que, hoy por hoy tienen mayores posibilidades de elección.

Para ello, es importante el establecimiento de algunas premisas que permitan organizar la manera de vestir, la utilización del carnet, entre otras. Para ello muchas multinacionales tienen manuales especializados en los que se especifica la manera adecuada de vestir al interior de las diferentes áreas de Lunes a Viernes, fines de semana y festivos. Para ello es importante tanto el cargo, cómo la ciudad, como las funciones que desempeña el trabajador.

11.3. Variables Estructurales

Gil Estallo, M. (2013) hace un análisis interesante que se puede ajustar al modelo; Cuando el entorno es dinámico, pero simple, la organización necesita la flexibilidad de una estructura orgánica, pero su poder puede seguir centralizado. La supervisión directa se convierte en el principal mecanismo de coordinación (entidad emprendedora en la que el director general mantiene un control personal estricto). Las necesidades de poder de los miembros suelen generar estructuras excesivamente centralizadas. En consecuencia, los directivos del ápice estratégico fomentan la centralización tanto en la dimensión vertical, como en la horizontal; los situados en la línea fomentan la descentralización vertical, al menos hasta su propio nivel, y la centralización horizontal a fin de retener el poder dentro de la estructura de la línea; los analistas de la tecno-estructura y el staff de apoyo se inclinan por la descentralización horizontal, a fin de atraer el poder de los directivos de línea; los operarios por su parte, ansían la descentralización vertical y horizontal, bajando hasta el núcleo de las operaciones. La moda impone la estructura del momento (y de la cultura) aunque está sea, en ciertas ocasiones, inadecuada. Cuando surge una estructura nueva, resulta adecuada para algunas organizaciones, pero no para todas. Las estructuras trascienden épocas.

11.3.1. Estructura De Poder

Para Copservir, la definición de una estructura organizacional que responda a las necesidades del entorno farmacéutico y al modelamiento que adquiere como empresa, le ha llevado a una coyuntura de las diferentes actividades y definiciones de los cargos, incluyendo entre ellos las líneas staff, las cadenas de mando, los niveles de responsabilidad de la gestión y los canales de comunicación asociados a la misma. Esta amalgama de situaciones es la que lleva a determinar las diferentes estructuras de la organización. Con base en esta inferencia, se llega al modelo de Copservir LTDA, en el que las diferentes necesidades de funciones establecieron los cargos y las variaciones del entorno en el que desarrolla su actividad.



Figura 10. Organigrama Presidencia y Vicepresidencias. Fuente: Copservir LTDA,

Poco a poco se sigue construyendo el modelo de estructura organizacional alineada siempre a alcanzar las metas planteadas en sus objetivos estratégicos. Al llevarse a cabo el proceso de cambio de administración de la Cooperativa por parte del Sr. Andrés Hernandez Bohmer (Representante de la SAE – Entidad que reemplazó a la Dirección Nacional de Estupefacientes DNE y de la Superintendencia de la Economía Solidaria) se establece el modelo jerárquico de Presidente – Vicepresidentes – Gerentes – Directores – Jefes de Área – Mandos Medios - Auxiliares.

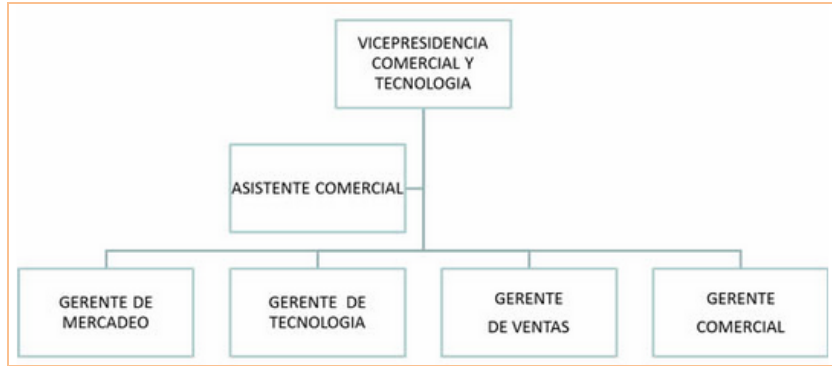


Figura 11. Organigrama Vicepresidencia Comercial y Tecnología. Fuente Copservir LTDA.

El constante crecimiento del canal en el país redefinió la manera de hacer las cosas, y se generan políticas alineadas al mismo desarrollo y crecimiento del sector, creando una serie de premisas para la estructuración del organigrama de poderes.

Esta Vicepresidencia, da el soporte de la actividad comercial, con tareas esenciales como la administración de Portafolios de Productos, merchandising, categorización y trade marketing administración de las ventas, concursos y programas de beneficio a los pacientes, el soporte a los Servicios que presta La Rebaja, programas de e-commerce, CRM y marketing tradicional, adicional a todos los elementos que hacen parte de los procesos tecnológicos y de datos que soportan la gestión de la Cooperativa.

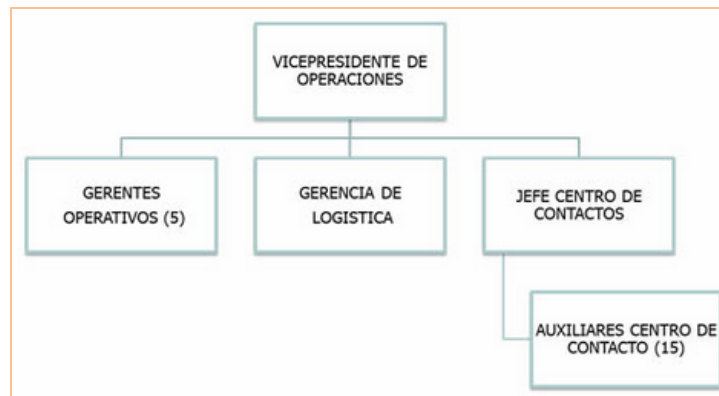


Figura 12. Organigrama Vicepresidencia de Operaciones. Fuente Copservir LTDA.

Los Puntos de Venta, a cargo de los Gerentes Comerciales y Operativos, pertenecen a esta Vicepresidencia, se encarga de todas las actividades Primordiales del negocio, como la Administración general de Los Puntos de Venta, el Call Center y Toda la Logística Necesaria para que los negocios funcionen con los requerimientos del mercado.



Figura 13. Organigrama Vicepresidencia de Talento Humano. Fuente Copservir LTDA.

Esta Vicepresidencia, atiende todos los requerimientos de los trabajadores, como la Selección y reclutamiento de personal, Contratación, Relaciones Laborales, Salud Ocupacional, Bienestar, y procesos de Capacitación y profesionalización del TH, además de los beneficios adicionales con los que cuentan los asociados por hacer parte de Copservir LTDA.

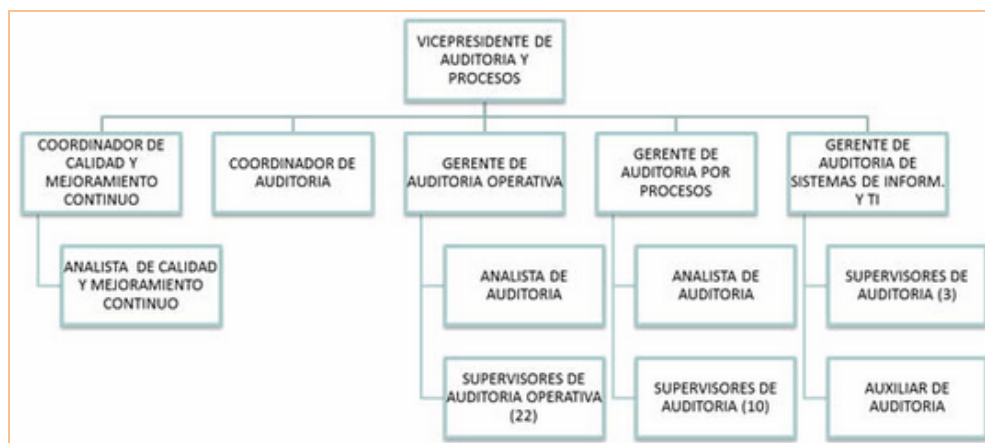


Figura 14. Organigrama Vicepresidencia de Auditoría y Procesos. Fuente Copservir LTDA.

Esta encargada de Validar y Auditar todos los procesos Administrativos, Financieros, Comerciales y Tecnológicos, a fin de que se ajusten a la Normatividad Establecida en los documentos, en procura de los mismos se lleven a cabo con calidad y organización.

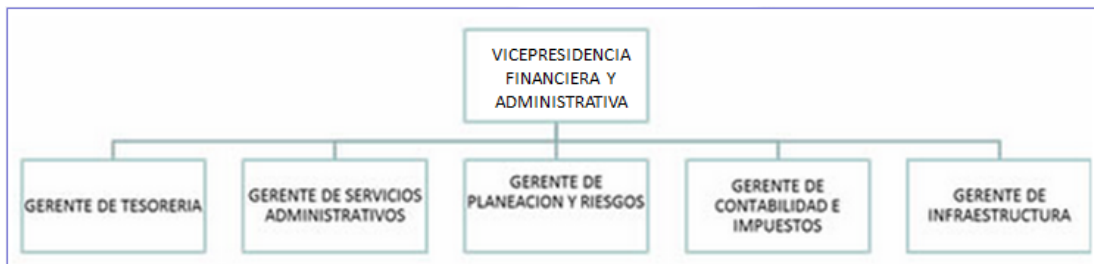


Figura 15. Organigrama Vicepresidencia Administrativa y Financiera. Fuente Copservir LTDA.

El Objetivo de esta Vicepresidencia es el manejo óptimo de los recursos financieros que hacen parte de la Cooperativa, a través de las áreas de Planeación y Riesgos, Contabilidad, Presupuesto y Tesorería, Además de la consecución de los elementos y activos necesarios para operar a través del Área de Servicios Administrativos.

11.3.2. Sistemas De Status Interno

El desarrollo de Copservir LTDA y su fortalecimiento como modelo de negocio y canal nacional planteó un nuevo reto en la estructura que estaba descentralizada y pasar a centralizar una serie de procesos ha tenido un desarrollo gradual, pertinente al desarrollo del negocio. Lo que fortalece la premisa de la importancia de la toma de decisiones, las vicepresidencias tienen unas tareas fundamentalmente basadas en la estrategia derivada de los objetivos, asimismo las direcciones con orientaciones de gestión y las jefaturas con la ejecución de los planes establecidos.

Dentro de la estructura del poder, al inicio del modelo de centralización, las vicepresidencias funcionaban como un grupo estratégico. Tanto así que las discusiones de los planes y estrategias se daban en mesas de trabajo consensuadas. No obstante en la actualidad se presenta una división de poderes que no aporta favorablemente al desarrollo de la organización, Situación que se reitera y sobre la que debe existir un re-direccionamiento.

Esta situación viene teniendo algunas consecuencias en lo administrativo de cada vicepresidencia, que busca generar beneficios para su grupo de trabajo y no sobre políticas nacionales. Un ejemplo de ello son los nombramientos de cargo sin el estudio adecuado de perfiles que se dio por dos situaciones. Una de ellas por la coyuntura de cargos nacionales que hizo que muchas personas en mandos medios quedara sin responsabilidades a cargo, la otra por tener en cuenta otras variables como la antigüedad y los niveles de cercanía. Esto ha hecho que se tengan algunas personas en cargos representativos a nivel comercial y administrativo sin la formación académica ni experiencia para el desarrollo de las funciones. Asimismo, alguna áreas han realizado algunos nombramientos sin tener en cuenta este estudio de perfiles ni de responsabilidades asociadas a cargos como Jefaturas y Direcciones de área que no cuentan con personal a cargo, ni planes estratégicos definidos y derivados de los objetivos organizacionales. Por otro lado otras áreas que necesitan de implementaciones de cargos no tienen respuesta a pesar de contar con presupuestos para aumentos de planta y presentaciones de propuestas que ya han sido aprobados con antelación, mostrando una cierta disparidad en el manejo de esta variable. Esto muestra como por ejemplo algunos coordinadores de área a nivel comercial

tienen un devengo económico superior a Jefes de Área porque los estudios de nivelación de perfiles, salariales, de competencias y de cargo no se han llevado de una manera adecuada.

Una de las principales razones para que ocurra este fenómeno es que no están definidos entre el 20 y 30% de los cargos por un manual de funciones desde hace aproximadamente 4 años. Al desarrollar uno de ellos debe tenerse en cuentas las variables estratégicas, objetivos y actividades. Un área encargada de esta actividad debe ser la Gerencia de Selección y Desarrollo quien en conjunto con cada Gerencia de área debe definir, perfilar y estudiar las responsabilidades asociadas a los cargos, actualizarlos y generar los planes de competencias y desempeño asociados a cada uno.

11.3.3. Políticas y procedimientos

A nivel farmacéutico, Copservir debe estar regido por una serie de normas que atañen al Servicio Farmacéutico, lo que incluye;

Política Farmacéutica Nacional

- Decreto 2330
- Modelo de Gestión del Servicio Farmacéutico
- Resolución 0255
- Circular Jurídica Ley 100 Droguerías
- Circular 042006 Comisión Nacional de Precios
- Resolución Número 001478 Medicamentos de Control
- Circular 012007 Comisión Nacional de Precios

- Decreto 3616 Perfiles Profesionales Salud
- Resolución 4902 Dirección Técnica de droguerías
- Decreto 20307520 de 20 1997
- Resolución Fármacos 371-2009
- Norma Posconsumo
- Decreto 2200 de 2005
- Resolución 1403 de 2007
- Decreto 1609 2002
- Decreto 1669 de 2002
- Decreto 4741 de 2005
- Decreto 1713 de 2002
- Resolución 1362 de 2007

Todas estas normativas deben ser conocidas y aplicadas por los administradores de los puntos de venta quienes deben atender las visitas de los entes reguladores de control y quienes dan concepto favorable, desfavorable o aplazado de acuerdo al cumplimiento de las normas establecidas.

Alvarez T. M, (1996) Muestra para este apartado, cómo dentro del ámbito de los negocios, cada vez se descubre más la necesidad e importancia de tener manuales, sobre todo, Manuales de Políticas y Procedimientos que le permitan a una organización formalizar sus sistemas de trabajo y multiplicar la tecnología que le permita consolidar su liderazgo y su posición competitiva. Los manuales son una de las mejores herramientas administrativas porque le permiten a cualquier organización normalizar su operación. La normalización es la

plataforma sobre la que se sustenta el crecimiento y el desarrollo de una organización, dándole estabilidad y solidez. Los manuales son a la organización, lo que los cimientos a un edificio. El tenerlos, facilitan y soportan el crecimiento; no tenerlos limitaría las cargas y el número de pisos que el edificio podría soportar.

Ya en el contexto administrativo de la empresa, el análisis de las políticas de procedimiento y las normativas derivadas de las mismas es realizado por el área de Calidad y Mejoramiento continuo, que lleva a cabo las revisiones de los procesos de acuerdo a solicitudes expresas de cada Gerencia. No obstante, la proyección de revisión de cada una de las normas ajustadas a la realidad organizacional no está alineada con el desarrollo que ha tenido la empresa.



Figura 16. Listado de Políticas y normas de procedimiento asignadas por Área de gestión. Fuente: www.copservir.com

La tarea principal es la asignación de cada una de las políticas de procedimiento por Vicepresidencias y luego por Gerencias para que los documentos puedan ser presentados de una manera organizada y que permita tener mejores niveles de control administrativo. Por ejemplo, el consejo de administración es un órgano que en la actualidad no tiene peso sobre la toma de decisiones y allí se encuentran unas normas que tienen un impacto organizacional alto.

Normas de Gerencia

Para el caso de estas normativas de procedimiento de gerencia, por ejemplo desde el año 2010 no se tienen recaudos de la fundación Copservir por el sistema de Urnas. Esto hace que se empiecen a vislumbrar las primeras modificaciones que serían necesarias en este listado de normas.

Normas de Operaciones

A nivel logístico, en los centros de distribución se han generado una serie de cambios a nivel tecnológico en la forma de realizar el proceso, cambios que no se han determinado en las normativas y en los manuales de procedimiento.

Por ejemplo, se habla del departamento de compras, cuando esta actividad es realizada bajo la gestión de los coordinadores de categorías de cada una de las unidades de negocios. Las normas relacionadas con el despacho de mercancías y pedidos adicionales son del año 2000 sus últimas actualizaciones. En estas se habla de separación por hojas, listados de separación y despacho certificado. En la actualidad, se tiene despacho por picking por voz (vocollect), Al igual que las tomas de inventarios, que también se realizan por este medio y otros importantes

como el de los presupuestos de despachos. Existen unos que a pesar de su última actualización haber sido superior a los dos años todavía tienen vigencia para los procesos del Área de Operaciones.

Normas De Mercadeo y Ventas

Se deben establecer los concernientes a Mercadeo y los concernientes a Ventas, como unidades de gestión separadas. Aún se tiene el manejo de Jefaturas de división, siendo lo correcto para el momento actual las Direcciones de Unidad de Negocios.

Otra de las novedades encontradas es que no se ha actualizado el manual para la venta con medios alternativos de pago (tarjetas, bonos, recambios, descuentos, etc).

El manual de servicio al cliente necesita una actualización con una base aterrizada en los derechos de los clientes y definiciones más precisas para el personal de los puntos de venta en el país, igual situación con los manuales de identidad corporativa, que han tenido cambio en los últimos años, los documentos marco de las actividades de investigación de mercados y canales alternos de comercialización. Otras actividades de la gestión de marketing cómo el CRM, fidelización, promociones y manejo de precios también necesitan actualización.

Situación igual para los procedimientos que aplican para la gestión de las ventas. Aún en algunos de ellos se utiliza la palabra mostrador, que ya ha cambiado por “Punto de Venta”, así como la asignación de cuotas, los incentivos, ventas especiales e institucionales. Al igual que necesitan implementarse y dejar documentadas las políticas de merchandising, administración de categorías, trade marketing entre otras.

Normas De Comercial

Se tienen todas las que tenían anteriormente las del departamento de compras, funciones que en la actualidad han cambiado por todas las que tienen que desempeñar las unidades de negocios así como la codificación, registro de proveedores, manejo, descodificación, reclasificación y vectorización de productos que van dirigidos a todos los puntos de venta.

Normas De Financiero

No se establecen los manuales de funciones de las Jefaturas de Área y se tiene allí contemplado el manejo de los precios, actividad que debe corresponder por gestión a comercial. Igual sucede con el reporte de horas extras que actualmente se tiene por el aplicativo de SIICOP (Sistema de integración cooperativo) y por el módulo de relaciones laborales. Adicionando las transacciones de inventarios, son documentos con más de 10 años de desactualización.

Las entregas de valores, los procesos de administración contable y financiera, el envío de información a Credirebaja. Otros como la administración de activos, la adquisición de servicios y realización de contratos de arrendamiento están actualizados.

Normas De Talento Humano

También debe realizarse actualización de todos los manuales de funciones. En general los documentos de gestión de puntos de venta relacionados con Seguridad en procedimientos están actualizados. Por otro lado las gestiones de profesionalización del Talento Humano, evaluación de desempeño y competencias y establecimiento de la unidad de Servicios Cooperativos al

Asociado se traducen como las más importantes para actualizar en los documentos de políticas y procedimientos.

Normas Unidad Estratégica

Deben estar adjuntas a las normas de operaciones, ya que pertenecen a actividades realizadas al interior de los puntos de venta

Normas De Auditoria

No tiene ninguna norma, deben dejarse escritas y revisadas como el resto de áreas, para tener un parámetro sobre el cual las diferentes áreas que son auditadas tengan la referencia de las actividades de seguimiento y evaluación de las distintas normas de procedimiento.

Normas De Tecnología

Debe tenerse allí unos instructivos claros y actualizados que sirvan como apoyo a los administradores de Punto de Venta acerca de los procesos a realizar en los sistemas POS (Registro y Administración) – Sistema Operativo Linux – Debian y adicional los mecanismos de soporte que se llevan a cabo para problemas relacionados con los recursos tecnológicos. Son pocos los documentos y muchos los procesos relacionados con tecnología que se llevan a cabo al interior de Puntos de Venta y sedes administrativas.

Normas Jurídico

Solamente un documento fundamental, cuando son muchas las funciones llevadas a cabo por la vicepresidencia y por asesores jurídicos al interior de procesos internos de la empresa.

11.4. Variables Materiales

11.4.1. Activos

En la actualidad Copservir cuenta con un total de 795 Puntos de venta, para lo que se paga en arrendamiento aproximadamente \$2.4 Mil millones en arrendamientos en todo el país, sumados a \$1.1 Mil millones en servicios públicos. Aproximadamente el 30% de los bienes inmuebles son propios de Copservir y algunos de ellos se encuentran en proceso de extinción de dominio por proceso legal con la fiscalía general de la nación.

Con el fin de mantener un mejor control y brindar una custodia más efectiva sobre los activos fijos, Copservir ha asignado a cada activo fijo un responsable, quién será la persona encargada de velar por el buen estado del mismo y reportar cualquier acontecimiento que sobre el suceda. Cada persona que tenga a su cargo un activo fijo debe informar al Área de Infraestructura sobre los movimientos que se realicen y que impliquen cambio de responsable o de centro de costos; adicionalmente debe conocer y hacer cumplir las normas que regulan los activos en la empresa. Cada responsable asume la custodia de los activos fijos con la firma de un formato para el movimiento de Activos Fijos que será diligenciado cuando se trate de entrega de activos nuevos y traslados por las dependencias involucradas. En el caso de activos que son de uso común este será cargado al Vicepresidente o Director del área o al responsable del área donde se encuentre el activo. Asimismo cuando se deben realizar mantenimientos a los activos se realizarán los traslados con los respectivos documentos de soporte para las transacciones al área de infraestructura que se encarga de esta gestión.

Todos los activos fijos son propiedad de Copservir LTDA, y se adquieren de acuerdo al modelo de negocio que se desarrolle (Rebaja Droguería o Rebaja Plus Minimarket). En el momento de la realización de implementación de nuevos negocios o de transformaciones de modelo se lleva a cabo un plan presupuestal que incluye todo el mobiliario, arrendamientos y posibles adecuaciones necesarias para la prestación de los diferentes servicios al interior del punto de venta.

De acuerdo al volumen de ventas, existen puntos de venta que tienen muchos activos en desuso, algunos dañados y que no prestan un buen servicio a los clientes. Muchas ocasiones se alude a un evidente ahorro financiero en mobiliario y mientras algunos puntos de venta que tienen bajo volumen de ventas y siendo nuevos tienen un mobiliario y activos que permiten que el punto proyecte un espacio agradable para los visitantes, otros que deberían tener mejores activos y una infraestructura más adecuada para el negocio, no la tienen.

11.4.2. Infraestructura

En Copservir existe un programa anual de mantenimiento preventivo, incluido en el presupuesto, que garantiza la normal operación de los Puntos de Venta y de las sedes administrativas, basado en el reporte de una serie de necesidades que se presentan por parte de los Directores de Zona y las sugerencias de los grupos de apoyo de Seguridad y Salud en el trabajo.

De acuerdo a los contratos de mantenimiento del mobiliario y los equipos, se suscriben con los proveedores preferiblemente a un año observando cual es la mejor alternativa para

Copservir. Así, todo servicio de mantenimiento en las ciudades sede y la compra de repuestos en referencia, debe ser solicitado por el área de infraestructura. Para el caso de ciudades alejadas de centros de contratación en lo posible se contratará el mantenimiento con un proveedor local, autorizado por la Gerencia de Servicios Administrativos

El mantenimiento eléctrico y de redes necesarias para la operación en la ciudades sede de las oficinas administrativas, está a cargo del Jefe de Infraestructura, lo que incluye el mantenimiento de los avisos luminosos de los Puntos de Venta como prioridad de imagen ante los clientes. Para el Mantenimiento locativo existe un programa de adecuaciones de Puntos de Venta y en Sedes Administrativas para todo el año, que se elabora de acuerdo con sugerencias de los Gerentes Operativos y Gerente de Infraestructura. Por norma general, a los Puntos de venta se les realizan trabajos de pintura cada año y un mantenimiento General a los Techos, desagües, pisos, etc. cada 3 años.

La novedad en este momento radica en que a pesar de existir un presupuesto anual para adecuación, que estará de acuerdo a las necesidades presentadas por los Directores de Zona no se da un manejo adecuado a las contingencias que se puedan llegar a presentar por novedades de orden natural y por desgaste de algunos elementos correspondientes al mobiliario como baterías de baños, paredes, tuberías, cableado entre otros y la gestión lenta hace que la prestación de servicios con mayor estriba en puntos de venta no se preste a veces con la normalidad que requiere.

11.4.3. Tecnología

Hacia el año 2002, Copservir – DLR venía manejando un concepto de mercadeo tradicional, en el cual primaban las actividades de orden promocional como rifas de electrodomésticos, campañas con divulgación por medio de tarjetas, volantes, animadores en cada punto de venta etc. Desde este tiempo, y con el surgimiento de nuevas tecnologías, Copservir – DLR busca innovar y marcar el rumbo para el segmento de las cadenas de comercialización de productos farmacéuticos, gracias a la experiencia ganada por la Gerencia De Mercadeo Y Ventas en ese tiempo. Se realiza entonces el lanzamiento oficial a la Intranet de Copservir, en la cual se daba una operacionalidad inicial básica, como el montaje de fotografías de eventos promocionales, normas de la cooperativa y datos del usuario.

Con el nacimiento del e-commerce y el e-business, se hace necesario invertir un poco más de talento en la Intranet, y se crea la Jefatura de E-commerce, con la implementación de procesos a cargo de Webmaster y Promotor de contenidos web, quienes con el apoyo del diseñador inician este trabajo. El tiempo pasa y es como se acude al soporte de una Web con más peso para la creación de la página larebajavirtual.com, asimismo, cambia también la capacidad de los servidores de acceso que dependen de Copservir.com para lograr tener acercamiento con los nuevos usuarios sin novedades de funcionamiento en la web.

Se inicia con la promoción de la tienda virtual en todos los niveles (estrategia de producto); con proveedores para dar a conocer los beneficios de pautar y promocionar sus productos por la misma, con el recurso humano a fin de conocerla para prestar un excelente

servicio por este medio y dar una asesoría completa a los clientes. También se implementa un Soporte por medio de una línea 01-8000 o callcenter, para solucionar inquietudes al cliente. Se crean los conceptos:

- **larebajavirtual:** “un punto de venta a su alcance con un solo clic” para el cliente de la tienda virtual.
- **Yo amo la Intranet:** promoviendo entre el cliente interno la utilización de la herramienta.
- **Proveedores en Línea:** canal directo de atención a proveedores en los que se realizan procesos como consulta de productos, codificación de productos, información estratégica de campañas y negociación.

En infraestructura tecnológica, se hizo necesario realizar el cambio de los sistemas planos en los puntos de venta, que inicialmente servían solo para funciones de consulta y registro con los sistemas POS - UNIX a Ambiente gráfico LINUX, permitiendo que todos los dependientes y personal ubicado en los formatos de Droguería y Rebajas Plus accedan a la información de la tienda virtual y de la Intranet de Copservir.

En la actualidad, fue necesaria la implementación de muchas más herramientas destinadas al manejo de grandes cantidades de datos e integración de tecnología para las diversas actividades que se desarrollan al interior de la empresa. Se ha avanzado en la adquisición de diferentes softwares CRM, (Customer Relationship Management) Datazoom, BI (Business Intelligence), SCM (Supply Chain Management) que mejoraron sustancialmente la gestión comercial y los análisis de datos que apuntan a la toma de decisiones en las estrategias logísticas, de mercadeo y ventas. Los últimos avances que se tienen están dirigidos a lograr la

integración por medio de un ERP (Enterprise Resource Planning) que permita que los datos generados en los procesos de compras, ventas, nomina, suministros, inventarios, contabilidad estén 'en línea' y que lleven records y registros para la gestión óptima del negocio.

En lo referente al Mantenimiento de Equipos de Sistemas, los ingenieros de soporte técnico tienen los conocimientos electrónicos suficientes para desarrollar los servicios de soporte técnico, tanto preventivo como correctivo, en los equipos de computación, impresoras, reguladores, etc., que ya no tengan garantía de comprar directa con el proveedor. Cuando el daño de los equipos y estos estén fuera del alcance del conocimiento del Supervisor de Tecnología, se procede a cotizar con proveedores externos los equipos de tecnología que el Punto de Venta necesita para operar, y siempre debe existir un equipo de respaldo para enviar al Punto o al área administrativa que solicita mientras se termina el arreglo. Mensualmente el equipo de Soporte Técnico se programa para prestar asesoría por turnos las 24 horas. Asimismo se ejecuta un programa de visita para mantenimiento preventivo en los equipos de tecnología de los puntos de venta y aplicaciones en las sedes administrativas.

La Rebaja Virtual: La promoción de la tienda virtual se da a todos los niveles (estrategia de producto); con proveedores para dar a conocer los beneficios de pautar y promocionar sus productos por la misma, con el recurso humano a fin de conocerla para prestar un excelente servicio por este medio y dar una asesoría completa a los clientes. También se implementa un Soporte por medio del Call Center, para solucionar inquietudes al cliente.

Se da un concepto de familiaridad con el formato de droguería, donde se colocan las imágenes, presentaciones, precios y promociones relacionadas con productos haciendo fácil para el cliente la navegación. Se incluye también el carrito de compras, la ciudad desde la cual se desea hacer el pedido y los datos de mi cuenta. La tienda virtual, además de ser visualmente agradable, es de fácil manejo por parte del usuario, inicia con un listado de todas las ciudades del país desde las que el cliente puede realizar su compra, En el manejo de productos siempre se encuentra un buscador base con búsqueda automática de palabras según escritura, al encontrar la palabra clave se muestra la imagen del producto para que el cliente lo vea como si su encuentro con el punto de venta fuera presencial.

En la gestión de Co-branding, Copservir inicia con el acercamiento de alianzas estratégicas con proveedores en momentos especiales como campañas comerciales nacionales, de posicionamiento de marca con aspectos generales de negociación, como presencia de la marca participante en banners principales de la Intranet de Copservir y de larebajavirtual.com, participación de las ventas y descuentos por compras entre otros.

En Estrategias de distribución y logística, la idea del soporte de la venta se dio por medio del equipo de Mensajeros A Domicilio a nivel nacional, ya que una vez realizado el pedido por la tienda, la solicitud llega directamente al punto de venta más cercano a la dirección reportada por el cliente, quien en últimas cancela en efectivo.

Las Estrategias de promoción que en la actualidad maneja larebajavirtual.com incluyen marketing viral, banners y shoskele en la Intranet de Copservir, envío de mensajes al correo

electrónico de clientes habituales y fieles, recordando el día del cliente fiel el 25 de cada mes (estrategia que se enfoca también al establecimiento de la e-lealtad y relaciones duraderas con el cliente), las promociones que aplican en productos de marcas patrocinadoras, además de mensajes de texto al celular autorizados previamente por cada cliente en la inscripción del perfil básico de la tienda. En relacione públicas se tiene la relación estrecha con proveedores, con aliados de la marca Drogas La Rebaja, empleados asociados de la cooperativa y presencia en diferentes espacios como medios de difusión masiva, ferias, fiestas y tomas de marca en espacios concurridos de amplio impacto.

Los beneficios de las ventas por la rebaja virtual.com se ven reflejados inicialmente en los márgenes de ingresos operacionales. Así, de un promedio mensual de ventas de \$18.500 Millones, un 5% de las ventas son realizadas por la tienda virtual, lo que asciende a una cifra promedio de \$925 Millones al mes.

Se deben resaltar otros aspectos que pesan en el costo de ventas, como la disminución en publicidad física (publicidad pop), el recorte de personal de soporte a las ventas gracias a la implementación de nuevo software de datos, entre ellos CRM, Business Intelligence y Fidelización, que se alimentan del dataware house a diario, obteniendo cifras reales en línea que permiten a toma de decisiones y la delimitación de estrategias comerciales con impactos direccionados.

E-Learning: Otra de las herramientas que ha optimizado los gastos operacionales se enfoca al entrenamiento de personal, gracias a la implementación de plataformas de E-learning,

que permiten desarrollar programas de formación dirigidos al fortalecimiento de competencias de los trabajadores que componen el segmento operativo de puntos de venta, teniendo una merma en gastos en desplazamiento, pago adicional de honorarios y refrigerios entre otros. Asimismo, se logra la participación de los proveedores en planes de formación en los que se dan a conocer características básicas y diferenciales de sus productos al personal, propendiendo al crecimiento del ofrecimiento y participación en planes especiales de ventas con una premisa de gana – gana.

Copservir cuenta con un Modelo de Formación líder, que se mantiene bajo las tendencias nacionales de entrenamiento para el Talento Humano de las 100 mejores empresas del país y a nivel internacional de muchas de las empresas de primer nivel. Cuenta con una plataforma Interna de E-Learning que forma en promedio a 3.800 Personas del país cada mes, con contenidos multimedia, un modelo de evaluación ajustado a las necesidades de formación y un equipo con altas competencias pedagógicas y de conocimientos para llevar a cabo procesos de entrenamiento.

Los modelos de formación basados en E-Learning, B-Learning y Presencial, tienen un componente asociado al desarrollo comercial de la organización, lo que lo pone en una posición de línea staff de apoyo a esta gestión. En el mismo orden de ideas, el establecimiento de alianzas estratégicas orientadas a la formación con entes educativos de orden Público y Privado, y proveedores que aúnan esfuerzos para el objetivo de adquirir las competencias necesarias para el crecimiento personal, profesional y laboral.

11.5. Encuesta de Diagnóstico Cultural

Realizando una exploración de las fuentes primarias cuantitativas son un objetivo primario a desarrollar dentro del proceso de diagnóstico organizacional cultural por medio de la encuesta, realizando el muestreo en una pequeña parte del universo sobre el cual se quiere tener la percepción de los procesos estratégicos, cultura organizacional y comunicacional de la empresa Copservir LTDA, para esto es necesaria la tabulación y el buen enfoque que se dé a las preguntas de los cuestionarios que se van a utilizar en dicho muestreo. Las preguntas que se van a adecuar al cuestionario piloto, enfatizadas a estas fuentes de información son cerradas y abiertas con pocas probabilidades de respuesta, de modo que el margen de error se reduzca y que sea más fácil la tabulación y la presentación de los datos.

Como soporte a esta premisa, Garcia, A., y Oña, I. (2014), dan una descripción muy general y que aplica es este modelo de diagnóstico; El muestreo de una población está dirigido a obtener información acerca de alguna o algunas características de esta a partir, no de las población entera sino de una parte de ella llamada muestra, debido a la imposibilidad de obtener información de todas las unidades poblacionales, ya sea por falta de recursos económicos, porque la poblaciones excesivamente grande, o simplemente por conveniencia. Apoyándose en las unidades muestrales se proponen estimadores sobre dichas características de forma que proporcionen la información más eficiente.

En la realización de la toma muestraria, se pueden observar las diferentes reacciones de las personas entre las cuales se realizan las encuestas, reacciones como la inquietud de saber si

se generarán una serie de cambios en la estructura organizacional de Copservir LTDA, esto debido a los constantes procesos de innovación y reingeniería de procesos registrados a lo largo de los últimos años.

11.5.1. Tratamiento de la Información

Es la principal herramienta de apoyo para el logro del objetivo de encontrar las variables más representativas en la proyección del diseño del modelo del plan estratégico adecuado para la empresa, manteniendo la imagen de sus actividades empresariales teniendo en cuenta las sugerencias y aportes. Con base en el diagnóstico de la necesidad de desarrollar un modelo de diseño estratégico organizacional para la Cooperativa Multiactiva de Servicios Solidarios – Copservir LTDA, el siguiente paso es estudiar cifras que permitan dar una percepción general de los problemas relacionados, por lo que se va a realizar un método de recolección de datos interrogatorio, que se basará en preguntas cerradas y con opciones delimitadas de respuesta para permitir una fácil tabulación de los datos y que permitan ver la posición de los trabajadores ante unas variables de impacto que se han detectado por medio de observación y análisis de fuentes secundarias.

11.5.2. Proceso de muestreo y tamaño de la muestra

La selección de la muestra se realizará aleatoriamente, dentro de un espacio único, entre los trabajadores asociados de Copservir, con el propósito de conseguir un muestreo probabilístico, que permita que los datos sean puros y que por ende, la investigación, para

poder determinar el margen de error sobre el que vamos a trabajar y el coeficiente de confianza que se asemeje al 99.0% para que la muestra se acerque lo máximo posible al universo. Por medio del muestreo aleatorio simple, las encuestas se realizarán a personal de diferentes cargos dentro de la cooperativa, para poder establecer varios aspectos, como necesidades y metas que debe alcanzar Copservir LTDA, para cubrir las necesidades.

De acuerdo a cifras reales con corte al mes de Junio de 2015, la Cooperativa está constituida por 5421 trabajadores asociados de la Cooperativa (trabajadores directos) y 224 Aprendices y estudiantes en práctica, cumpliendo con la cuota impuesta por el SENA para la empresa. El universo está compuesto por 3463 Hombres (61.3%) y 2182 mujeres (38,7%)

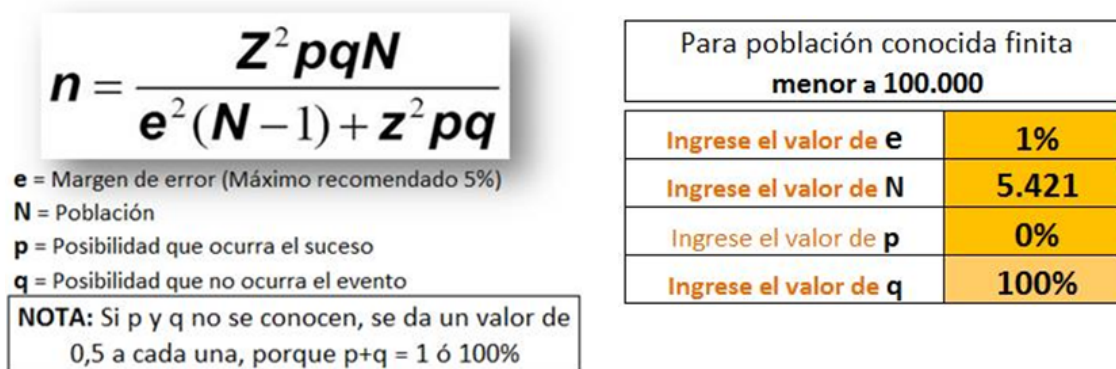


Figura 17. Simulador para el cálculo de la muestra. Fuente: Agudelo Gutierrez, Jorge Isaac. CEAD Medellín. 2013

Para el caso la población es finita, con una cantidad inferior a los 100.000 componentes en el universo. Por ello, para la tabulación y el manejo de resultados, entonces se manejará la fórmula para este tipo de población, con un cálculo de posibilidades de evento de 0,1 frente a 99% de confiabilidad en la información suministrada, un margen de error del 0,1% y una población de 5.421 trabajadores asociados a Copservir LTDA (no se tienen en cuenta

estudiantes, ni aprendices). Si se maneja esta fórmula, con un margen de error del 1% y una confiabilidad máxima del 99%, se tiene una cantidad de encuestas a realizar de 65 encuestas en el universo.

Con esto se asegura una cantidad aleatoria mínima de entrevistas para la muestra, para asegurar cifras de investigación, con seguridad de que las condiciones para la generación del muestreo (confiabilidad, variabilidad y error) se mantienen. A esto puede resaltarse que por cada encuesta que se realice, esta equivaldrá a 83,4 encuestas realizadas en el universo.

TAMAÑO DE LA MUESTRA DE ACUERDO AL ERROR Y AL NIVEL DE CONFIANZA DESEADO	
NIVEL DE CONFIANZA	UNIDADES A APLICAR
68,3%	10
90,0%	27
95,0%	38
95,5%	40
97,0%	47
99,0%	65
99,7%	86

Tabla 2. Tamaño de la muestra con base al simulador de cálculo Fuente: Agudelo Gutierrez, Jorge I. CEAD Medellín. 2013

11.5.3. Modelo Encuesta de Diagnóstico Cultural

ENCUESTA - DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL COPSERVIR LTDA

Cordial Saludo. La Presente encuesta, tiene la finalidad de conocer la opinión de trabajadores de Copservir acerca de la situación cultural y operativa actual de la Cooperativa Multiactiva de Servicios Solidarios – Copservir LTDA, cabe resaltar que este cuestionario es CONFIDENCIAL y tiene fines educativos:

1. Cree que los principios y valores corporativos han sido divulgados de una manera masiva para que todos los asociados de Copservir estén alineados con su comportamiento en la organización
 - a. SI
 - b. NO
 - c. N/S N/R

2. ¿Está de acuerdo en que el buen trato, se establezca como una cultura corporativa y se dejan las reglas claras en documentos como un manual de comportamiento y buenas costumbres, que pueda ser continuamente consultado, que quede una copia en cada sección administrativa?
 - a. SI
 - b. NO
 - c. N/S N/R

3. Si su respuesta es positiva, ¿está de acuerdo con que se sigan realizando materiales publicitarios orientados a los buenos comportamientos con los compañeros de trabajo, clientes internos y clientes externos?
 - a. SI
 - b. NO
 - c. N/S N/R

4. Frente a las novedades de convivencia laboral que se presentan en su sitio de trabajo usted (señale en cada caso):
 - a. Es escuchado por su jefe inmediato y da solución a las novedades que se presentan

- Si () No ()
- b. Conoce los órganos de control de convivencia laboral
- Si () No ()
- c. No conozco casos que se hayan presentado
5. ¿Cree adecuado el estudio de una normatividad que permita organizar la manera de vestir, la utilización del carnet, entre otras para los trabajadores en Puntos de Venta y Sedes Administrativas?
- a. SI
- b. NO
- c. N/S N/R
6. ¿Cree que los procesos de promoción y ascenso en Copservir se realizan teniendo en cuenta el nivel académico, perfil y experiencia de los candidatos?
- a. SI
- b. NO
- c. N/S N/R
7. Considera que los perfiles de los cargos y manuales de funciones están:
- a. Actualizados, son claros y pertinentes y ajustados a la realidad
- b. Desactualizados no se ajustan a la realidad de cada cargo
- c. Ajustados a las competencias y desempeño de cada cargo
- d. Bien, no son importantes para el desarrollo del cargo
8. ¿Cree que los niveles salariales en Copservir son afines a los cargos, formación, perfiles, y actividades desarrolladas?
- a. SI

- b. NO
 - c. NS / NR
9. Cree que en la actualidad las normas y políticas de procedimiento:
- a. Están actualizadas y sirven para los propósitos de auditoría y control
 - b. Están Desactualizadas y son poco afines a los procesos nuevos
 - c. Son poco importantes para la organización
10. Frente a la premisa que todos los puntos de venta deben proyectar una imagen agradable al cliente en su mobiliario (vitrinas, puntos de pago, infraestructura, avisos etc.) usted cree que:
- a. Todos los puntos de venta presentan una imagen agradable
 - b. Algunos puntos de venta necesitan reformas para prestar mejor servicio
 - c. Todos los puntos de venta necesitan reformas para prestar mejor servicio
 - d. Realmente no es importante el mobiliario para el desarrollo de las ventas
11. ¿Cree que la infraestructura y aplicaciones tecnológicas de Copservir son afines a su desarrollo comercial y empresarial?
- a. SI
 - b. NO
 - c. N/S N/R

11.6. Resultados de la Encuesta de Diagnóstico

11.6.1. Tabulación de los Resultados

La entrevista se realizó a las personas de manera personalizada, llevando a cada persona seleccionada una serie de preguntas cerradas buscando la favorabilidad y la objetividad en el

estudio, algunas de manera presencial y otras de manera telefónica bajo un contexto de confidencialidad y posteriormente realizando una tabulación de datos y observando los porcentajes de factibilidad que apuntan ciertamente a algunas de las hipótesis generadas y validadas en el trabajo de observación diagnóstico. El objetivo esencial de estas preguntas fue llevar al encuestado a preguntarse sobre algunas de las particularidades de la empresa desde su observador proyectadas a futuro como planes de mejoramiento y nuevos diseños organizacionales.

FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA	
nombre:	ENCUESTA - DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL COPSERVIR LTDA
Tipo de Encuesta:	Personal
Fecha:	SEPTIEMBRE DE 2015
Universo:	Población de ambos sexos de 25 a 59 años de edad, trabajadores activos de la Cooperativa Multiactiva de Servicios Solidarios Copservir LTDA en el país
Marco Muestral:	Trabajadores en todas las representaciones de cargo (Director, Jefes, Coordinadores, Auxiliares Administrativos, Administradores y Subadministradores de punto de venta
Muestra:	65 personas a través de una selección aleatoria de entrevistas a lo largo del país en sedes administrativas y puntos de venta, de manera telefónica y presencial
Error Estimado:	Si fuera enteramente probabilística, se manejará un margen de error del 1,0%, para una confiabilidad total del 99.0%, para el tamaño muestral seleccionado

Tabla 3. Ficha técnica de la encuesta. Fuente: el autor

Solamente se realizará una prueba, ya que se trata de preguntas de única aplicación y de posibilidades muy contextualizadas de respuesta, la prueba piloto, y dentro de la ficha técnica se realizará dentro de la misma empresa Copservir LTDA.

11.6.2. Análisis de los resultados

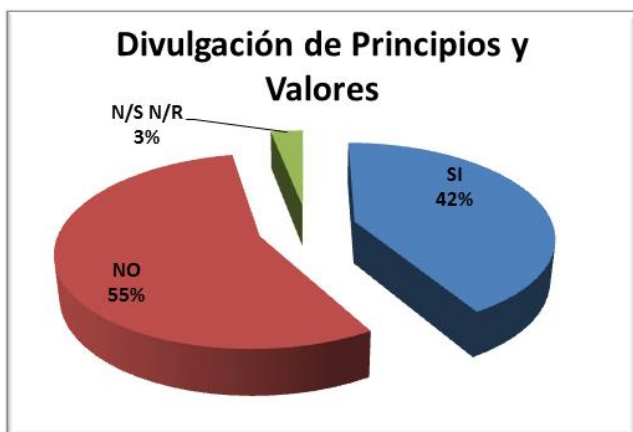


Gráfico 1. Pregunta 1 de la encuesta. Fuente: el autor

La primera pregunta evalúa la divulgación masiva de los principios y valores Corporativos como herramienta de cultura organizacional de Copservir, para lo cual se tiene una respuesta intermedia por parte de la población objetivo, esto orienta a un trabajo que se debe desarrollar en la faceta de Cultura Organizacional desde el interior de la empresa, para fortalecer la institucionalidad.

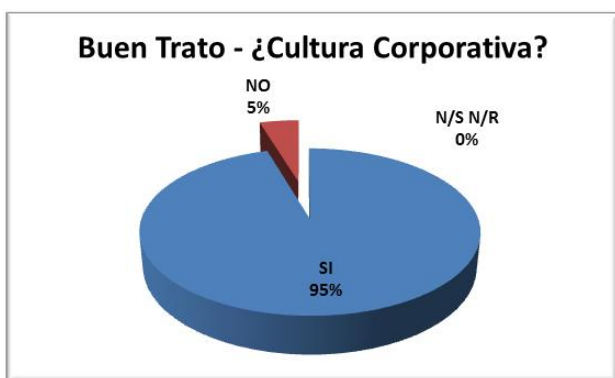


Gráfico 2. Pregunta 2 de la encuesta. Fuente: el autor

En Copservir las premisas de Buen Trato entre los trabajadores deben convertirse en una cultura corporativa en la que hagan parte todos los trabajadores asociados y para los encuestados es importante dejar las reglas claras en normativas y políticas que lleven a

actuaciones correctas y enfocadas a la promoción de buenos comportamiento, esta tendencia se refleja en un 95% de la tendencia.

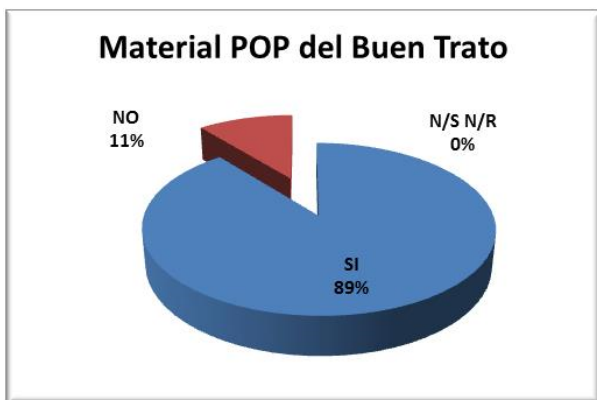


Gráfico 3. Pregunta 3 de la encuesta. Fuente: el autor

La tendencia a la realización de materiales publicitarios y divulgación de la cultura del buen trato y de los buenos comportamientos con los compañeros de trabajo es positiva en un 89% de los encuestados en el país, por lo que la política institucional se proyecta como una posible realidad en la medida de las posibilidades corporativas.

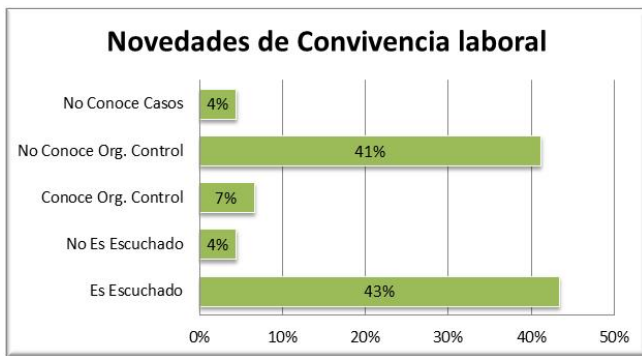


Gráfico 4. Pregunta 4 de la encuesta. Fuente: el autor

El porcentaje de respuesta positiva en la que los trabajadores son escuchados frente a novedades de convivencia laboral es de un 91%, mientras el restante 9% siente que no ha sido escuchado con cierto descontento por situaciones anormales. La situación más desfavorable

entre los encuestados es que no conocen los Órganos de control que Copservir tiene para la resolución de conflictos en procura de mejores niveles de relacionamiento, lo que admite ciertas estrategias que deben aplicar a disminuir el desconocimiento.

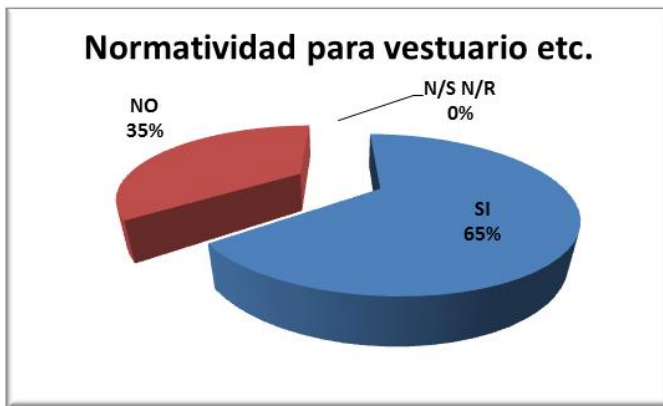


Gráfico 5. Pregunta 5 de la encuesta. Fuente: el autor

Mientras en otro de los aspectos de cultura organizacional como son la manera de vestir, la utilización del carnet y entre otras para los trabajadores en Puntos de Venta y Sedes Administrativas, el 65% de los entrevistados apuntan a que debe implementarse políticas claras que definan ciertos aspectos de formalidad en la manera de vestir en los escenarios institucionales, de manejar la dotación suministrada y el carnet de identificación.

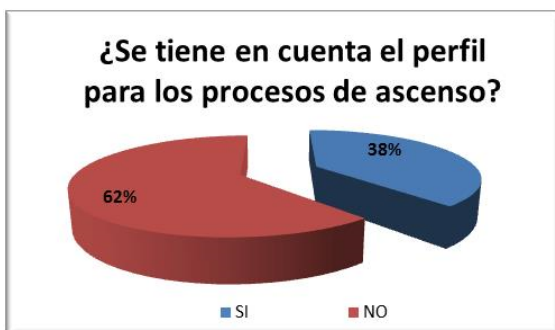


Gráfico 6. Pregunta 6 de la encuesta. Fuente: el autor

Frente a la pregunta ¿Cree que los procesos de promoción y ascenso en Copservir se realizan teniendo en cuenta el nivel académico, perfil y experiencia de los candidatos?, la respuesta es desfavorable al proceso mismo que permite la ocupación de cargos estratégicos y de gestión en Copservir. De ello la muestra es de un 62% de encuestados que consideran que no se tienen en cuenta los factores y que además aportan que es necesario como empresa global y enfocada que Copservir especialice un poco más los perfiles de los cargos para mejorar su productividad y gestión.

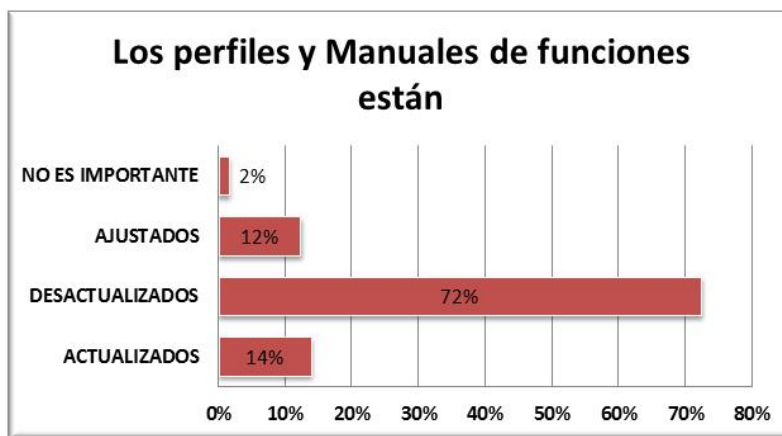


Gráfico 7. Pregunta 7 de la encuesta. Fuente: el autor

La pregunta N° 7 tiene la orientación de llevar al encuestado acerca de su opinión relacionada con los perfiles de los cargos y manuales de funciones. En la muestra la mayor tendencia se da entre los que opinan que en Copservir los manuales de funciones están desactualizados y que no se ajustan a la realidad de cada cargo con un 72%, de allí que muchas veces los perfiles no sean tomados en cuenta la mayor parte de las veces para la ocupación de las vacantes. Mientras el restante 26% consideran que están Actualizados y que además son claros y pertinentes y ajustados a la realidad, a las competencias y desempeño de cada cargo.



Gráfico 8. Pregunta 8 de la encuesta. Fuente: el autor

Para el 48% del personal de Copservir muchos de los niveles salariales no son afines a los cargos, formación, perfiles, y actividades desarrolladas, mientras que el 51% restante considera que son consecuentes a estas características. Esto muestra una tendencia de aproximadamente la mitad del personal de la muestra que no está satisfecho con la política salarial establecida en la organización.

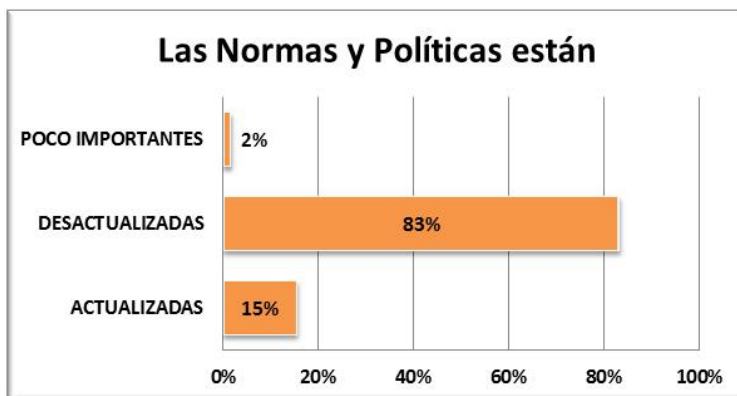


Gráfico 9. Pregunta 9 de la encuesta. Fuente: el autor

Una de las herramientas importantes de gestión son las normas y las políticas de procedimiento. La pregunta 9 de la encuesta busca medir la tendencia frente a la realidad detectada en el trabajo de observación acerca de la actualidad de las normas y políticas de procedimiento. Un 83% de los encuestados, sin tener comentarios que sesguen su decisión en la

respuesta, consideran que las normas de procedimiento necesitan actualización, mientras el restante 15% piensa o cree que están actualizadas y no necesitan algún tratamiento.

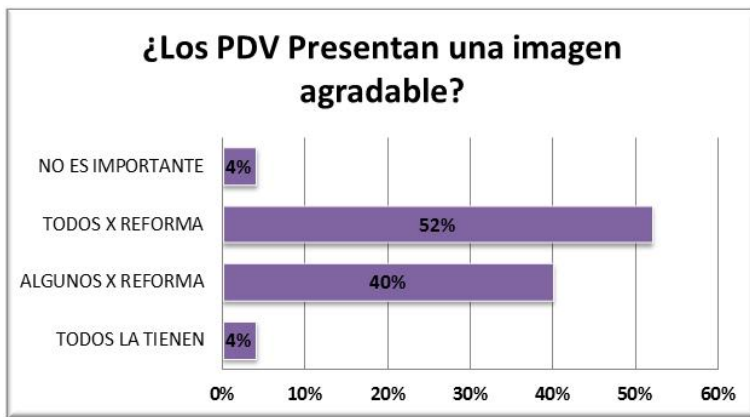


Grafico 10. Pregunta 10 de la encuesta. Fuente: el autor

Frente a la premisa que todos los puntos de venta deben proyectar una imagen agradable al cliente en su mobiliario (vitrinas, puntos de pago, infraestructura, avisos etc.) el 92% de los encuestados en Puntos de Venta y sedes administrativas consideran que los Puntos deben tener adecuaciones locativas para mejorar su imagen, 52% de la muestra están de acuerdo en que todos necesitan reformas y que es necesario replantear las políticas de infraestructura y mobiliario de los puntos.



Grafico 11. Pregunta 11 de la encuesta. Fuente: el autor

La última pregunta de la encuesta busca medir la opinión frente a la infraestructura y aplicaciones tecnológicas de Copservir y su nivel de afinidad al desarrollo comercial y empresarial que ha tenido Copservir. De la muestra, el 86% de los entrevistados creen que Copservir ha tenido un alto crecimiento tecnológico y que sigue en desarrollo alineado a su gestión.

Variables Psicográficas

Las variables psicográficas orientan en aspectos básicos de tendencias de comportamiento e importancia en las opiniones generadas en la encuesta, como la edad o el cargo en la que los encuestados tienen niveles de antigüedad superiores a los 2 años y con cargos en los que muestran experiencia en la situación actual de la empresa.

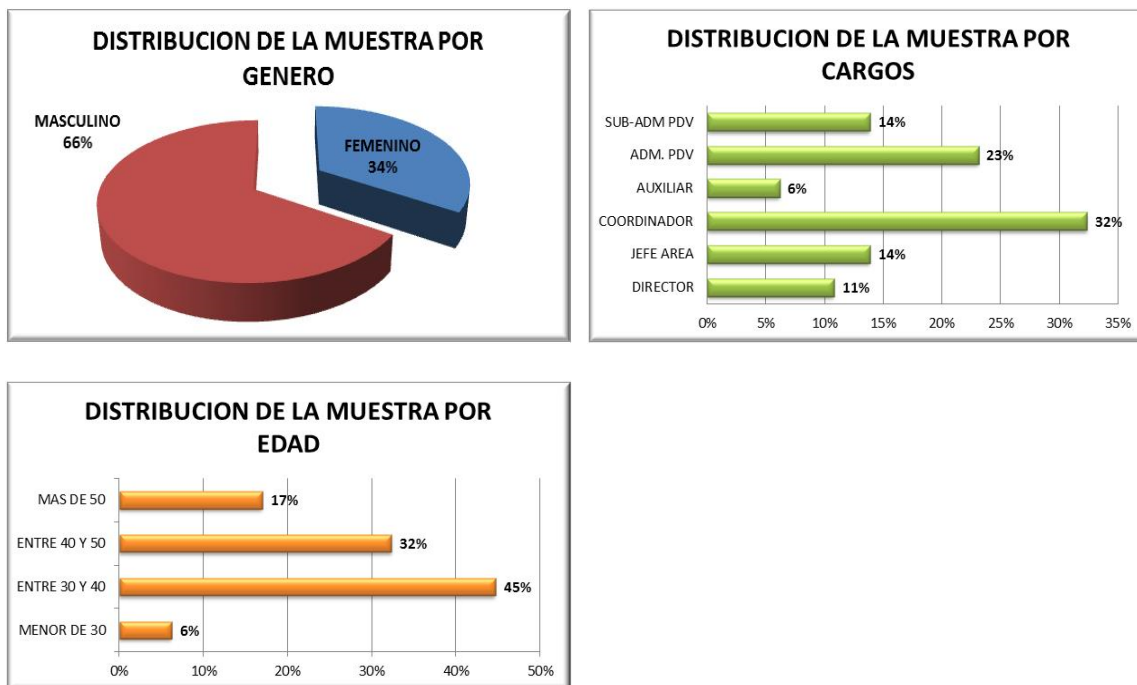


Grafico 12. Variables Psicográficas de la encuesta. Fuente: el autor

Se ratifica la estratificación de los participantes de la muestra que para el caso, se concentra en los cargos de Coordinadores de Área y Administradores de Punto de Venta, que pesan un 55% en la muestra, seguidamente Jefes de Área y Subadministradores de punto de venta con un 14% y para cerrar los cargos de Directores y Auxiliares de Área con un 11 y 6% respectivamente. Esto apunta a una distribución muy heterogénea de la muestra nacional y que da una seguridad en la validez de los datos suministrados en la encuesta.

Igualmente, en la clasificación de las edades y sexo de los participantes el 77% de la muestra está establecida entre los 30 y 50 años, un 66% de hombres y un 34% de mujeres entre el total de encuestados.

11.7. Resultados del diagnóstico Cultural

Copservir ha actualizado sus principios y valores de modo que tiene la intención de lograr que sus trabajadores, directivos y en general todos sus planes y estrategias corporativas estén alineadas, allí se han logrado integrar algunos criterios de importancia como la actitud de servicio, el respeto y el desarrollo de las personas, la institucionalidad, entre otras. La importancia radica en lograr que se pueda dar una divulgación adecuada para que todo el personal esté conectado con estas premisas de cultura organizacional general.

Los patrones de identidad institucional están alineados a ciertos de un modelo administrativo que se mantiene en evolución pero sin perder la una esencia como modelo solidario. Comercialmente, su imagen también ha evolucionado favorablemente. Muestra de

ello se puede dar en la gestión de marca en dos modelos de negocio buscando la diversificación del surtido, sus canales efectivos de comercialización y servicios con valor agregado.

En las variables conductuales, se logra validar como la estrategia del buen trato que fue exitosa en su momento, no debe quedarse en una intención, sino que debe trascender en todos los escenarios posibles y establecerse como cultura corporativa que tenga un mayor impacto, con materiales didácticos y publicitarios enfocados a los trabajadores. Desde el plano de situaciones de convivencia laboral se valida la importancia en trascender desde el modelo de retención del Talento Humano y que el personal tenga claros los componentes del conducto regular, los organismos de control de convivencia laboral y que hacer frente a determinadas situaciones. Frente a otras costumbres como el vestuario, a nivel organizacional se deja como claro que es importante establecer algunas normas que permitan organizar estos factores proyectando a Copservir como empresa global.

La estructura de poderes ha sido pensada con unas definiciones enmarcadas en la realidad del modelo empresarial y en los objetivos estratégicos con todas las actividades y responsables pensados de manera proactiva. No obstante, sus sistemas de status interno están siendo permeados por algunas divisiones de poder en cargos neurálgicos para la operación. Por otro lado se observa cierta disparidad entre los perfiles de los cargos y los salarios de los mismos, situaciones que se corroboran en la encuesta realizada con los trabajadores de Copservir. Esto plantea una necesidad de estudios de nivelación de perfiles, manuales de funciones, montos salariales, de competencias y de cargo.

Los manuales de normas y procedimientos no han tenido una revisión y ajuste acorde a los procesos y actividades derivadas de los nuevos avances que Copservir ha tenido en los últimos años, esto ha hecho que la proyección de revisión de cada una de las normas ajustadas a la realidad empresarial no está alineada con el desarrollo que se ha tenido. Tanto la necesidad de ajuste de perfiles, así como normas y procedimiento ha podido ser validada con la tendencia mostrada por la encuesta realizada entre los trabajadores de Copservir.

Finalmente lo que conviene a los activos, mobiliario e infraestructura, la gestión debe enfocarse hacia los Puntos de Venta, a unas adecuaciones que permitan dar una mejor imagen a los clientes. Por otro lado los avances tecnológicos han sido positivos y se han ajustado al desarrollo comercial de la marca y de la empresa.

La toma muestraria se usa como una herramienta real de apoyo a la observación realizada a los diferentes factores culturales en procura de hallar unas variables representativas para la proyección de un diseño del plan estratégico más alineado a la situación de Copservir. El universo se compone por 3463 Hombres (61.3%) y 2182 mujeres (38,7%), se da un cálculo de posibilidades de evento de 0,1 frente a un margen de 99% de confiabilidad y un margen de error del 0,1%. Resultado de ello son 65 encuestas realizadas con 11 preguntas y el resultado es el refuerzo de las particularidades detectadas en la observación y que revisten unos niveles de prioridad para el diseño organizacional.

12. RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

12.1. Matriz DOFA

N°	CONCEPTO	D	O	F	A
1	Se generan barreras entre los niveles administrativos y operativos por las informaciones	X			
2	No hay una comunicación que permita la toma de decisiones globales entre las 5 vicepresidencias	X			
3	No hay buena comunicación horizontal entre Gerencias dependientes de la misma vicepresidencia	X			
4	Se genera inequidad en algunos de los procesos desarrollados al interior de la organización.	X			
5	gran parte de todos los procesos son en línea, pero el personal operativo no las utiliza constantemente	X			
6	El Personal Operativo no tiene información de manera constante por mala utilización del correo	X			
7	El personal operativo no conoce las actividades, ni responsables de cada proceso administrativo	X			
8	La infraestructura telefónica no es adecuada para los procesos desarrollados	X			
9	No se establece como una cultura corporativa ni se dejan las reglas claras del Buen Trato	X			
10	Algunos trabajadores retirados manifiestan ciertas inconformidades con sus jefes inmediatos	X			
11	No hay manuales especializados especificando la forma de vestir al interior de diferentes áreas	X			
12	se presenta una división de poderes que no aporta favorablemente al desarrollo de la organización	X			
13	Algunos nombramientos sin tener estudio de perfiles ni de responsabilidades asociadas al cargo	X			
14	No están definidos entre el 20 y 30% de los cargos por un manual de funciones	X			
15	Muchas normas no están ajustadas a la realidad y desarrollo organizacional actual	X			
16	Algunos activos en desuso, dañados y que no prestan un buen servicio por ahorro financiero	X			
17	No se da un manejo a las contingencias que se puedan llegar a presentar en el mobiliario	X			
18	El modelo Rebaja Plus se ha convertido en un referente del modelo drugstore en el país.		X		
19	Atiende a 56 Millones de Clientes al año y 5 Millones de Clientes a Domicilio		X		
20	Los proveedores son Socios Estratégicos y aportan significativamente al modelo de servicio		X		
21	El SAD es un canal en crecimiento comercial y participa con más del 25% de las ventas		X		
22	Implementación de Programas como el PQRS, Marcamos huella y Evaluaciones de Servicio por el CRM		X		
23	Identidad institucional y Comercial consistente a sus clientes Internos y externos		X		
24	La definición de la estructura organizacional responde a las necesidades del entorno farmacéutico		X		
25	Se generan políticas alineadas al mismo desarrollo y crecimiento del sector farmacéutico		X		
26	Esta regido por una serie de normas que atañen al Servicio Farmacéutico		X		
27	implementación de herramientas para manejo de grandes cantidades de datos e integración tecnológica		X		
28	Crecimiento de ventas de los canales alternos, (Virtual, Telefónico, Nacional, SAD)		X		
29	Apertura por desarrollo de mejores herramientas de E-commerce para Larebajavirtual.com		X		
30	Crecimiento del mercado farmacéutico en el país y de su participación en el PIB		X		
31	EL modelo comercial cambió de compras y ventas a Unidades Estratégicas de Negocios			X	
32	Cuenta con canales de comercialización únicos en el Segmento como Entrega Nacional y Virtual			X	
33	Copservir Ocupa el Puesto 2 En Ventas en el Sector Farmacéutico en el país (por volúmen de activos)			X	
34	Ubicada entre las 10 primeras empresas en ventas entre entidades del sector Solidario.			X	
35	Toda la información de las diferentes áreas y procesos de la empresa se encuentra en la Intranet			X	
36	Principios y Valores orientados a la cultura organizacional y Objetivos estratégicos			X	
37	El modelo administrativo se mantiene en evolución sin perder la esencia solidaria			X	
38	se establecen unas premisas lideradas por la Gerencia de Bienestar Laboral, llamadas Buen Trato			X	
39	Los derechos de los clientes, delimitan todos los procesos de atención y gestión comercial			X	
40	Se desarrollan evaluaciones de servicio, en los que todos los componentes se comprometen			X	
41	Se tienen dos canales; Línea Ética y Comité de convivencia laboral para novedades de convivencia			X	
42	Aproximadamente el 30% de los bienes inmuebles son propios de Copservir y todos sus activos			X	
43	Se tiene en cuenta las posibles adecuaciones necesarias para prestación de los diferentes servicios			X	
44	Existe un programa anual de mantenimiento preventivo para los puntos de venta			X	
45	Adquisición de CRM, Datazoom, BI, SCM e integración con ERP (Resource Planning)			X	
46	Modelos eficientes de formación basados en E-Learning, B-Learning y Presenciales			X	

N°	CONCEPTO	D	O	F	A
47	El sector farmacéutico es más regulado que otros sectores económicos de comercio al por menor				X
48	No Cuenta actualmente con una Gerencia de Comunicaciones que gestione esta variable				X
49	la comunicación horizontal no asegura que cada área esté alineada en el mismo objetivo				X
50	Entrada de competidores internacionales con formatos novedosos de negocio y alternativas de surtido				X
51	El sentido de pertinencia de mensajeros al modelo comercial del Punto de Venta viene en descenso				X
52	Se presenta una alta rotación de personal en cargos más operativos por inestabilidad en los mismos				X
53	La tendencia de algunos directores a nivel operativo no es la de retención del Talento Humano				X
54	Las droguerías han perdido mercado frente a otros modelos como hiperfarmacias y grandes superficies				X
55	El sector farmaceutico es de los más bajos en fidelización, por lo que crece su competencia				X
56	No se cuenta con certificación ISO o Icontec que validen la calidad de los procesos internos				X

Tabla 5. Matriz DOFA – Copservir LTDA. Fuente: el autor

Un soporte conceptual que acerca la pertinencia de la utilización de este modelo es la de López T. M, y Correa O, J. (2007) citando a Koontz y Weinrich (1994); como una estructura conceptual, para el análisis sistemático, que facilita la comparación de las amenazas y oportunidades externas con las fuerzas y debilidades internas de la organización. La matriz debilidades – amenazas – fortalezas – oportunidades, es una herramienta que ayuda a desarrollar cuatro tipos de estrategias; Estrategias debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de fuerzas, amenazas y estrategias de debilidades y amenazas. La clave de su construcción está en la capacidad de observar los factores internos y externos a partir de juicios sólidos y pensamiento estratégico y sistémico.

12.2. Matriz de Estrategias DOFA

ESTRATEGIAS Y ACCIONES – DO	D	O	F	A
• Tomar la fortaleza que ha establecido la identidad institucional para aterrizar los valores y principios corporativos a los objetivos estratégicos, creando mesas de trabajo entre el grupo Vicepresidencial General y presentando los proyectos con los que cada componente organizacional aporta al desarrollo de los objetivos, compartir informaciones y tomar decisiones en conjunto.	X	X		

<ul style="list-style-type: none"> • Generar manuales de buena convivencia corporativa y buen trato hacia los compañeros y promover el manejo de la buena información e identidad con los objetivos estratégicos. 	X	X		
<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la estructura organizacional actual, por medio del análisis de manuales de funciones y perfilamiento de los cargos, con análisis de impacto, responsabilidades, nivel salarial y posteriores evaluaciones de desempeño de los cargos con oportunidades de mejora en variables como formación, experiencia y planes de sucesión en cargos estratégicos. 	X	X		
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer políticas de desarrollo puntual, basadas en el plan estratégico y definir espacios de concertación entre Gerencias para desarrollar los temas más representativos en la asignación de responsables, presupuestos, medición y gestión. Implementación de Balanced Scorecard a cada Gerencia y evaluación con base a indicadores claros. 	X	X		
<ul style="list-style-type: none"> • Dar aprovechamiento al desarrollo tecnológico y aplicaciones de comunicación para llegar a las cuentas de redes sociales de los trabajadores y correos electrónicos externos en los que puedan resolverse las inquietudes en la utilización de ciertas herramientas tecnológicas. Fortalecer y entrenar a los encargados en el canal de soporte no solo en las aplicaciones del POS, sino en las demás necesarias que se desarrollen en línea. 	X	X		
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar los canales de infraestructura telefónica al mismo ritmo del Servicio a Domicilio, crear un Call Center corporativo que atienda los requerimientos nacionales y pueda comunicar a cada trabajador con el responsable de una actividad o proceso. Trabajar con bancos de preguntas frecuentes y PQRS para evaluar los indicadores de servicio al cliente interno. 	X	X		
<ul style="list-style-type: none"> • Dejar como responsabilidad a la dependencia de comunicaciones de informar todas las actividades desarrolladas al interior de la Cooperativa, masificando ciertos niveles de información y promoviendo la utilización del correo interno y externo. 	X	X		
<ul style="list-style-type: none"> • Tomar bases de legislación farmacéutica para el desarrollo de normativas generales que apliquen para el modelo de dispensación de Copservir. Fortalecer el área de Calidad y mejoramiento continuo en la revisión constante y ajuste de normas de acuerdo a los cambios en el entorno farmacéutico y políticas internas de acuerdo a los cambios organizacionales definidos. Generar un cambio de orientación en el Área de Auditoría y que pueda sugerir cambios en la estructura normativa de acuerdo a evidencias presentadas. 	X	X		
<ul style="list-style-type: none"> • Validar el crecimiento y participación del modelo de negocios Rebaja Plus y rebaja Tradicional como una oportunidad para generar presupuestos adicionales basados en la participación en ventas y ponerlos como prioridad en la respuesta de novedades de infraestructura y mobiliario, con implementaciones sugeridas desde el área comercial, manteniendo la política de implementaciones generales en el periodo. 	X	X		

ESTRATEGIAS Y ACCIONES – DA	D	O	F	A
• Crear una Gerencia de Comunicaciones que sirva como filtro de información general entre vicepresidencias y que acompañe los procesos de toma de decisiones con base en el plan estratégico y las mesas de trabajo para las implementaciones corporativas cada periodo y la responsabilidad de bajar la información a todos los niveles administrativos y operativos.	X			X
• Dejar como valor agregado para cada vicepresidencia, que sus gerencias conozcan la totalidad de los procesos y que las gerencias también puedan aportar a la toma de decisiones conjuntas.	X			X
• Fortalecer competencias bajo escenarios de entrenamientos de Coaching y Liderazgo a todos los niveles con personal a cargo, con el objetivo primordial de lograr la retención del talento humano, el cierre e identificación de brechas para el desarrollo de los colaboradores y la comunicación efectiva.	X			X
• Establecer estrategias para disminuir los indicadores de rotación, mejorar las condiciones de los cargos más operativos.	X			X
• Establecer compromisos de formación inicial del equipo de Auditoría y Control – Calidad y Mejoramiento Continuo en gestión de calidad ISO – ICONTEC y como responsabilidad de esta gerencia, iniciar con las gestiones que permitan el alcance de certificación de calidad.	X			X
• Mantener la cuota de mercado en el formato Droguería y mantener las estrategias asociadas a incrementar la cuota del formato Rebaja Plus con publicidad constante, gestiones de Benchmarking en grandes superficies e Hiperfarmacias con implementaciones en mobiliario afines a los estudios desarrollados.	X			X
• Investigar los factores de éxito de multinacionales farmacéuticas y de tiendas de conveniencia y asignar responsables en cada vicepresidencia alrededor de implementaciones relacionadas con crecimiento de los formatos y alternativas en el negocio.	X			X
ESTRATEGIAS Y ACCIONES – FO	D	O	F	A
• Mantener el proceso de investigación orientado a evaluar la evolución de la categoría de formulación y mantener la orientación de respeto por la fórmula médica y cumplimiento estricto de las normas que hacen parte de la legislación farmacéutica. Plantear cuotas presupuestales para la divulgación de la seguridad de la atención farmacéutica en La Rebaja por medio de actividades de publicidad y promoción.		X	X	
• Realizar actividades de mantenimiento de la identidad organizacional, divulgación nacional de todos los elementos que la componen, himno, valores y principios, objetivos estratégicos y demás a la totalidad de los asociados de Copservir.		X	X	

<ul style="list-style-type: none"> Continuar con la divulgación de actividades y procesos desarrollados por la Intranet, evaluar la efectividad de las herramientas tecnológicas actuales y tomar decisiones orientadas a que los proyectos de desarrollo tecnológicos incluyan a todas las áreas y no solo a la de tecnología. 		X	X	
<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar mucho más el canal de ventas institucionales, llegando a las entidades del sector solidario para ofrecer beneficios adicionales por negociaciones, acuerdos de ventas y alinear a todas las áreas en el desarrollo del modelo Rebaja Plus con las responsabilidades conjuntas que implica para todos. 		X	X	
<ul style="list-style-type: none"> Realizar programas de formación bajo responsabilidad del Área de Capacitación y Desarrollo, enfocado a desarrollar competencias comerciales para el grupo de Mensajeros de Servicio a Domicilio en el país, relacionado con excelencia en el servicio y con base en la importancia de los modelos de ventas del canal. 		X	X	
<ul style="list-style-type: none"> Mantener la política de derechos de los clientes como base en las evaluaciones de desempeño del personal operativo, validación de estrategias para el crecimiento de la cuota de clientes y valor promedio de compra. 		X	X	
<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar muchas más estrategias de trade marketing conjunto y alianzas con proveedores que tengan mayor experiencia en el campo de category management en el desarrollo de competencias del personal que administra procesos de diversificación del surtido y modelos de tiendas de conveniencia. 		X	X	
<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer los canales de convivencia laboral y dar responsabilidades de revisión de casos de servicio reportados por el PQRS, proyección a mediano plazo de la creación de una Gerencia de Servicio, que pueda administrar eficientemente los casos y la respuesta de los mismos. 		X	X	
<ul style="list-style-type: none"> Incluir en las evaluaciones de servicio a los canales alternos cómo la Entrega Nacional y la rebaja virtual, continuar con las ya realizadas en las experiencias de compra de los clientes. Desarrollar las estrategias de pago en línea con PSE y promocionar las facilidades actuales que se tienen para incrementar la participación en ventas de estos canales. 		X	X	
ESTRATEGIAS Y ACCIONES – FA	D	O	F	A
<ul style="list-style-type: none"> Replantear el modelo de servicio como una de las prioridades en los procesos de formación en orientación comercial, tomando como base el decálogo de derechos de los clientes, desarrollando programas constantes de B-Learning. 			X	X
<ul style="list-style-type: none"> El comité de Convivencia Laboral y la Gerencia de Relaciones laborales deben apoyar el objetivo de Retención del Talento Humano, sugiriendo la toma de decisiones administrativas derivadas de las entrevistas de desenganche y procesos disciplinarios. 			X	X
<ul style="list-style-type: none"> Las Unidades Estratégicas de negocios deben integrarse constantemente con el área de investigación de mercados para definir las alternativas que ofrecen grandes superficies y modelos grandes del canal de tiendas de conveniencia, adicional a evaluaciones de precios y estrategias de surtido. 			X	X

• Dar importancia a las premisas del Buen Trato y trascender en ellas aplicándolas al reglamento interno de trabajo por normas y políticas que permitan la toma de decisiones en casos de mal trato a los cargos más operativos.			X	X
• Fortalecer el modelo administrativo a nivel de la realización de estrategias y ejercicios y formación orientada a mejorar los mecanismos de comunicación horizontal entre Gerencias y Vicepresidencias.			X	X
• Desarrollar los procesos de fidelización alineados con la explotación efectiva de bases de datos entregados por las aplicaciones tecnológicas corporativas y trascender más en un proceso efectivo de CRM basado en evaluaciones de clientes fieles de la competencia.			X	X
• Implementar evaluaciones de trazabilidad en el servicio a las Flotillas de Servicio a Domicilio y replantear el modelo de acuerdo a características de éxito encontradas en benchmarking que tengan empresas de mensajería exitosas en el mercado.			X	X
• Delimitar dentro de las funciones de la posible Gerencia de Comunicaciones, el fortalecimiento de la cultura organizacional en Copservir.			X	X

Tabla 6. Matriz de estrategias DOFA – Copservir LTDA. Fuente: el autor

13. PROPUESTA DE DISEÑO ORGANIZACIONAL

El análisis derivado de las actividades desarrolladas con el procedimiento de diagnóstico, además del trabajo de observación desarrollado al interior de la organización, y seguidamente de haber evaluado las posibles variables que han desencadenado las problemáticas planteadas, el diagnóstico ha llevado a relacionar los sistemas de gestión administrativa, comercial, financiera, humana y comunicacional que cohabitan en la empresa. Asimismo, es importante establecer una serie de propuestas delineadas sobre la base de los resultados alcanzados en el método Delphi y la toma muestraria que lleven a Copservir a un mejor desempeño organizacional.

13.1. Establecimiento de la Gerencia de Comunicaciones.

En los análisis realizados y que certifican los factores determinados en el DOFA, uno de los primeros frentes que se deben cubrir es el proceso de comunicación en la Cooperativa, para ello es indispensable la creación de una Gerencia de Comunicaciones que se encargue de todas las actividades afines a esta necesidad.

Objetivo de la Gerencia de Comunicaciones:

Contar con una visión estratégica del negocio y de una unidad en la gestión de la comunicación corporativa, que tenga como meta el fortalecimiento de la identidad y de la imagen de la empresa frente a sus socios estratégicos, clientes internos y externos y además tenga bajo su batuta un impacto en lo organizacional, administrativo y comercial.

Perfil del Gerente de Comunicaciones

El Gerente de esta área debe ser profesional en carrera administrativa, con especialización en Gerencia de Comunicaciones y con vasta experiencia en el proceso de comunicaciones, debe ser un profesional de nivel superior que debe contribuir favorablemente con sus competencias al crecimiento gradual de la compañía, por ello debe de la mano de la Vicepresidencia Comercial y de Tecnología generar las estrategias adecuadas para administrar la identidad corporativa y las relaciones entre instituciones y socios estratégicos desde diferentes entornos como el direccionamiento de actividades de comunicación general.

Competencias Específicas del Gerente de Comunicaciones:

- Administración de Talento Humano.
- Manejo de Idiomas y Sistemas de Comunicación. (TIC's)
- Autonomía, Liderazgo y Creatividad
- Diseño de estrategias y actividades de comunicación organizacional
- Diseño de estrategias de diseño electrónico
- Conocimientos generales en marketing y relaciones públicas
- Trabajo en equipo

Actividades relacionadas a la Gerencia de Comunicaciones

Establecer una política Clara de comunicación entre Áreas Administrativas y Áreas Operativas (Puntos de Venta)

Gestionar La Cultura Organizacional de Copservir, desde la validación de la Misión y la Visión de la Cooperativa, el seguimiento a los Objetivos Estratégicos por medio de indicadores entregados por las Vicepresidencias de Copservir.

Coordinar el comité presidencial integrado por las Vicepresidencias de Copservir, en mesas de trabajo orientadas a la toma de decisiones y establecimiento de políticas concertadas y avaladas por la presidencia.

Comunicar las diferentes informaciones acerca de las decisiones tomadas al interior del comité presidencial que sean de la pertinencia del personal Operativo y Administrativo.

Generar estrategias de mejoramiento de la comunicación entre Gerencias y dejar compromisos asociados a la integración de la gestión de cada vicepresidencia.

Regular y administrar las herramientas de comunicación de la cooperativa (Correo Electrónico – Comunicaciones escritas, PBX Locales, Telefonía IP) incluyendo revisión constante a la política general de comunicación con alineamiento de todos los asociados a la misma.

Administrar el Call Center interno y la infraestructura de recepción nacional, mismos que deben dar orientaciones a quien las solicite acerca del encargado de cualquier procedimiento o actividad desarrollada en Copservir.

Gestionar el entrenamiento en herramientas tecnológicas que la Cooperativa tiene para los asociados y delimitar las orientaciones para la utilización de las mismas en procura de tener las mejores prácticas de comunicación.

Gestionar los procesos de comunicación comercial y administrativa en general, dirigidos al cliente interno y trabajadores de Copservir por todos los canales dispuestos para ello.

La Gerencia de Comunicaciones dependerá de la Vicepresidencia de Talento Humano y tendrá a cargo inicialmente dos auxiliares de comunicaciones, que darán trámite a todas las actividades que sean diseñadas para cumplir con el objetivo estratégico planteado.

13.2. Mejoramiento de la Comunicación y Direccionamiento Estratégico

Se debe llevar a cabo un proceso que busque organizar de manera efectiva los procesos entre las vicepresidencias, así desde el año 2013 se han venido realizando procesos de formación en liderazgo, comunicación e inteligencia relacional, liderados por el equipo de formación, para el total de los niveles presidencial, gerencial y directivo.

No obstante, en los resultados de los análisis de instrumentos de toma de información, muestran cómo se genera inequidad en algunos de los procesos desarrollados al interior de la empresa y una constante división de poderes que no aporta a los objetivos, el desarrollo de las estrategias y el desarrollo de la organización.

Con base en esta premisa, en la actualidad es importante llevar a cabo procesos de consultoría, formación y validación de indicadores de direccionamiento estratégico.

Una de las propuestas presentadas es la entidad Seminarium, que acoge la pretensión de la ejecución de variables derivadas del estudio y diagnóstico estratégico realizado. El proyecto se determina en tres fases;

- Fase 1: Revisión de la estrategia corporativa de Copservir
- Fase 2: Certificar las gerencias y direcciones en ejecución de estrategia
- Fase 3: Crear cultura de Ejecución de las metas más importantes

Fase 1: Sentido De Dirección: Revisión de la estrategia corporativa de Copservir

Revisión Y Diagnostico

- Validar la Visión, Misión, Valores, Metas, Planes actuales.
- Obtener un mapa de la posición competitiva actual de la organización.
- Revisar si las iniciativas estratégicas y planificación de resultados de corto y mediano plazo están alineados y construyen la Visión y Misión de la organización.

Trabajo A Realizar

- Dos sesiones de 8 horas cada con el Grupo de Vicepresidentes y Gerentes:
- Definir Estrategia de la Cooperativa
- Conocimiento de la Estrategia por este Grupo

Resultado Del Proceso

- Misión, Visión, Valores, Metas Cruciales, Planes actualizados y validados.
- Matriz dinámica de la estrategia competitiva revisada y actualizada, identificando las iniciativas más probables para la gestión.
- Claridad y entendimiento de las metas más importantes de la empresa
- Identificar iniciativas 80/20.

Entregables

- Definiciones estratégicas actualizadas. (Sentido de dirección).
- Iniciativas 80/20. Declaración Actualizada. (Sentido de dirección)

Fase 2: Sincronización Y Alineación: Certificar las gerencias y direcciones en ejecución de estrategia

Construcción De Planes

- Elaboración de Planes Estratégicos por Gerencia.

Trabajo A Realizar

- Una sesión de 4 horas para el lanzamiento, dividido en dos grupos:

Grupo 1: Gerentes y Directores en Bogotá.

Grupo 2 Gerentes y Directores en Cali.

- Dos sesiones de 8 horas de Certificación, completando 16 horas por grupo:

Grupo 1 Gerentes y Directores en Bogotá.

Grupo 2 Gerentes y Directores en Cali.

Resultado Del Proceso

- Gerencias y Direcciones certificadas en una metodología y herramienta de clase mundial, para asegurar la ejecución de la estrategia.
- Despliegue y cascadeo en toda la organización de las Iniciativas 80/20 que predicen los resultados planeados.
- Documentación de las acciones que producen mayores resultados.

Entregables

- Compromiso de los responsables de la ejecución de las iniciativas con las metas más importantes a ejecutar. (Entusiasmo y Motivación)
- Modelos de medición activados por equipo, con seguimiento y rendición de cuentas, sobre Compromisos (Resultados y Compromisos)
- Orientación a las más altas prioridades

Fase 3: Impulso: Crear cultura de Ejecución de las metas más importantes

Despliegue De Los Planes A Los Equipos

- Se dan a conocer los planes a los Equipos de cada Gerencia
- Se identifican las actividades que mueven los resultados
- Instrumentos para medición de los Equipos
- Como impacta el equipo los resultados estratégicos

Trabajo A Realizar

- Lanzamiento de la ejecución en los equipos de trabajo. Los Gerentes y Directores certificados realizan el despliegue en sus equipos durante las 4 a 5 semanas seguido a la certificación para despliegue.
- Una sesión de 8 horas para el control del despliegue del lanzamiento, dividido en dos grupos:

Grupo 1: Gerentes y Directores en Bogotá.

Grupo 2 Gerentes y Directores en Cali.

Resultado Del Proceso

- Modelos de medición activados por equipo, con seguimiento y rendición de cuentas periódico, sobre Compromisos asumidos, resultados obtenidos.
- Organización orientada a las prioridades estratégicas
- Sentido de apropiación y compromiso con las metas
- Instaurar cultura de cumplir compromisos

Entregables

- Reporte: Se brinda estado de avance al equipo ejecutivo con relación a los resultados obtenidos, haciendo énfasis en los logros de la Meta, cambios conductuales observados (hábitos efectivos de ejecución), historias de éxito

evidenciadas, así como oportunidades de mejora observadas. Sirve para evaluar el éxito en la implementación y tomar decisiones sobre próximos pasos.

Descripción De Contenidos

Estrategia Competitiva Fase 1: Sentido De Dirección

- Análisis de la estrategia del negocio
- Metodología para el análisis y definiciones estratégicas del negocio. Cómo definir una visión y misión comprometedoras. Análisis de la industria y del entorno competitivo. Identificación de los factores claves del éxito. Clarificación del mercado meta. Evaluación de capacidades competitivas. El análisis FODA aplicado a la empresa. Ventajas en costos y en diferenciación
- Sostenibilidad de las ventajas competitivas
- Recursos en la generación de valor. Desarrollar de estructuras y capacidades organizacionales. Cultura de cambio como fuente de competitividad sustentable. Aliados estratégicos: proveedores, distribuidores y otros jugadores en la prestación del servicio.
- Mecanismos para el crecimiento
- Modelos de negocio. Oportunidades de negocio en la cadena de consumo. Estrategia de océanos azules. Estrategias de expansión.

Ejecución De La Estrategia Fase 2: Sincronización Y Alineación

- **Kick-Off:** Sesión de clarificación, consenso y alineamiento de los integrantes del Equipo Gerentes y Directores alrededor de las metas de alto apalancamiento que ayudarán a lograr los resultados prioritarios de la organización.
- **Preparación:** Al finalizar el Kick-off, los Gerentes y Directores, tendrán un período para levantar información de gestión que será el insumo para estructurar los casos de negocios del proceso de ejecución de la estrategia.
- **Certificación De Gerentes Y Directores:** Se formará e instrumentará a Gerentes y Directores en las disciplinas, metodología y uso de herramientas. Ayudándolos a desarrollar y focalizar todos los esfuerzos en la ejecución de las Metas Más Importante de sus equipos, los indicadores de Predicción y los tableros de revisión de compromisos y resultados. Los participantes aprenderán a conducir, siguiendo un método probado, las sesiones de rendición de cuentas (Sesión de Metas). También se preparan de manera intensiva para conducir el lanzamiento efectivo de la metodología en sus equipos de trabajo, seguido a esta sesión.

Inicio Fase 3: Impulso

- **Lanzamiento De La Ejecución En Los Equipos De Trabajo:** durante un período de 4 a 5 semanas los gerentes y directores certificados despliegan el proceso con sus respectivos equipos de trabajo de forma que se implemente la metodología de ejecución a lo largo de toda la ejecución.
- **Sesión Revisión Del Lanzamiento En Equipos De Trabajo:** seguido al lanzamiento de la ejecución en los equipos de trabajo, el consultor regresa luego de 4 a 5 semanas, a revisar el lanzamiento, proporcionar coaching sobre los

tableros de resultados y ayudar a los gerentes y directores certificados con cualquier asunto que pudiera haber surgido durante el lanzamiento. Esta sesión incluye una valoración para evaluar el lanzamiento, identificar cualquier área con problema y determinar los pasos siguientes.

Continuidad Fase 3: Impulso

- **(Opcional) Sesiones De Seguimiento Y Reforzamiento De La Ejecución:** El consultor conducirá sesiones de Coaching grupales con los equipos de Gerentes y Directores. El enfoque principal de estas sesiones es despejar caminos y reforzar el proceso de facultar a los Gerentes y Directores en la ejecución de la estrategia. Incluye diálogo activo, con los gerentes certificados, con miras a contestar dudas y evaluar el avance del proceso.

13.3. Mejoramiento de la Imagen Corporativa y Comercial

Debe actualizarse el manual de Identidad Corporativa y Comercial, de modo que todo el personal conozca las particularidades del mismo, de donde proceden los colores, los logos organizacionales, de la marca y además de las especificaciones generales de vestuario, atención al cliente y presentación en los Puntos de Venta.



Figura 18. Nuevo Logo Institucional Copservir 2015. Fuente: Copservir LTDA.

Este logo se ha implementado en 2015 con la intencionalidad de refrescar la mente de los trabajadores y dar un enfoque de actualidad, modernidad, con el mantenimiento de las características que le identifican como una empresa solidaria estable y sólida.

Este logo debe incluirse en todas las comunicaciones generadas desde el momento y generar recordación en todos los trabajadores de los valores y principios organizacionales, de modo que por repetición sean apropiados e interiorizados por cada persona.

Manual de Identidad Corporativa y Comercial

Objetivo General

Posicionar la Cooperativa y Nuestro Negocio en la mente del consumidor como la primera opción de compra, con un fortalecimiento e implementación de parámetros de constituyan la Cultura Organizacional y de Servicio al Cliente a través de una permanente actitud de servicio en los Asociados Trabajadores.

Copservir al ser una cooperativa cuya misión es la de brindar Salud y Belleza, es necesario que cada uno de los asociados se presente ante el cliente acorde a este enunciado, en el siguiente orden de ideas;

Presentación Personal – Códigos de Vestuario

En el ambiente con los clientes, la manera de vestir y la imagen personal es un aspecto de vital relevancia para cualquier representante de Copservir y La Rebaja. Asimismo, la manera de

vestir refleja mucho de cada persona. El asociado debe mantener siempre tanto en nuestros puntos de venta como en las sedes administrativas en escenarios de atención a nuestros clientes.

Siempre es importante además de llevar un vestuario limpio e impecable tener un aseo adecuado, además del cuidado del cabello, uñas y además la limpieza del calzado.

Puntos De Venta

Masculino:

- Mantener un cabello limpio, con un corte adecuado
- Presentar una buena afeitada.
- El vestuario deberá mantenerse limpio, portar la dotación (blusas) que nos distinguen en perfecto estado.
- No usar pantalones cortos en la jornada de trabajo
- En clima cálido, usar siempre una camisilla por debajo de la blusa.
- Portar el carnet de identificación permanentemente al interior del punto de venta.
- Lucir un calzado debidamente lustrado o aseado, correspondiente a las condiciones climáticas de cada ciudad.
- No usar body piercings o accesorios no permitidos en la jornada de trabajo

Femenino:

- Mantener un cabello limpio, con un corte adecuado y debidamente organizado.
- El vestuario deberá mantenerse limpio, portar la dotación (blusas) que nos distinguen en perfecto estado.

- Abstenerse de usar faldas cortas en las áreas de trabajo
- Portar el carnet de identificación permanentemente al interior del punto de venta.
- Presentarse con maquillaje suave y las uñas arregladas.
- Deberán lucir un calzado debidamente lustrado y aseado.
- No usar body piercings o accesorios no permitidos en la jornada de trabajo

Sedes Administrativas y Sedes de Zona

Masculino:

- Mantener un cabello limpio, con un corte adecuado.
- Presentar una buena afeitada.
- Portar el carnet de identificación, para identificarse al interior de la cooperativa.
- Todo el personal de las áreas administrativas deberá portar un vestuario acorde a su Cargo y Funciones, Quienes deben atender clientes internos o externos de lunes a jueves deberán portar vestuario formal corporativo y los días viernes o sábados tienen la posibilidad de portar vestuario casual corporativo (Ver códigos de guía de vestuario)
- Lucir un calzado debidamente lustrado o aseado, correspondiente a las condiciones climáticas de cada ciudad.
- No usar body piercings o accesorios no permitidos en la jornada de trabajo

Femenino:

- Mantener un cabello limpio, corte adecuado y debidamente organizado.

- Portar el carnet de identificación, para identificarse ante el cliente al interior de la cooperativa.
- Todo el personal de las áreas administrativas deberá portar un vestuario acorde a su Cargo y Funciones, Quienes deben atender clientes internos o externos de lunes a jueves deberán portar vestuario formal corporativo y los días viernes o sábados tienen la posibilidad de portar vestuario casual corporativo (Ver códigos de guía de vestuario)
- Abstenerse de usar blusas y faldas cortas, en las áreas de trabajo.
- Presentarse debidamente maquilladas y las uñas arregladas.
- Lucir un calzado debidamente lustrado o aseado, correspondiente a las condiciones climáticas de cada ciudad.
- No usar body piercings o accesorios no permitidos en la jornada de trabajo

Cada Jefe de Área, Coordinador o Analista a cargo de personal, debe estar atento al cumplimiento de los parámetros de la política, para el caso de incumplimiento estará en la capacidad de realizar llamados de atención y seguir el protocolo de normas y sanciones establecido en Copservir.

Código de Guía de Vestuario

Formal Corporativo Para Hombres y Mujeres (de Lunes a Jueves).

- Vestido: Traje completo, perfectamente planchado y con colores afines a cada labor. Para las mujeres las faldas no deben ser cortas y en caso de portarla, deben tener media pantalón.

- Camisas y Blusas: Camisa de cuello y puños, en colores que permitan combinar favorablemente con el vestido. Para las damas las blusas no deben tener escote profundo y deben tener largo hasta el inicio del pantalón o falda.
- Corbata: Será opcional de acuerdo a la ocasión y a la etiqueta que requiera el momento (Reuniones con proveedores, Atención al Público, Reuniones formales), debe combinar adecuadamente con la camisa y tener figuras o colores discretos.
- Zapatos: Formales con o sin tacón, Deben combinar adecuadamente con el color del vestido, siendo recomendables los colores clásicos como el negro, marrón, vino tinto y gris.

Casual Corporativo Para Hombres y Mujeres (Viernes - Sábados).

- Vestido: Combinaciones diferentes de Pantalón y Saco o Chaqueta en colores sobrios. Para las mujeres las faldas no deben ser cortas. Podrán usarse Jeans, pero deben ser de un solo color, sin taches o rotos y que hagan juego con la camisa o blusa.
- Camisas y Blusas: Podrán ser de mangas cortas o largas, camisas sport tipo polo siempre con cuello. Para las damas las blusas no deben tener escote profundo y deben tener largo hasta el inicio del pantalón o falda. No se deben usar camisetas con símbolos religiosos, deportivos o que vayan en contra de la cultura Organizacional de Copservir.
- Corbata: No es necesaria, queda a discreción del trabajador.

- Zapatos: Informales de uno o dos colores, no tenis. Deben combinar adecuadamente con el color del vestido, siendo recomendables los colores clásicos como el negro, marrón, vino tinto y gris.

Presentación de las Áreas de Trabajo en Puntos de Venta

En cumplimiento a la misión, cada uno de los asociados es el responsable de brindar a clientes la mejor imagen y presentación de cada una de las áreas o puntos de trabajo que reflejen Salud y Belleza, por lo tanto el compromiso debe ser:

- Mantener el área de atención a los clientes en perfecto estado en el punto de venta: sin papeles en el piso, despejada, aseada, libre de obstáculos en el área de la vitrina.
- Las vitrinas deben estar limpias, debidamente surtidas y en orden.
- Los avisos deben encontrarse limpios, en perfecto estado y totalmente iluminados.
- El punto de pago (caja), permanecerá organizado y despejado para la atención al cliente.
- La zona de Inyectología se mantendrá en perfecto estado y cumplirá los requisitos de las Autoridades Sanitarias.
- Mantener el Área de Bodega limpia, los productos y estantes sin polvo, la mercancía, debidamente organizada.
- Los puntos de trabajo en el Área administrativa siempre deben estar limpios, libres de papeles en el suelo y con los elementos debidamente organizados en su puesto.

Deberes del Personal en Puntos de Venta

En cuanto a la presentación de los locales, el cliente debe sentir y observar un ambiente que refleje Salud y Belleza. (Los Productos, Área del Mostrador aseada, los baños limpios, las vitrinas, los pasillos, la Zona de Inyectología, ETC.). Las áreas de trabajo en general deberán ser cómodas, para que nuestros clientes puedan sentir un ambiente de servicio cálido y se lleven una imagen de servicio dirigido hacia ellos.

Cada uno de los asociados en Puntos de Venta es responsable de hacer valer, respetar y cumplir los derechos de los clientes, para hacer de su estadía en cada uno de los puntos de trabajo un momento agradable y brindarle un Servicio Adecuado, por eso el compromiso es el siguiente.

- Conseguir todos los productos Solicitados por el Cliente que se encuentren codificados y no negar productos bajo ninguna consideración.
- Contestar e identificarse en forma amable al cliente, máximo al tercer timbre del teléfono de una manera formal y agradable.
- Llamar el cliente de una forma educada por su nombre si el sistema lo proporciona (Sr., Srta., Caballero, dama).
- Ofrecer alternativas de solución.
- Ser ágil en el tiempo de respuesta a la solicitud de los clientes.
- Recomendar en forma ética los productos o Servicios que ofrecemos
- Despachar en forma ética y correcta las fórmulas médicas de los clientes.

- Asesorar al cliente en los diferentes momentos que lo requiera.
- Mostrar trato especial y respetuoso para los niños y ancianos.
- Atender y resolver todas las quejas y reclamos con empatía y responsabilidad.
- Divulgar permanentemente los servicios adicionales y canales de comercialización a los clientes.
- Reflejar y generar en la percepción del cliente un ambiente de trabajo en equipo y compañerismo
- No maltratar a un cliente física o verbalmente.
- Atender oportunamente los requerimientos del área administrativa.
- Darle la debida prioridad a las acciones que buscan mejorar la imagen corporativa y el servicio al cliente tanto interno como externo.

Deberes del Personal Administrativo

Cada uno de los asociados en las sedes administrativas, es responsable de hacer valer, respetar y cumplir los derechos de los clientes internos y brindarle un Servicio adecuado, a las necesidades que presente para dar respuesta a los clientes, por eso el compromiso es;

- Validar y gestionar adecuadamente las solicitudes realizadas por el cliente interno en Puntos de Venta y Sedes Administrativas.
- Contestar e identificarse en forma amable al cliente interno, máximo al tercer timbre del teléfono de una manera formal y agradable, orientándole en todo momento.

- Llamar el cliente de una forma educada por su nombre si el sistema lo proporciona (Sr., Srta., Caballero, dama)
- Ofrecer alternativas de solución con respecto a los requerimientos presentados.
- Ser ágil en el tiempo de respuesta a la solicitud de los clientes internos
- Recomendar los canales adecuados, si no está en las manos la solución del problema.
- Asesorar al cliente interno en los diferentes momentos que lo requiera, atendiendo y resolviendo todas las quejas y reclamos con empatía y responsabilidad.
- Estar a disposición de fortalecer los servicios adicionales y canales de comercialización a los clientes internos, allegados y familiares.
- Reflejar y generar en la percepción del cliente interno un ambiente de trabajo en equipo y compañerismo en el desarrollo de las actividades
- No maltratar a un cliente interno física o verbalmente.
- Darle la debida prioridad a las acciones que buscan mejorar la imagen corporativa y el servicio al cliente tanto interno como externo.

El manual de Identidad Corporativa y comercial debe ser un documento impreso y electrónico, ubicado en cada computador de Copservir, y debe ser un documento de consulta por parte de cada trabajador. Debe convertirse en Política de procedimiento, ajustada a las sanciones que se deriven de su incumplimiento.

13.4. Refuerzo de actividades de Convivencia Laboral

El diagnóstico dejó como resultados que se hacen necesarias actividades de convivencia laboral enmarcadas en la cultura del buen trato y que no se deben perder los esfuerzos ya ganados en Copservir para lograr alinear sus elementos de Talento Humano en el objetivo de tener mejores personas para una mejor empresa.

Divulgación Por medios impresos y electrónicos

- Debe mantenerse una partida presupuestal para la impresión de materiales asociados al buen trato, entre los que se deben desarrollar;
- Afiches para publicar en los tableros de información del PDV
- Mantener la impresión de las premisas del buen trato en agendas, calendarios, bolígrafos, material de campañas publicitarias, entre otros.
- Semanalmente hacer llegar un correo electrónico con una de las premisas del buen trato y una presentación para el momento de integración semanal.

Adicional mantener como política de las Direcciones de Zona, que los administradores de Punto de Venta deben mantener un momento institucional los primeros 10 minutos antes de apertura del punto de venta donde se desarrolle un momento de integración que incluya;

- Cantar el himno de Copservir
- Un momento de Reflexión Espiritual
- Informar las novedades de servicio y de ventas presentadas la semana anterior
- Presentar informaciones enviadas por el Área Administrativa

- Recordar las novedades con la convivencia laboral
- Compartir los presupuestos de ventas para la semana y cumplimientos

Fortalecimiento del comité de convivencia laboral

Es importante fortalecer el comité de Convivencia Laboral y divulgar sus actividades desarrolladas al interior de Copservir, en procura de tener personal alineado con lo que hace este órgano de control para ello se debe;

- Presentar a los integrantes ante las sedes administrativas y puntos de venta
- Poner un enlace en la Intranet en el que se tengan los datos de contacto y la manera de poner quejas y reclamaciones acerca de situaciones de convivencia por la línea ética
- Establecer un derrotero de investigaciones aleatorias de convivencia en los puntos de venta y áreas de sedes administrativas con resultados que lleven a generar planes de mejoramiento.

13.5. Perfilamiento y definición de Cargos y Niveles

Frente a ciertas problemáticas definidas como la generación de algunos nombramientos en cargos estratégicos sin tener estudio de perfiles ni de responsabilidades asociadas al cargo, además de que no están definidos entre el 20 y 30% de los cargos por un manual de funciones, es importante llevar a cabo un trabajo de Selección, Evaluación y Desarrollo que sea congruente con el tamaño, proyección estratégica y dinámica de la organización.

Análisis Ocupacional de Cargos

Por medio de este análisis, se busca determinar en Copservir el perfil necesario para desempeñar cada cargo independientemente de su función en la organización, que siempre debe estar afín a las metas y actividades estratégicas y operativas de la misma y que asimismo se establece en orden de importancia con unos compendios que consienten el perfil del cargo, el primero de ellos es la funcionalidad, el segundo es el desarrollo y proyección del cargo y la tercera la identidad que adquiere en la estructura orgánica; también es relevante generar una serie de requerimientos, tareas y niveles de responsabilidad además de tareas e impacto en la compañía.

Para dar un perfilamiento adecuado al Manual de Funciones que debe ser el compendio de características y requerimientos de cada cargo, deben emprenderse una serie de acciones lideradas por la Gerencia de Selección y Desarrollo, con el aval de la Vicepresidencia de Talento Humano y el Área de Planeación y procesos;

- Adquirir información en el mercado laboral, que lleve a establecer el nivel de complejidad de cada cargo que esté activo en Copservir.
- Dar un ordenamiento adecuado a los perfiles de cargo, en procura valorar relativamente cada uno y dar una línea de comparación con los demás (Vicepresidencias, Gerencias Operativas, Gerencias Administrativas, Direcciones Administrativas, Direcciones Operativas, Jefaturas Administrativas, Coordinadores, Analistas, Supervisores, Auxiliares Administrativos y Operativos (Logística y Puntos de venta), dando unos direccionamientos de peso que permitan dar un parangón de comparación.

- Establecer funciones, metas, alcance y tareas determinantes de cada uno de los cargos, adicional a los niveles de respuesta estratégica, responsabilidades, el alcance y el impacto frente a los procesos de Copservir.
- Tener como prioridad para la asignación salarial el análisis de los factores de impacto; (en el core del negocio, en la gente, en la estrategia, en la organización), de acuerdo a los objetivos estratégicos definidos, para lograr un pago justo y equitativo acorde al mismo impacto, dando así un perfilamiento general de la estructura de cargos / impacto / salario.
- Generar espacios constantes de retroalimentación sobre la estructura de cargos de acuerdo a la dinámica y crecimiento de las actividades derivadas del negocio y de su administración.
- Establecer un dialogo constante con los niveles estratégicos de las áreas a fin de estructurar cambios si se hace necesario con una revisión permanente de las políticas salariales de Copservir.
- Los avales para estos cambios deben ser concertados entre la mesa Vicepresidencial y las áreas para que no se generen inequidades de ningún tipo en la toma de decisiones orientada al perfilamiento de los cargos.

Manuales de Funciones

Deben estar estructurados de una manera organizada y responsable, y deben aterrizar los parámetros más relevantes acerca de las actividades de impacto organizacional para llevar a cabo la labor. El manual de funciones debe minimizar novedades que se presenten por labores poco definidas, o una pobre productividad, y lo más delicado, una poca identidad con el cargo,

funciones desequilibradas, falta de formación o experiencia para el desempeño empresarial de los trabajadores.

El manual de funciones debe:

- Alinear al Talento Humano en los objetivos estratégicos, con estándares de eficiencia y eficacia en los procesos.
- Determinar las actividades y su importancia convertidas en objetivos, experiencia, nivel de competencia e impacto de cada cargo.
- Establecer las bases del cargo en cuanto a competencias asociadas al desempeño, experiencia, educación formal y/o no formal y actitudes.

En este orden de ideas, los procesos de Selección y Desarrollo de personal, toman relevancia;

Reclutamiento:

Copservir debe continuar utilizando herramientas tecnológicas para el reclutamiento de personal, con las pruebas psicotécnicas presenciales y virtuales y el enlace con empleo.com que dispone una gran base de datos de hojas de vida para la selección objetiva. Debe evolucionarse en la consecución de hojas de vida de acuerdo a perfiles específicos solicitados por las áreas y jefes inmediatos y en concursos para ocupar vacantes que sean totalmente alineados a que las personas más competentes y capacitadas sean quienes ocupen los cargos.

Una de las alternativas es la integración ERP final con los aplicativos de Relaciones Laborales que ya se encuentran activos y enlazados vía web con los Puntos de Venta para otros procesos contables y de nómina.

SIESA, proveedor con que actualmente se tienen estos aplicativos cuenta con herramientas de selección para el módulo de Gestión Humana que permiten;

- Ubicar la cantidad de personas para completar plantas por cargo
- Pre-seleccionar las Hojas de Vida más cercanas al perfil que se busca
- Adicionar todos los datos y resultados de pruebas psicotécnicas asociadas al proceso
- Que los candidatos puedan complementar como actualizar toda su información
- Generar indicadores de peso que permitan la toma de decisiones

Esquema general del módulo de Gestión Humana

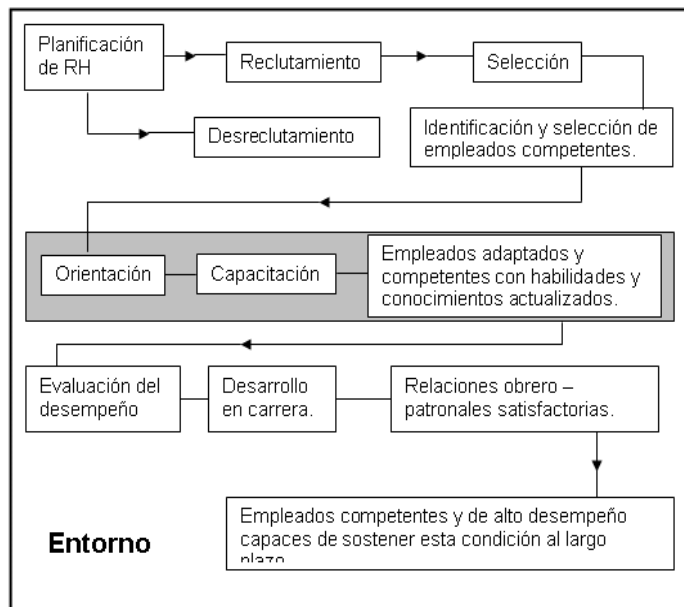


Figura 19. Esquema general del módulo de Gestión Humana ERP SIESA ENTERPRISE Fuente: Copservir LTDA.

1. Selección y Contratación

Proceso de Reclutamiento: Inicia con el requerimiento del Departamento donde surge la vacante. Termina Cuando se tiene a los prospectos que cumplen con los requisitos para ocupar el cargo.

Requisición de Personal: Cuando existe un Vacante y se requiere el ingreso de personal a la empresa por cualquier motivo, se crea una “requisición de Personal”. La requisición puede ser creada por el usuario de gestión humana, los Gerentes, Directores o supervisores responsables de cada área.

Autorización de Requisiciones: Toda requisición debe ser autorizada por el Gerente del área o Proceso que la empresa asigne según el procedimiento interno que se tenga definido.

Preselección: Es un proceso cuyo objetivo es filtrar las hojas de vida reclutadas que se ajustan al perfil del cargo solicitado en la requisición de Personal basandose en la información que el prospecto presento.

Proceso de búsqueda: Entregar el resultado de búsqueda ya sea de las N hojas de vida preseleccionadas o por porcentaje de preselección de la requisición específica que se ajusta al perfil del cargo solicitado.

Programación de pruebas: Programar diversos tipos de pruebas, definidos en el procedimiento de Selección de la empresa para determinar los prospectos ideales, cuyo objetivo es indagar, evaluar en que medida el prospecto se adecua al cargo determinado.

Existen diferentes tipos de pruebas:

- **Entrevista:** Es un dialogo que se sostiene con un propósito definido, en el que se definen los temas que van hacer evaluados. En esta prueba se estudia el cumplimiento o no de las

condiciones básicas requeridas para el cargo (edad, experiencia, estudios y conocimientos), así como alguna otra información sobre la personalidad del candidato, permitiendo efectuar una calificación.

- **Pruebas de conocimiento o de capacidad:** Permite calificar el grado de conocimiento técnico o profesional que el cargo exige como nociones de Contabilidad, sistemas, logística, redacción, procesos de producción etc. Definiendo los temas que se van a calificar de cada prueba.
- **Pruebas Psicométricas:** Son Pruebas objetivas y estandarizadas que permite evaluar el comportamiento referente a aptitudes de la persona, el cual se define la prueba psicométrica y los temas para poder luego ser calificados.
- **Pruebas de Personalidad:** Son Pruebas objetivas y estandarizadas que permite evaluar aspectos básicos de personalidad. El cual se define la prueba y los temas que van hacer calificados.
- **Técnicas de simulación (juego de roles) y Pruebas de grupo (assesment center):** Permite conocer el comportamiento del prospecto en relación a la tarea o el grupo. Pretendiendo evaluar casos prácticos, dramatizaciones, juego de roles. Se define la prueba y los temas a evaluar.

Evaluación y Contratación

Evaluación y seguimiento: Permite que cada responsable, seleccione la requisición de personal y califique cada prueba a cada uno de los prospectos programados.

Calificación de la Evaluación: Permite seleccionar la requisición y procesar para acentar la calificación que cada responsable de prueba a colocado en el proceso anterior de Evaluación y seguimiento.

Contratación: Permite seleccionar la requisición de personal y consultar los prospectos ya sea por filtros de calificación de hoja de vida y/o calificación de pruebas para seleccionar el prospecto a contratar.

2. Evaluación de Desempeño

Proceso de Evaluación y desempeño: Inicia con la creación del documento de evaluación de desempeño. Termina Cuando se efectúa el cierre de la Evaluación de desempeño.

Documento de Evaluación: El proceso de evaluación de desempeño, inicia con la creación del documento de desempeño especificando el motivo de evaluación, el tipo de prueba, la fecha inicial y final de documento, seleccionando los empleados a evaluar y su respectivo evaluador. Para el respectivo envío de evaluaciones al correo electrónico de cada evaluador, permitiendo calificar en línea, accediendo al sitio Web para Calificarla y actualizarla en tiempo real.

Programación de Evaluaciones: La programación y seguimiento del desempeño buscan generar como resultado la motivación del empleado. Permitiendo que los empleados se califiquen y los califiquen respecto a ellos mismos su actividad laboral y los mecanismos que estiman convenientes para mejorar sus niveles de productividad y satisfacción, detectando sus necesidades y aspiraciones.

Cierre de evaluaciones: Permite seleccionar el documento de evaluación y procesar para cerrar el documento de evaluación ya calificado por los evaluadores.

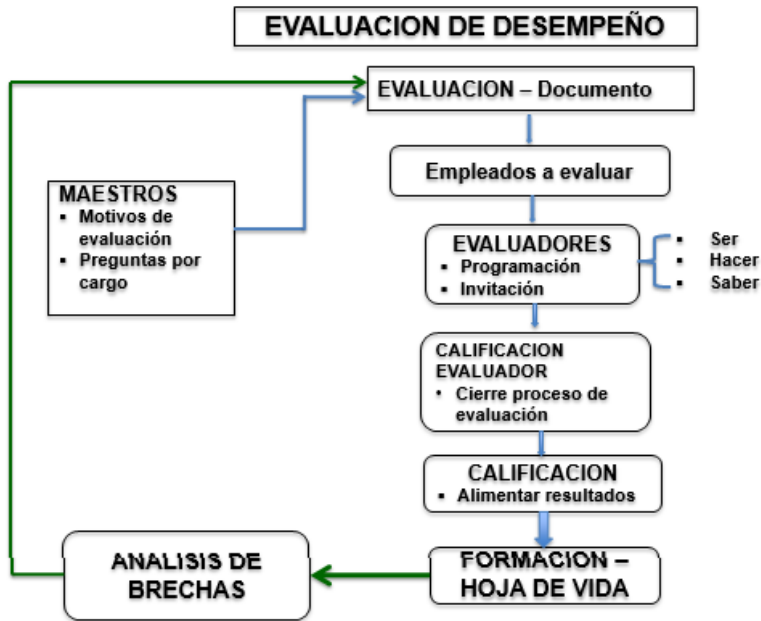


Figura 20. Esquema Evaluación de Desempeño. ERP SIESA ENTERPRISE Fuente: Copservir LTDA.

3. Formación y Desarrollo

Control y Asistencia de Cursos Presenciales de formación.

Este proceso inicia con la creación del plan de capacitación programado por la empresa, de acuerdo a los planes de la organización, plan carrera, misión, visión y valores. A cada curso se le asigna los temas que lo conforman, el sitio, horario y gastos asociados.

Programación de Cursos: Permite generar la programación de los cursos, a partir de una fecha de inicio, seleccionando el Coordinador, el instructor y el sitio disponible.

Necesidades de Capacitación: Permite ingresar y/o consultar las necesidades de capacitación por conocimiento, competencia de cada empleado.

Documento de Capacitación: Creación de documento de Capacitación donde se asigna la fecha, el curso, la programación, se selecciona los empleados que se van a invitar y se envía las invitaciones al correo electrónico, se asigna los gastos asociados.

Inscripción de Cursos: A través del documento de Capacitación se inscribe los empleados invitados.

Calificación de Curso: Permite Calificar la capacitación, de forma individual o masiva los empleados llamando el documento de capacitación.

Cierre de Capacitaciones: Este proceso permite procesar el cierre de los documentos de capacitación, para así adicionar le conocimiento y/o la competencia adquirida en el curso.

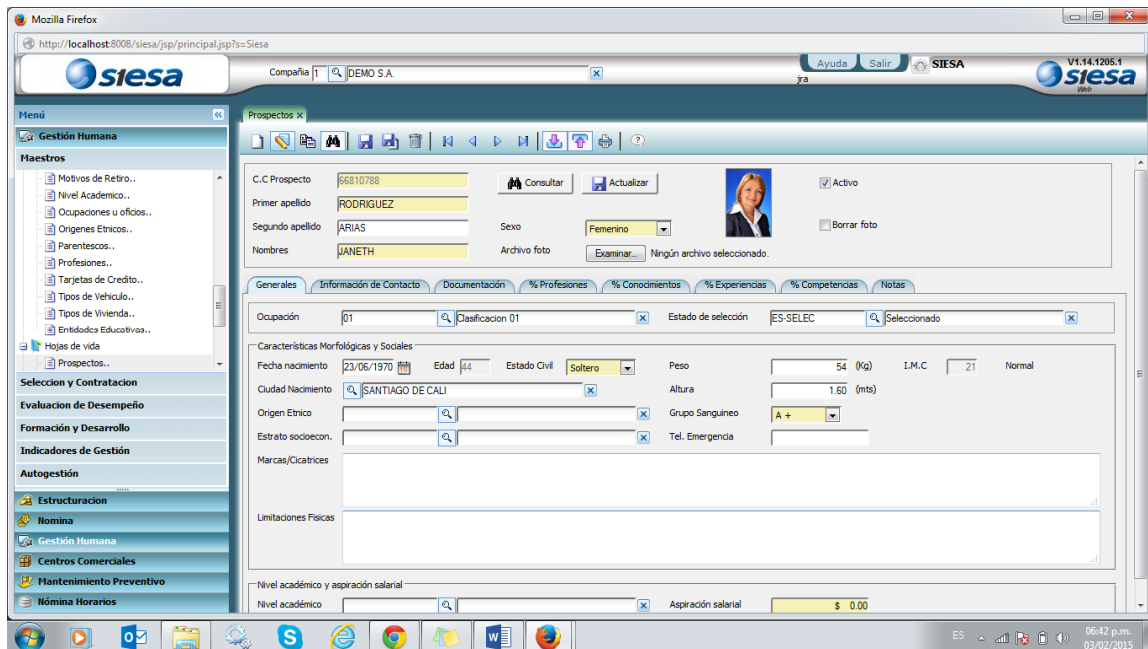


Figura 21. Módulo de Gestión Humana / ERP SIESA ENTERPRISE Fuente: Copservir LTDA.

Figura 22. Modelo Hoja de Vida en Línea / ERP SIESA ENTERPRISE Fuente: Copservir LTDA.

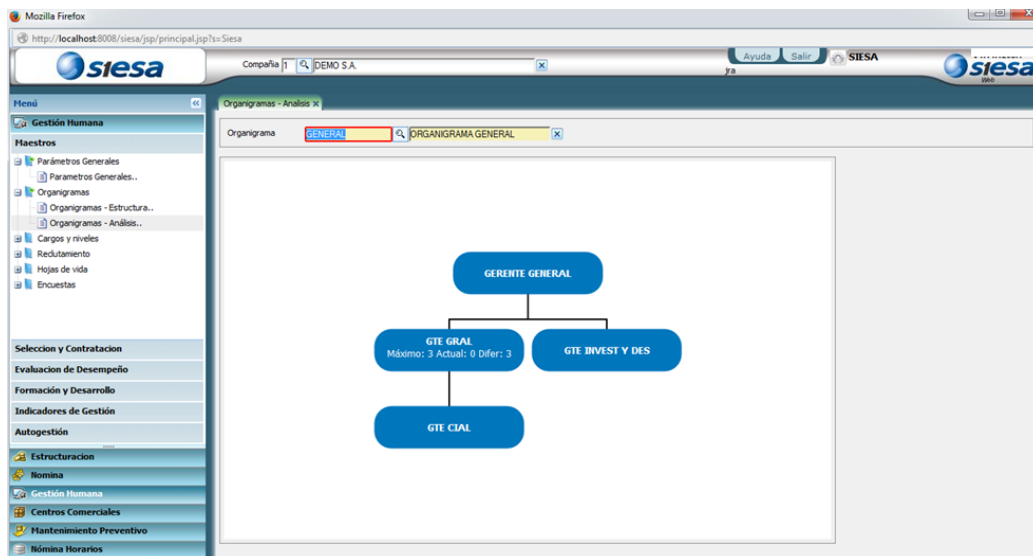


Figura 23. Modelo organigrama dinámico de cargos / ERP SIESA ENTERPRISE Fuente: Copservir LTDA.

Siesa es una de las soluciones tecnológicas que deben complementar la estrategia de definición de perfiles, actividades por cargo, análisis ocupacional de cargos, reclutamiento, evaluaciones de desempeño, registro de actividades de profesionalización y de formación.

Grado de Madurez

Grado de Madurez, es la calificación que se le da a los atributos de cada persona, en cuanto al ser (Competencias), Hacer (Indicadores, Funciones, Experiencias), Saber (Estudios, idiomas, conocimientos).

Maestro en el cual se definen los grados de madurez que van a ser utilizados para la calificación de las hojas de vida vs el perfil del cargo. Se asigna un código, una descripción y se define el tipo: Profesiones, conocimientos, experiencias, competencias, otros.

Los grados de madurez se definen dependiendo del perfil del cargo. Es la base para definir los diferentes códigos de acuerdo al tipo: experiencia (en años), competencias, conocimientos, funciones. Se debe tener en cuenta que para definir los grados de madurez, se debe también tener en cuenta un tope mínimo de puntos y un tope máximo de puntos entre todos los grados de madurez. Por ejemplo tope mínimo (Calificación mínima en puntos 20- Calificación máxima 100 puntos)

Ejemplo de grados de madurez definidos según los perfiles por cargo:

GRADOS DE MADUREZ			
Campo	Descripción	Puntos	Tipo
GM-EST-01	PRIMARIA	20	Profesiones

GM-EST-02	BACHILLER	40	Profesiones
GM-EST-03	TECNICO	60	Profesiones
GM-EST-04	TECNOLOGO	80	Profesiones
GM-EST-05	PROFESIONAL	100	Profesiones
GM-SER-01	NO POSEE LA HABILIDAD	0	Competencias
GM-SER-02	BAJO	40	Competencias
GM-SER-03	MEDIO	60	Competencias
GM-SER-04	ALTO	80	Competencias
GM-SER-05	SOBRESALIENTE	100	Competencias
GM-EXP-01	DE 0 A 1 AÑO	25	Experiencia
GM-EXP-02	DE 1 A 4 AÑOS	50	Experiencia
GM-EXP-03	DE 4 A 6 AÑOS	75	Experiencia
GM-EXP-04	" +6	100	Experiencia
GM-CON-01	PESIMO	0	Conocimiento
GM-CON-02	MALO	10	Conocimiento
GM-CON-03	REGULAR	50	Conocimiento
GM-CON-04	BUENO	95	Conocimiento
GM-CON-05	EXCELENTE	100	Conocimiento

Tabla 7. Grados de Madurez en perfiles por cargo. / ERP SIESA ENTERPRISE Fuente: Copservir LTDA.

Maestros de Cargos y Niveles/Cargos y Niveles/Cargos.

Maestro que permite definir los perfiles x cargo. Se puede definir Perfil x cargo como un conjunto de saberes, técnicas, aptitudes y actitudes que se demandan de una persona que desempeña o va a ocupar un puesto de trabajo determinado.

un sistema de gestión de calidad con base en NTC ISO: 9001:2008. Las empresas que tienen implementado un sistema de revisión de aseguramiento de la calidad, se cercioran constantemente de que en sus procesos se realice una revisión permanente de normas y procedimientos para poder obtener los avales que le certifiquen ante los entes que la soportan.

Para ello se requiere una serie de fases que Copservir debe proyectar como objetivo de implementación a mediano plazo, en la que debe tenerse una participación activa de la Vicepresidencia de Auditoría y procesos, el área de Calidad y mejoramiento continuo y la gerencia de Selección y Desarrollo como actores principales de la implementación.

Ejecutar un Análisis Situacional: Al igual que en el proceso de direccionamiento estratégico propuesto, se deben generar una serie de cuestionamientos que deben apuntar al escenario más real posible de la empresa para poder proyectar la implementación. Es probable generar un estado de Kick Off del proyecto y dejar por sentado la meta hacia donde se quiere llegar, dejando claridad en los objetivos de calidad propuestos en el marco del Sistema de Aseguramiento para la empresa.

Análisis de procedimientos: Será de vital importancia registrar uno a uno los procesos que se llevan a cabo en la empresa, para poder dar una visual de ellos, además de conocer los escenarios de interacción horizontal y vertical, además de los flujos constantes de información entre ellos. Es relevante analizarlos y modificar ciertas normas y procedimientos que no estén acordes a la realidad de la empresa y a su desarrollo.

Este análisis de procedimientos debe propender al establecimiento de procesos favorables, así como balanced scorecard y seguimiento de indicadores de la calidad que en un solo engranaje deben funcionar como un solo sistema.

Establecimiento de la Política de Calidad empresarial: Después de la revisión y ajuste de la normatividad y los procesos asociados a la operación normal de la organización, debe ser prioritario para mantener el orden lógico, implementar una política de calidad que sea la hoja de ruta necesaria para la implantación del Sistema de aseguramiento de la calidad. Debe ser un documento escrito, avalado por los diferentes niveles estratégicos de Copservir y que así como las normas y procedimientos, debe tener cierta frecuencia en su revisión y ajuste de parámetros de acuerdo al desarrollo y entorno empresarial actual. Este mismo debe dictaminar los procesos, los recursos necesarios, los responsables de cada actividad, proceso o procedimiento con la especificidad que requiera.

No sobra resaltar la importancia que reviste el incluir al cliente como factor fundamental del compromiso de la política de gestión de calidad y los compromisos de mejoramiento asociados a que siempre sea el cliente el que evalúe la calidad de los productos y servicios que son prestados por Copservir, como se realiza actualmente con los indicadores y calificaciones del servicio como pilar.

Confección de procesos y actividades de calidad: Los diferentes documentos asociados a las actividades y procesos de Copservir deben plasmarse con las metodologías definidas,

(flujogramas, indicadores de logro, alcance, objetivos, metas y peso en la estrategia con los responsables asignados).

Existen una serie de procesos enmarcados en el orden de la obligatoriedad por la NTC ISO 9001: 2008 y deben documentarse para poder lograr la acreditación cómo son los requisitos de los documentos soporte, el seguimiento y medición de acuerdo a los indicadores, además de las mejoras establecidas a partir de la toma de decisiones y mecanismos de control para productos y procesos de no conformidad. Dentro de la operatividad de la norma, debe resaltarse los niveles documentales; manual de calidad – procedimientos – instrucciones para las tareas – formatos o registros asociados.

Elaboración del Manual de Procesos de Calidad: El documento construido, analizado, aprobado y publicado debe describir específicamente la aplicabilidad de la NTC ISO en los diferentes procedimientos de la empresa indistintamente de los niveles jerárquicos, interacción o niveles de comunicación, que incluya también el alcance, los objetivos, las metas asociadas y las competencias necesarias para su implementación.

Formación y Entrenamiento: Es una tarea neurálgica en la pre-implementación del manual de aseguramiento de la calidad, porque significa instaurar cambios sustanciales en el talento humano y cambiar de manera rigurosa la manera de hacer las cosas y derribar la resistencia al cambio, que se torna como natural siempre en estos casos.

Deben combinarse metodologías con las que Copservir ya está identificada, como el entrenamiento con ensayo y error, juego de roles, programas de B-Learning e E-Learning, alta interactividad y constante mecanismos de evaluación y seguimiento al aprendizaje por parte del equipo de formación que tiene la gran responsabilidad de darle la importancia que requiere el trabajar con un sistema de aseguramiento de la calidad.

Implementación del sistema: cuando se tienen listos los detalles de creación, desarrollo y estructura del manual del sistema de aseguramiento de calidad, la formación y el entrenamiento respectivo, debe iniciarse la implementación del sistema, el Kick Off o puesta en marcha en el que todos los trabajadores deben acogerse de acuerdo a las normativas y procedimientos establecidos.

Auditoria interna inicial: Por medio de las intervenciones de la Vicepresidencia de Auditoría y procesos, deben programarse revisiones de auditoría periódicas al sistema, para validar su operación, efectividad y eficiencia, rescatando las posibles novedades que se puedan presentar para reorientarlas y determinar las oportunidades de mejoramiento que deben implementar las áreas para que el proceso funcione. Posteriormente a esta auditoría, se van a llevar a cabo informes generales de los resultados de la implementación del sistema, para que dependiendo de la situación, puedan darse las sugerencias respectivas de mantenimiento o de mejora. Finalmente deben generarse las acciones de corrección a las novedades presentadas por medio de indicadores y parámetros de medición. Si se hace necesaria la realización de una segunda auditoría, puede hacerse de acuerdo a los objetivos que se hayan determinado y los flujos de trabajo e impacto que esta tenga para la implementación.

Procedimientos de mejora: De acuerdo con los resultados que se dieron por parte de la auditoría interna y la posible segunda auditoría, se pueden determinar las novedades reportadas en estado de no conformidad y las que se convirtieron en oportunidades de mejora para el sistema de calidad. Cuando se trata de estas últimas, se deben dejar como tareas asignadas con un seguimiento posterior, mejorando gradualmente la eficiencia del sistema y por consiguiente de los productos y servicios que Copservir ostenta en su portafolio.

Auditoria externa secundaria: Para poder tener seguridad en la implementación y en la certificación, es necesario para Copservir contratar el espacio de consultoría externa para que pueda validar nuevamente las normas y procedimientos que se derivaron del proceso de implementación y de la primera auditoria para poder perfilar adecuadamente el estado de la organización, preparando el visto bueno de parte del ente certificador de calidad avalado.

Lógicamente, al culminar este proceso de auditoria secundaria, deben sentarse nuevas solicitudes de corrección de novedades y ejecución de tareas de prevención y corrección para que la última revisión sea lo menos traumática posible para la empresa.

Certificación: Finalmente, el proceso esperado por la empresa será la certificación. Para ello debe tener cero no conformidades, para ello dependiendo del órgano auditor de la certificación, se da un plazo para eliminar las novedades encontradas en las auditorías, ya que si no son solventadas en el tiempo establecido, el proceso de certificación puede ser rechazado y tendría que iniciar nuevamente.

13.7. Replanteamiento a la Gestión de Infraestructura

Del análisis estratégico de Copservir, se da como variable que genera un impacto desfavorable en la organización, que algunos activos estén en desuso, otros dañados y que no prestan un buen servicio, no se cambian oportunamente por ahorro financiero y por no contar con herramientas de contingencia para la disposición de presupuestos para adecuaciones locativas y cambio de activos. Copservir cuenta con un mecanismo de trabajo que viene operando igual hace muchos años y que no ha tenido cambios sustanciales para esta variable.

La tecnología ofrece muchas alternativas para poder administrar este recurso y a corto, mediano y largo plazo poder planear las implementaciones requeridas por las sedes administrativas y puntos de venta para poder operar adecuadamente y prestar el mejor servicio a los clientes.

La propuesta es de tipo tecnológica y se trata de Generar un aplicativo que lleve el control de las compras de activos locativos y que permita generar alertas cuando la depreciación del activo llegue a 0, así poder presupuestar a mediano plazo la compra de los activos bajo un seguimiento al estado de los mismos.

Asimismo, la aplicación puede medir los tiempos de respuesta, al igual que los modelos que actualmente tienen las Gerencias de Tecnología, Selección y Desarrollo, para los cuáles las solicitudes son de prioridad frente a la operación del negocio. Efectuar un control de frecuencias para activos y locaciones que requieren de intervención. Esto permite dar unos

indicadores de evaluación incluidos en el Balanced Scorecard del área, y establecer mecanismos de mejoramiento para poder dar respuesta de acuerdo a los cronogramas establecidos.

Adicionalmente, en la aplicación pueden establecerse niveles de prioridad a los puntos de venta de acuerdo a sus volúmenes de ventas en información alimentada por rangos de los cubos de ventas

Otra de las alternativas que tiene el Área de Infraestructura y activos fijos para mejorar los niveles de rentabilidad y de respuesta en su operación, es mantener una unificación nacional de proveedores para mantenimiento locativo y de equipos, como se realiza con los de productos que se comercializan al interior de los puntos de venta. Esto permite tener disminuciones graduales en los costos de mantenimientos locativos y de activos necesarios.

Planes de contingencia

El plan de contingencia de Copservir para el manejo de mobiliario y locaciones debe ser un complemento de los planes estratégicos planteados. Debe dar en detalle la serie de procesos de respuesta rápida que se generan para la operación y mantenimiento urgente de los puntos de venta de carácter fortuito. Estos mantenimientos están relacionados con el deterioro de las estructuras, daño en baterías sanitarias, aditamentos y accesorios.

El objetivo primario que debe contemplar este Plan de Contingencias es hacer tareas de prevención y control hacia las novedades no planeadas, pero que se pueden prever, y en este orden de ideas, generar una descripción general de las capacidades y de los procesos de respuesta inmediata, a fin de atender las emergencias que se presenten de forma eficiente y eficaz. Debe dejar unos procedimientos en claro:

- Delimitar una política formalizada y escrita que establezca las actividades que se deben realizar para atender con eficacia una novedad presentada, por incidentes, emergencias o novedades de otro orden, buscando siempre mantener el orden y no frenar la operación comercial.

- Estandarizar la asignación de trabajadores de planta, terceros y materiales necesarios para la atención de las novedades presentadas, incluyendo presupuesto para emergencias no contempladas en el plan.

- Atender las normas y políticas de procedimiento de Copservir para el montaje de mobiliario e infraestructura, también a las designadas por los entes de control en temas de Seguridad y Salud en el trabajo, Manejo Ambiental, Sanitario y de Obras Civiles.

14. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION

Se presenta a modo de propuesta la implementación en un periodo a mediano plazo de 5 años, con revisiones constantes y retroalimentación de los resultados obtenidos por indicadores al comité gerencial.

N°	ACTIVIDAD	PERIODO																				
		1				2				3				4				4				
		2016				2017				2018				2019				2020				
TRIMESTRE		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1.	Establecimiento de la Gerencia de Comunicaciones.																					
	Reclutamiento y definición de alcance del cargo																					
	Puesta en marcha de funciones y Plan estratégico																					
2.	Mejoramiento de la Comunicación y Direccionamiento Estratégico																					
	Revisión de la estrategia corporativa de Copservir																					
	Certificar las gerencias y direcciones en ejecución de estrategia																					
	Crear cultura de Ejecución de las metas más importantes																					
3.	Mejoramiento de la Imagen Corporativa y Comercial																					
	Presentación Personal – Códigos de Vestuario																					
	Presentación de las Áreas de Trabajo en Puntos de Venta																					
4.	Refuerzo de actividades de Convivencia Laboral																					
	Divulgación por medios impresos y electrónicos																					
	Fortalecimiento del comité de convivencia laboral - Línea Ética																					
5.	Perfilamiento y definición de Cargos y niveles																					
	Análisis Ocupacional de Cargos																					
	Revisión y Ajuste de Manuales de Funciones																					
	Enlace del Proceso de Reclutamiento a Aplicaciones Tecnológicas																					
6.	Revisión y ajuste de políticas y normas de procedimiento																					
	Implementación NTC ISO: 9001:2008.																					
	Análisis Situacional																					
	Análisis de procedimientos																					
	Establecimiento de la Política de Calidad																					
	Confección de procesos y actividades de calidad																					
	Elaboración del Manual de Procesos de Calidad																					
	Formación y Entrenamiento																					
	Implementación del sistema																					
	Auditorías del Proceso																					
	Certificación																					
7.	Replanteamiento a la Gestión de Infraestructura																					
	Implementación de Aplicaciones Tecnológicas de control																					
	Implementación indicadores de evaluación y Balanced Scorecard																					
	Revisión y Puesta en Marcha de Planes de Contingencia																					

Tabla 8. Cronograma de Implementación. Fuente: El Autor

1. Establecimiento de la Gerencia de Comunicaciones.

De carácter inmediato en el reclutamiento y definición del alcance del cargo, de puesta en marcha del plan estratégico continuo por los próximos 5 años.

2. Mejoramiento de la Comunicación y Direccionamiento Estratégico

Implementación de las etapas en el primer año de la implementación, revisión anual de objetivos y alcances logrados.

3. Mejoramiento de la Imagen Corporativa y Comercial

Implementación y proceso de divulgación en el primer trimestre del primer año, revisión constante de acuerdo a políticas implementadas en manuales de normas y procedimientos

4. Refuerzo de actividades de Convivencia Laboral

Con trabajo a partir del segundo semestre del primer año con el proceso de divulgación en medios y continuo por los próximos 5 años. Inmediatez en fortalecer la línea ética.

4. Perfilamiento y definición de Cargos y niveles

Análisis ocupacional de cargos, revisión y ajuste de manuales de funciones anual, de acuerdo a definición de nuevos cargos, estrategias, normas y cambios del entorno interno y externo de la empresa. Implementación de aplicaciones tecnológicas asociadas al mejoramiento del perfil de cargos y reclutamiento a partir del último trimestre del primer año.

5. Revisión y ajuste de políticas y normas de procedimiento

Constante, de acuerdo a las estrategias, normas, procedimientos, responsables, actividades y cambios del entorno interno y externo de la empresa. Implementación en el primer año de las etapas consignadas para la certificación en la NTC ISO: 9001:2008. Se repite el proceso de certificación en los próximos tres años.

6. Replanteamiento a la Gestión de Infraestructura

Implementación en primer año y revisión anual de acuerdo a Balanced Scorecard.

15. RELACION DE COSTOS DERIVADOS DEL PROYECTO

N°	ACTIVIDAD	PERIODO																			
		1				2				3				4				4			
		2016				2017				2018				2019				2020			
TRIMESTRE		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Establecimiento de la Gerencia de Comunicaciones.																					
Salario Gerente de Comunicaciones		\$72.000.000				\$72.000.000				\$72.000.000				\$72.000.000				\$72.000.000			
Implementación Call center Administrativo		\$25.000.000																			
2. Mejoramiento de la Comunicación y Direccionamiento Estratégico																					
Revisión de la estrategia corporativa de Copservir		\$42.857.100																			
Certificar las gerencias y direcciones en ejecución de estrategia		\$68.640.000																			
Crear cultura de Ejecución de las metas más importantes		\$24.076.800																			
3. Mejoramiento de la Imagen Corporativa y Comercial																					
Presentación Personal – Códigos de Vestuario		\$0																			
Impresión y divulgación Manual Presentación de Áreas de Trabajo, Puntos de Venta y Presentación personal		\$14.500.000				\$5.000.000				\$5.000.000				\$5.000.000				\$5.000.000			
4. Refuerzo de actividades de Convivencia Laboral																					
Divulgación campaña Buen Trato por medios impresos y electrónicos		\$14.500.000				\$5.000.000				\$5.000.000				\$5.000.000				\$5.000.000			
Fortalecimiento del comité de convivencia laboral - Línea Ética		\$5.000.000																			
5. Perfilamiento y definición de Cargos y niveles																					
Análisis Ocupacional de Cargos		\$8.000.000				\$8.000.000				\$8.000.000				\$8.000.000				\$8.000.000			
Revisión y Ajuste de Manuales de Funciones		\$8.000.000				\$8.000.000				\$8.000.000				\$8.000.000				\$8.000.000			
Enlace del Proceso de Reclutamiento a Aplicaciones Tecnológicas (SIESA)						\$58.000.000															
6. Revisión y ajuste de políticas y normas de procedimiento																					
Implementación NTC ISO: 9001:2008.		\$49.500.000																\$33.000.000			
Análisis Situacional																					
Análisis de procedimientos																					
Establecimiento de la Política de Calidad																					
Confección de procesos y actividades de calidad																					
Elaboración del Manual de Procesos de Calidad																					
Formación y Entrenamiento																					
Implementación del sistema																					
Auditorías del Proceso																					
Certificación																					
7. Replanteamiento a la Gestión de Infraestructura																					
Implementación de Aplicaciones Tecnológicas de control		\$25.000.000																			
Implementación indicadores de evaluación y Balanced Scorecard		\$0																			
Revisión y Puesta en Marcha de Planes de Contingencia		\$0																			
TOTAL COSTOS DEL PROYECTO		\$357.073.900				\$156.000.000				\$98.000.000				\$131.000.000				\$98.000.000			

Tabla 9. Costos derivados del proyecto. Fuente: El Autor

Los costos son amplios en el primer año y llegarían a ser el 3% de las utilidades líquidas de Copservir para el año 2014, se trata de un costo que no sería representativo para las pretensiones de mejoramiento a las que se buscarían llegar, tiene un costo de finalización de la implementación para el segundo año de un poco más de la mitad del presupuesto en el segundo año y unos costos de mantenimiento en los siguientes tres años, con una disminución progresiva y proyección de mejores resultados reflejados a mediano plazo.

Cabe resaltar que cada una de las áreas debe presupuestar los costos de la implementación dentro de su plan estratégico y dar los avales correspondientes a la ejecución y presentar los resultados obtenidos al grupo directivo.

16. CONCLUSIONES

Por medio del diagnóstico organizacional, se logran determinar una serie de características que tiene Copservir y que además de ponerle en la posición de privilegio en el negocio farmacéutico en el país, se convierten en unos retos de mejora a los que la organización debe acogerse, por ello la implementación de un modelo de diseño estratégico organizacional para la Cooperativa Multiactiva de Servicios Solidarios – Copservir LTDA, se convierte en una solución multifuncional para muchas de las debilidades y amenazas que se presentan para el negocio.

Copservir presenta una estructura formal que busca fortalecerse cada día más y tener una amplia cobertura nacional manteniéndose en el Top of Mind de los consumidores, por la prestación eficiente de servicios, por la innovación en los procesos del negocio y los canales de venta que se siguen acomodando eficientemente en lo comercial a los cambios del entorno, la demanda y el nuevo consumidor, sin embargo el alineamiento administrativo debe ser constante y afín a ese crecimiento comercial y tecnológico que Copservir ha venido mostrando durante los últimos años.

La cadena de valor del proyecto se ve fortalecida por el apoyo al diagnóstico estratégico de valiosas herramientas de toma de información para la toma de decisiones gerenciales, entre ellas el método Delphi y la toma muestraria, que entregaron conceptos importantes al diagnóstico cultural y funcional como base fundamental de la búsqueda de frentes de mejora en los procesos y procedimientos que hacen parte del diseño organizacional ideal.

Se determina la importancia del establecimiento de una Gerencia de Comunicaciones que se encargue de todas las gestiones relacionadas alrededor de los procesos de comunicación generados en Copservir, esto alineado a la dispersión geográfica que tiene y a necesidad latente de un alineamiento horizontal y vertical.

Se analiza la comunicación y trabajo en equipo de parte de los niveles estratégicos orientados a la eficiente toma de decisiones globales entre vicepresidencias y gerencias, es la segunda faceta que el diseño afronta, para establecer escenarios que propendan al trabajo concatenado entre estos niveles y a un fortalecimiento del trabajo en cascada y no en islas independientes, para lograr una unidad corporativa.

Las herramientas de comunicación de todos los canales han sido diseñadas para lograr llegar a una empresa con la particularidad que tiene Copservir en el tema de dispersión con más de 800 puntos de servicio, 5 sedes administrativas y una alta diversidad de procedimientos, actividades y responsables, el diseño afronta la responsabilidad de lograr que su Talento Humano se conecte nuevamente con sus aspectos generales de cultura organizacional y comunicación transversal enfocados a la consecución de objetivos globales.

Los resultados del Delphi en dos rondas, ratifican las particularidades evaluadas en el trabajo de observación, con el trabajo de entrevistas con expertos que tienen formación académica y experiencia particular en su campo de gestión, validan la situación actual de los procesos de comunicación y formación en Copservir la pertinencia de la gerencia de comunicaciones y la generación de estrategias para mejorar estas novedades evitar la

resistencia al cambio y la necesidad de que las áreas implicadas en los procesos estén alineadas y dispuestas al trabajo en equipo.

El Diagnóstico funcional de Copservir, evalúa particularmente todos los niveles de la estructura organizacional, en la que se concretan como bien establecidos y que apuntan al desarrollo de estrategias centralizadas en la operación y descentralizadas en el espacio, la evolución de los modelos de negocio, los canales de comercialización y el fortalecimiento de los servicios con valor agregado sustentan su posición favorable. No obstante, las divisiones de poderes validan la necesidad de un trabajo de direccionamiento estratégico.

Las variables conductuales, validan el éxito de estrategias como la del buen trato y la de la presentación personal de los trabajadores, que deben establecerse como elementos de cultura corporativa con un impacto reforzado con materiales didácticos, publicitarios e impresos. Asimismo, en lo pertinente a la convivencia laboral es importante proyectar la gestión de retención del Talento Humano y validación del conducto regular.

La observación determina la situación coyuntural de los nombramientos en responsabilidades y cargos asociados en mandos medios de gestión estratégica, teniendo en cuenta para nombramientos el peso de variables menos relevantes para el caso como la antigüedad y los niveles de cercanía. Se establece como prioritario el estudio de perfiles académicos y de experiencia, manuales de funciones, montos salariales, de competencias y de cargo como las variables que si deben tener peso en la estrategia organizacional.

Las normas y procedimientos de Copservir necesitan ajustarse a las particularidades de su entorno y a su desarrollo constante para ello el área de Planeación y procesos de Copservir juega un papel fundamental, ya que debido a la operatividad la revisión de políticas y procedimientos ajustados a la realidad empresarial no están alineados con el desarrollo organizacional.

Copservir tiene una gestión de infraestructura y de organización de activos fijos que de acuerdo al diagnóstico funcional está desorganizado y que debe reorientarse y generar indicadores objetivos para establecer medidas de cambio en lo relacionado a los activos, el mobiliario y la infraestructura en sedes administrativas y puntos de venta de la empresa.

La toma muestraria se convierte en la principal herramienta de exploración de las fuentes primarias cuantitativas para el proceso de diagnóstico organizacional cultural por medio de la encuesta, con el muestreo se da una percepción general de los procesos estratégicos bajo la lupa de los participantes y su opinión. Con un buen enfoque a las preguntas, se ejecuta aleatoriamente con trabajadores de Copservir sin importar el cargo con un índice de confiabilidad del 99%, dejando como resultado 11 preguntas, 65 encuestas y la ratificación desde la tabulación de las novedades reportadas en el proceso de observación y que plantean necesidades de implementación a corto y mediano plazo como mecanismo de mejora.

Todos los elementos del análisis cultural y funcional hacen parte del diagnóstico, dejando como resultado que existen muchos horizontes que se deben alcanzar y que los trabajadores deben hacer parte del proceso de generación de cultura y de alineamiento con los objetivos

estratégicos que se quieren alcanzar. Estos marcan la pauta para establecer fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se constituyan en la base de los escenarios de mejora en los procedimientos.

Los análisis y estrategias asociadas al DOFA, dejan unas tareas relevantes que Copservir debe desplegar; el establecimiento de una Gerencia de Comunicaciones, un sistema de PQRS y Call Center interno; llevar a cabo procesos de consultoría, formación y validación de indicadores de direccionamiento estratégico para el grupo gerencial general; establecimiento de un manual de identidad corporativa y comercial; refuerzo de actividades de Convivencia Laboral, conjuntas con comité y línea ética; Perfilamiento y definición de Cargos y Niveles asociados a niveles de competencia y conocimiento; Revisión y ajuste de políticas y normas de procedimiento bajo modelamiento de normatividad ISO:9001; y finalmente un replanteamiento a la Gestión de Infraestructura, bajo estándares de balanced scorecard.

Para ser referente en el mercado nacional la implementación de estas estrategias se debe dar en un mediano plazo de 5 años, en los que se hace relevante la revisión de los alcances en las estrategias definidas, la evaluación de la inversión traducida en un 3% de las utilidades líquidas de Copservir para el 2014, y la participación de todas las áreas participantes en los procesos de mejoramiento, con esta premisa se va a garantizar que Copservir siga mejorando y se proyecte como una empresa globalizada y de clase mundial.

17. BIBLIOGRAFÍA

Agudelo Gutierrez, Jorge Isaac. Simulador para el cálculo de la muestra. CEAD Medellín. 2013

Alvarez Torres, Martin G. Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos. Ed. Panorama Editorial. México 1996. Tomado de:
https://books.google.es/books?id=YnhdFdUDnVIC&printsec=frontcover&dq=pol%C3%ADticas+y+procedimientos+en+la+empresa&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi_g9e3zL7LAhVHXh4KHb1uCN4Q6AEIHDA#v=onepage&q=pol%C3%ADticas%20y%20procedimientos%20en%20la%20empresa&f=false

Andrade, Horacio. Comunicación Organizacional Interna. Proceso, Disciplina y Técnica. Ed. Netbiblio S.L. España, 2005. Tomado de:
https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=bwelcBnPNUoC&oi=fnd&pg=PA13&dq=comunicacion+organizacional&ots=gmKrAsWTqX&sig=m-EgH5LM54bltjlxXqiilpF_yiE#v=onepage&q&f=false

Astigarraga, Eneko. El Método Delphi. Universidad de Deusto. Facultad de CC.EE. y Empresariales. San Sebastián. 2003 Tomado de:
http://www.unalmed.edu.co/~poboyca/documentos/documentos1/documentos-Juan%20Diego/Plnaifi_Cuencas_Pregrado/Sept_29/Metodo_delphi.pdf

Dr. C. Ronda Pupo, Guillermo A. Dr. C. Marcané Laserra, José Ángel. De la estrategia a la dirección estratégica. Un acercamiento a la integración de los niveles estratégico, táctico y operativo. Universidad de Zaragoza. Cuba. 2013 Tomado de:
<http://ciberconta.unizar.es/leccion/ede/CCED.doc>

Chiavenato, Idalberto. Sapiro, Arão. / Planeación Estratégica Fundamentos y aplicaciones Segunda Edición / Ed. Mc Graw Hill. 2011.

Correa Ospina, Jorge Iván – López Trujillo, Marcelo. Planeación Estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información. Editorial Universidad de Caldas. Colombia, 2007. Tomado de:
<https://books.google.es/books?id=O7K85PAyLmMC&pg=PA32&dq=matriz+dofa+en+la+empresa&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiUllrm1L7LAhXB1B4KHVztAqcQ6AEIITAB#v=onepage&q=matriz%20dofa%20en%20la%20empresa&f=false>

Cuadrado Escaplez, Carmen. Protocolo y Comunicación con la empresa y los negocios 5^o Edición. FC Editorial. España. 2004. Tomado de
<https://books.google.es/books?id=JDpWA4LB43oC&pg=PA79&dq=vestuario+en+la+empresa&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiozP21sL7LAhXMPB4KHTrYDtEQ6AEIijAB#v=onepage&q=vestuario%20en%20la%20empresa&f=false>

David, Fred R. Conceptos de administración estratégica – Novena Edición. Ed. Pearson Educación Hall. México 2003. Tomado de: <https://books.google.es/books?id=kpj->

H4TukDQC&pg=PA258&dq=cultura+organizacional+de+una+empresa&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwitk5H9or7LAhVJ2B4KHaBDAA0Q6AEIMjAD#v=onepage&q=cultura%20organizacional%20de%20una%20empresa&f=false

De Maria Fello, Fernando Achilles. Desarrollo Organizacional, Enfoque Integral. Limusa Noriega Editores, Mexico D.F. 2004. Recuperado de:
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=YlebEiBx-swC&oi=fnd&pg=PA11&dq=plan+de+desarrollo+organizacional&ots=aBVpxrjdid&sig=0ZkAeCutHdBjI8jdzMDriUwlCSY#v=onepage&q&f=true>

Documentos Varios. Cooperativa Multiactiva de Servicios Solidarios – Copservir LTDA. 2015.

Espinoza, A. (2010). Estudio sobre el aprendizaje organizacional y la administración del conocimiento en las empresas basado en el pensamiento sistémico. (Tesis de maestría, Universidad de Cuenca) Recuperado de
<http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/2527/1/tm4383.pdf>

Garcia Luengo, Amelia Victoria – Oña Casado, Inmaculada. Encuestas continuas: Estimación de parámetros de Muestreo Sucesivo. Editorial Universidad de Almería. España, 2014. Tomado de:
<https://books.google.es/books?id=jM8IBAAAQBAJ&pg=PA24&dq=toma+de+muestra+encuesta&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjM->

5a4z77LAhXGth4KHSPjAKsQ6AEIOzAE#v=onepage&q=toma%20de%20muestra%20encuest
a&f=false

Garrido Buj, Santiago. Dirección estratégica. Editorial Mc. Graw Hill. España, 2006

Gaynor, Eric. CAMBIO ORGANIZACIONAL Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL.
Fases de Desarrollo Organizacional. Abstract. Presentación durante el Congreso de Cambio y
Desarrollo Organizacional, Buenos Aires, Argentina 2003. Web: www.theodirect.org.

Tomado de:

http://www.theodirect.org/ebooks/cambio_organizacional_y_desarrollo_organizacional.pdf

Gil Estallo, María de los Ángeles. Cómo crear y hacer funcionar una empresa. 9º Edición.
ESIC Editorial. España. 2013. Tomado de:

[https://books.google.es/books?id=9gkbAgAAQBAJ&pg=PA275&dq=estructura+de+poder+en+l
a+empresa&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjvkJjsxL7LAhXDUB4KHWh5D_oQ6AEIJjAC#v=on
epage&q=estructura%20de%20poder%20en%20la%20empresa&f=false](https://books.google.es/books?id=9gkbAgAAQBAJ&pg=PA275&dq=estructura+de+poder+en+l
a+empresa&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjvkJjsxL7LAhXDUB4KHWh5D_oQ6AEIJjAC#v=on
epage&q=estructura%20de%20poder%20en%20la%20empresa&f=false)

Johnson, Gerry, Scholes, Kevan y Whittington, Richard. Dirección estratégica. Madrid:
Pearson Educación S.A. 2006.

Línea de Investigación – Gestión de Organizaciones. FI-GQ-GCMU-004-015 V. 001-17-
04-2013. Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD. Colombia. 2013. Tomado de:

http://estudios.unad.edu.co/images/ecacen/Investigacion/Lineas_de_Investigaci%C3%B3n/Gestion_de_las_organizaciones_-_2015.pdf

Mintzberg, Henry. The rise and Fall of Strategic Planning. NuevaYork Free Press, EE.UU. 1994. Tomado de Chiavenato, I., Sapiro A., / Planeación Estratégica Fundamentos y aplicaciones Segunda Edición / Ed. Mc Graw Hill. 2011.

Moguillansky, Graciela. La importancia de la tecnología de la información y la comunicación para industrias de recursos. Naciones Unidas. CEPAL. Santiago de Chile. 2005. Tomado de: https://books.google.es/books?id=BLLA-jx6GMgC&pg=PA14&dq=Tecnolog%C3%ADa+en+procesos+de+gesti%C3%B3n+y+comunicaci%C3%B3n&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj6p4v2nr7LAhXKfx4KHa8_BPwQ6AEIOzAH#v=onepage&q=Tecnolog%C3%ADa%20en%20procesos%20de%20gesti%C3%B3n%20y%20comunicaci%C3%B3n&f=false

Palomares Borja, Ricardo. Merchandising. Teoría, práctica y estrategia 2º Edición. ESIC Editorial. España (2011). Tomado de: <https://books.google.es/books?id=ZeDHBAAAQBAJ&pg=SA1-PA93&dq=identidad+comercial&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwif2-H1qb7LAhXBJx4KHaNHCJ4Q6AEIMDAD#v=onepage&q=identidad%20comercial&f=false>

Sandoval Duque, José Luis. Una primera aproximación al cambio organizacional. Borrador de administración # 53. Colegio de Estudios Superiores de Administración. Bogotá D.C., junio

de 2011. Tomado de: <http://repository.cesa.edu.co/handle/10726/288>. Rescatado de:
<http://repository.cesa.edu.co/bitstream/10726/288/2/BI53.pdf>

DOI: <http://hdl.handle.net/10726/288>

www.copservir.com