

PLAN PROSPECTIVO PARA LA IDENTIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS DE
MEJORAMIENTO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO PARA LA COOPERATIVA
DE PRODUCTORES DE CAL DEL MUNICIPIO DE SAN FRANCISCO
PUTUMAYO AL AÑO 2020

IVONNE JULIETH CHAVARRO GARCIA
CC. 1079176965
YENCY YINETH PARRADO ROA
C.C. 52125347
EDGAR ALEXANDER ARBELAEZ
CC: 18 127 985
MARGARITA ORTIZ BURGOS
CC.69.055.180
HERNANDO IMBACHI NARVÁEZ
CC. 97.480.67

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CONTABLES
ECONÓMICAS Y DE NEGOCIOS
PROFUNDIZACION PROSPECTIVA ESTRATEGICA
2012

PLAN PROSPECTIVO PARA LA IDENTIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS DE
MEJORAMIENTO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO PARA LA COOPERATIVA
DE PRODUCTORES DE CAL DEL MUNICIPIO DE SAN FRANCISCO
PUTUMAYO AL AÑO 2020

IVONNE JULIETH CHAVARRO GARCIA
CC. 1079176965
YENCY YINETH PARRADO ROA
C.C. 52125347
EDGAR ALEXANDER ARBELAEZ
CC: 18 127 985
MARGARITA ORTIZ BURGOS
CC.69.055.180
HERNANDO IMBACHI NARVÁEZ
CC. 97.480.67

PROYECTO PARA OPTAR POR EL TÍTULO EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESA

TEMA
PLAN ESTRATEGICO

TUTORA
MARILÚ AVENDAÑO
ASESORA
EN PROYECTOS DE PROSPECTIVA ESTRATÉGICA

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CONTABLES
ECONÓMICAS Y DE NEGOCIOS
PROFUNDIZACIÓN PROSPECTIVA ESTRATÉGICA
2012

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION.....	4
OBJETIVOS.....	5
1. PLAN ESTRATEGICO.....	7
2. MATRIZ DOFA DEL ESCENARIO APUESTA.....	8
2.1. MATRIZ DOFA.....	8
2.2 TABLA DE MATRIZ DOFA.....	9
2.3 LA IMPORTANCIA DE LA MATRIZ DE INDICADORES.....	10
2.4 ANALISIS DE LA MATRIZ DOFA.....	10
2. 5 ANALISIS DE LA MATRIZ DOFA.....	11
3. ARBOL DE PERTINENCIA.....	13
4. INDICADORES Y OTROS CONTROLES.....	14
4.1CLASIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE LAS ACCIONES ESTRATEGICA.....	15
5. PLAN DE ACCION.....	16
CONCLUSIONES.....	19
BIBLIOGRAFÍA.....	21

INTRODUCCION

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

Ha de destacarse que el presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las empresas.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que se va regir la empresa, la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va ha ejecutar en el mercado y va ha suministrar a los consumidores

Por tanto, el analisis de la matriz DOFA es importante pues nos ayuda a crear estrategias para poder enfrentar el futuro de la organizacion, presentando diferentes maneras para defenderse en un fututro incierto, tambien que sirve para empezar a crear el camino defendiedose de todas los percanses presentados en el camino.

La matriz DOFA y las estrategias que se crean a partir de este analisis definen el futuro de un proyecto o idea, los investigadores y participantes del proyecto interactúa constantemente con el fin de minimizar la incertidumbre y poder planificar y ejecutar diferentes estrategias que permitan la ejecución del proyecto o idea.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

La realización del plan de acción para COOPROCAL LTDA

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Identifica la matriz DOFA para mejorar el pasado, presente y futuro de COOPROCAL LTDA.

- Fijar estrategias para el futuro que puede presentar COOPROCAL LTDA.

- Realizar un análisis de mercado en el cual se establezca la existencia real de cliente y la disposición de ellos para pagar el precio establecido y la identificación de los canales de identificación.

- Elaborar un análisis técnico para definir la posibilidad de lograr el producto en las cantidades y calidad, costo requerido e identificar los procesos productivos, proveedores de materia prima equipos tecnología y recursos humanos.

- Realizar un análisis administrativo para definir el perfil del grupo administrativo las estructuras y los estilos de dirección.

- Hacer un análisis legal para determinar los parámetros necesarios para la conformación de la empresa.

Hacer un análisis financiero para determinar las necesidades de recursos financieros las fuentes, las condiciones de estas y las posibilidades reales de acceso a las mismas.

- Elaborar una evaluación integral de proyecto para determinar indicadores de factibilidad del proyecto.

- Definir las áreas funcionales dentro de la empresa, que ayuden a mejorar la organización de LA cooperativa de productores de cal del municipio de San francisco putumayo Coprocal Ltda.

- Definir las áreas funcionales dentro de la cooperativa, que ayuden a mejorar la organización de la misma.

- Contribuir para alcanzar una mayor participación en la toma de decisiones, e incentivando a los empleados, ya así poder obtener soluciones en las áreas de

trabajo permitiendo una mejor organización y competitividad en el mercado de la producción de cal en el municipio de San Francisco.

- Implementar herramientas de evaluación que ayuden a verificar el cumplimiento de la implementación del plan estratégico.

1. PLAN ESTRATEGICO

El **plan estratégico** consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente.

Objetivo del plan estratégico

Trazar un mapa de la organización, que nos señale los pasos para alcanzar nuestra visión.

Convertir el proyecto en acciones (tendencias, metas, objetivos, reglas, verificación y resultados)

Plan Estratégico ¿Por qué lo hacemos?

- **Para afirmar la organización:** Fomentar la vinculación entre los “órganos de decisión” y los distintos grupos de trabajo. Buscar el compromiso de todos.
- **Para descubrir lo mejor de la organización:** El objetivo es hacer participar a las personas en la valoración de las cosas que hacemos mejor, ayudándonos a identificar los problemas y oportunidades.
- **Aclarar ideas futuras:** Muchas veces, las cuestiones cotidianas, el día a día de nuestra empresa, nos absorben tanto que no nos dejan ver más allá de mañana. Este proceso nos va a “obligar” a hacer una “pausa necesaria” para que nos examinemos como organización y si verdaderamente tenemos un futuro que construir.

¿Qué contiene el plan estratégico? ¿A qué preguntas responde?

- ¿Cuál es nuestra razón de ser? ¿Qué nos da vida y sentido?: declaración de la Misión.
- ¿A dónde deseamos ir?: Visión estratégica.
- ¿Qué hacemos bien? ¿Qué deseamos hacer?: Propositiones; Objetivos estratégicos.
- ¿Cómo llegamos a ese futuro?: Plan de acción; Reglamento de evaluación.

2. MATRIZ DOFA DEL ESCENARIO APUESTA

2.1. MATRIZ DOFA

La matriz D.O.F.A. es una importante herramienta de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA y DA⁵. Las letras F, O, D y A representan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Las estrategias FO se basan en el uso de las fortalezas internas de una firma con el objeto de aprovechar las oportunidades externas. Sería ideal para una empresa poder usar sus fortalezas y así mismo explotar sus oportunidades externas. Ella podría partir de sus fortalezas y mediante el uso de sus recursos aprovecharse del mercado para sus productos y servicios

La importancia de la matriz DOFA radica en que nos hace un diagnóstico real de nuestra empresa o negocio, nos dice cómo estamos, cómo vamos, lo que nos brinda el principal elemento requerido para tomar decisiones, que no es otro que la conciencia de la realidad, pues cuando conocemos nuestra realidad, casi siempre sabemos qué hacer.

Si conocemos nuestras Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas sabemos de qué somos capaces y de qué no. Nos permite ser objetivos lo que nos evita asumir riesgos que luego no podemos cubrir. Conocer nuestras debilidades nos evita “meternos en camisa de 11 varas”. Adicionalmente, si conocemos cuales son nuestros puntos débiles, sabremos qué es lo que necesitamos mejorar. Cuando conocemos nuestras oportunidades, tenemos claro hacia dónde encaminar nuestros recursos y esfuerzos, de tal manera que podamos aprovechar esas oportunidades antes de que desaparezcan o antes de que alguien más las aproveche. Al conocer nuestras fortalezas, al saber qué es lo que mejor hacemos, podemos diseñar objetivos y metas claras y precisas, que bien pueden estar encaminadas para mejorar nuestras debilidades y/o para aprovechar nuestras oportunidades y si Por último tenemos las amenazas. Si se quiere sobrevivir, debemos ser capaces de identificar, de anticipar las amenazas, lo que nos permitirá definir las medidas para enfrentarlas, o para minimizar sus efectos.

Las soluciones a los problemas sólo son posibles cuando hemos identificado los problemas, y eso no los da la matriz DOFA.

2.2 TABLA DE MATRIZ DOFA

Cuadro 1. Matriz DOFA

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
*Excesiva dependencia económica de los asociados.	*La organización y la asesoría de personas encargadas
*Falta de capacitación de los asociados para ocupar cada uno de los puestos de trabajo.	*Del proceso dentro de la entidad será un gran soporte.
*Asignación limitada de recursos financieros necesarios para cubrir la demanda.	*la estrategia integral sobre el cooperativismo de
*La alta concentración de funciones administrativas en	*Trabajo asociado en forma conjunta con otros organismos
*los procesos debido a muchas cargas de trabajo.	Como: La Gobernación, las Alcaldías, los ministerios y los entes financieros.
*Insuficiente capacidad de gestión cooperativa, responsable.	* Necesidades y los planes de acción que se generen. Captación de nuevos clientes de acuerdo a las
*De las organizaciones sociales y comunidad no organizada	*Certificarse en las normas de calidad y generar ventajas competitivas frente a otras cooperativas.
*académicas, institucionales y sector privado; entre otros actores.	*Se podrían desarrollar nuevos productos.
*La falta de una mejor estructura organizacional.	*Desarrollo de una visión regional del trabajo.
*La desorganización en la estructura organizacional de la cooperativa.	*Desarrollo de nuevos mecanismos de sistematización.
FORTALEZAS	AMENAZAS
*La excelente imagen cooperativa	*Excesiva dependencia económica de los asociados.
*Exclusividad en la prestación de servicios en algunos establecimientos según los acuerdos elaborados.	*Las políticas cambiantes de los organismos de control.
*Eficiencia en la administración de recursos económicos y financieros de la cooperativa para suplir con la demanda.	*Nuevo ordenamiento jurídico sobre la creación y
*El buen posicionamiento en el grupo de cooperativas que pertenecen al medio.	*funcionamiento de las cooperativas de trabajo asociado.
*Buen número de asociados.	*Competencia desleal de otras cooperativas, que han desvirtuado la naturaleza de su constitución y funcionamiento.

2.3 LA IMPORTANCIA DE LA MATRIZ DE INDICADORES

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

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

2.4 ANALISIS DE LA MATRIZ DOFA

El Análisis **DOFA**, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (**D**ebilidades y **F**ortalezas) y su situación externa (**A**menazas y **O**portunidades) en una matriz cuadrada

Es la herramienta por excelencia para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planificar una estrategia de futuro.

2. 5 ANALISIS DE LA MATRIZ

ANÁLISIS DE LA MATRIZ DOFA.	DEBILIDADES *Excesiva dependencia económica de los asociados. *Falta de capacitación de los asociados para ocupar cada uno de los puestos de trabajo. *Asignación limitada de recursos financieros necesarios para cubrir la demanda. *La alta concentración de funciones administrativas en *los procesos debido a muchas cargas de trabajo. *Insuficiente capacidad de gestión cooperativa, responsable. *De las organizaciones sociales y comunidad no organizada *académicas, institucionales y sector privado; entre otros actores. *La falta de una mejor estructura organizacional. *La desorganización en la estructura organizacional de la cooperativa.	FORTALEZAS *La excelente imagen cooperativa *Exclusividad en la prestación de servicios en algunos establecimientos según los acuerdos elaborados. *Eficiencia en la administración de recursos económicos y financieros de la cooperativa para suplir con la demanda. *El buen posicionamiento en el grupo de cooperativas que pertenecen al medio. *Buen número de asociados.
OPORTUNIDADES *La organización y la asesoría de personas encargadas *Del proceso dentro de la entidad será un gran soporte. *la estrategia integral sobre el cooperativismo de *Trabajo asociado en forma conjunta con otros organismos Como: La Gobernación, las Alcaldías, los ministerios y los entes financieros. * Necesidades y los planes de acción que se generen. Capt de nuevos clientes de acuerdo a las *Certificarse en las normas de calidad y generar ventajas competitivas frente a otras cooperativas. *Se podrían desarrollar nuevos productos. *Desarrollo de una visión regional del trabajo. *Desarrollo de nuevos mecanismos de sistematización.	ESTRATEGIAS DO (DE SUPERVIVENCIA) *Aplicar herramientas encamidas al mejoramiento del personal aprovechando las entidades de trabajo asociado entidades especializadas en el tema. *crear una organizacion en la implementación de funciones de acuerdo a los procesos de trabajo. *crear una nueva estructura organizacional tanto para el personal como el asociado, con mejores beneficios. *desarrollar actividades que comprometan a los empleados y asociados con la organización en el cumplimiento de sus metas.	ESTRATEGIAS FO (DE CRECIMIENTO) *aprovechar la imagen de la cooperativa y la asesoría de personas encargadas para atraer más asociados. *brindar un portafolio más amplio a todos los beneficiarios y así contribuir al crecimiento. *cumplir a los asociados de la cooperativa en cuanto al servicio que se les presta. *aplicar mejor tecnología para mejorar la calidad de los procesos.
AMENAZAS *Excesiva dependencia económica de los asociados. *Las políticas cambiantes de los organismos de control. *Nuevo ordenamiento jurídico sobre la creación y funcionamiento de las cooperativas de trabajo asociado. *Competencia desleal de otras cooperativas, que han desvirtuado la naturaleza de su constitución y funcionamiento.	ESTRATEGIAS DA (DE FUGA) *crear sistemas de ahorro programado para cada uno de los asociados, que los beneficie y ayude a anular tanta dependencia económica. *organizar la estructura organizacional de la empresa. *Encaminar los servicios de la organización a las políticas y objetivos de la empresa. *Crear herramientas de defensa competitivas frente a la competencia.	ESTRATEGIAS FA (DE SUPERVIVENCIA) * Implementar programas e auditoria interna y externa, para mejorar el cumplimiento de las políticas y llegar a la perfección de servicio y procesos. * realizar un organigrama de actividades para supervisar el trabajo de cada trabajador. *llevar un control de los recursos de cada asociado para un mayor rendimiento económico para el cliente y la cooperativa.

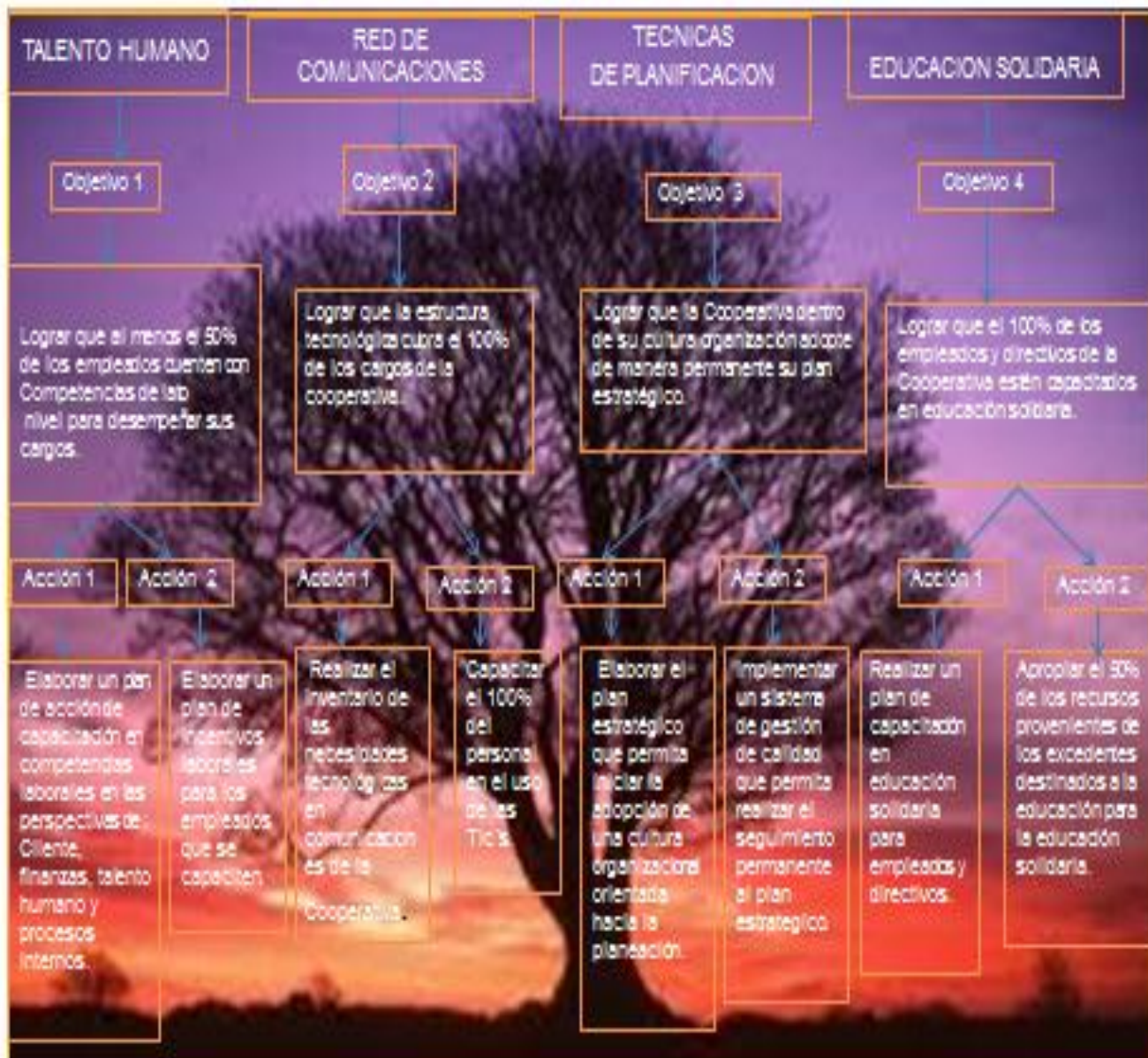
3. ARBOL DE PERTINENCIA

Descripción del Método

Se trata de poner en relación diferentes niveles jerarquizados de un problema discurrendo de un nivel general (nivel superior) a un nivel particular (niveles inferiores). Este método comprende dos fases: la construcción del árbol de pertinencia y su posterior desarrollo.

El análisis del árbol de pertinencias ha demostrado ser un estímulo intelectual muy importante para garantizar que un determinado problema o cuestión se elabore en detalle y que las relaciones importantes entre los ítems considerados se reflejen tanto en situaciones actuales como potenciales. Un árbol de pertinencias se asemeja mucho a un cuadro organizacional y presenta información en una estructura jerárquica. La jerarquía comienza en un elevado nivel de abstracción y desciende en grados de detalle cada vez mayores en los subsiguientes niveles del árbol. Las entradas en un nivel determinado, cuando se consideran de manera conjunta, están destinadas a describir cabalmente el ítem respecto del cual están relacionadas en el nivel inmediato superior. Teóricamente, cada entrada en un nivel determinado es ortogonal; es decir, que no debe superponerse con ninguna otra entrada, de este modo se torna exclusiva respecto de otras entradas. Por último, en un nivel determinado los ítems deberían analizarse "según el mismo punto de vista". En la práctica, es frecuente que estas condiciones no puedan alcanzarse.

ARBOL DE PERTINENCIA



4. INDICADORES Y OTROS CONTROLES

de los aspectos más importantes que ha de caracterizar al control como proceso, lo constituye el hecho de que el mismo se diseñe con un enfoque sistémico, por lo que resulta de gran importancia esclarecer los conceptos a él asociados.

Es preciso comenzar entonces por el concepto de Sistema, visto esto como un conjunto de elementos interrelacionadas entre si, en función de un fin, que forman un todo único y que posee características nuevas que no están presentes en cada uno de los elementos que lo forman.

Cada elemento que conforma un sistema tiene una función específica bien definida y la obligación de cumplirla y contribuir de forma sinérgica al correcto funcionamiento y, en definitiva, alcanzar el objetivo determinado. En una organización, solamente esto le permitirá sobrevivir.

Puede hablarse, entonces, de un Sistema de Control, como un conjunto de acciones, funciones, medios y responsables que garanticen, mediante su interacción, conocer la situación de un aspecto o función de la organización en un momento determinado y tomar decisiones para reaccionar ante ella

El sistema de control debe estar soportado sobre la base de las necesidades o metas que se trace la organización. Estas metas pueden ser asumidas como los objetivos que se ha propuesto alcanzar la organización y que determinan en definitiva su razón de ser.

El hecho de que el sistema de control se defina y oriente por los objetivos estratégicos de una organización, le otorga un carácter eminentemente estratégico, pues estará diseñado para pulsar el comportamiento de las distintas partes del sistema en función del cumplimiento de esos objetivos y a la vez aportará información para la toma de decisiones estratégicas

4.1 CLASIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE LAS ACCIONES ESTRATEGICA

VARIABLE CLAVE	INDICADOR	OBJETIVO	ESTRATÉGICA
RED	Capacidad de comunicación y tecnología .	Lograr que la estructura tecnologica cubra el 100% de los cargos de la cooperativa.	Adquisición de tecnología de última generación.
FACTOR HUMANO	Establecer la importancia de tener un personal idóneo para cada una de las tareas.	Lograr que al menos el 50% de los empleados cuenten con competencias de alto nivel para desempeñar sus cargos.	Personal capacitado.
TÉCNICAS DE PLANIFICACIÓN	Adecuada planificación en el proceso.	Lograr que la Cooperativa dentro de su cultura organizacional adopte de manera permanente su plan estrategico.	Planeación bien estructurada.
EDUCACIÓN SOLIDARIA	Integración de la comunidad menos favorecida con el fin de que conozcan del proceso de la cooperativa y así puedan ser parte de ella.	Lograr que al menos el 50% de los empleados cuenten con competencias de alto nivel para desempeñar sus cargos.	Dar participación a los grupos mas vulnerables de la región para que sean parte del desarrollo de la cooperativa Cooprocal
SERVICIO CON CALIDAD	Es la razón por la cual nuestros clientes nos prefieren	Captar cada vez mayor cantidad de clientes.	Tener la calidad como un norte y apuntar siempre a ella.
GESTIÓN DE TIEMPO	Nivel de autonomía concedida al trabajador para determinar el ritmo de su trabajo.	Comprometer a los empleados para actuar sin necesidad de una figura superior.	Crear conciencia en los empleados para que actúen como propietarios de la cooperativa.

5. PLAN DE ACCION								FECHA:				
								ELABORO:				
								REVISO:				
QUE ESTRATEGIAS	PORQUE OBJETIVO	QUIEN	DONDE	CUANDO	RECURSOS	META	COMO	SEGUIMIENTO CADA AÑO				
								1	2	3	4	5
Aplicar herramientas encamadas al mejoramiento del personal aprovechando las entidades de trabajo asociado especializadas en el tema.	Capacitar el personal y asociados	La gerencia, la secretaria y el coordinación administrativa de la cooperativa	En la organizacion	Cada 2 meses	Material impreso y videos que motiven a los trabajadores hacer mejores	Tener cada 10 mes personas asociadas	Capacitación a los asociados donde les informamos	6				
Cumplir a los asociados de la cooperativa en cuanto al servicio que se les presta.	Brindar un mejor servicio	Los trabajadores de la cooperativa	Dentro de la entidad	15 may 2012	Mejor tecnología	Clientes satisfechos	Siendo mejores trabajadores comprometidos	4				
*crear sistemas de ahorro programado para cada uno de los asociados, que los beneficie y ayude a anular tanta dependencia económica.	Mas ahorro para los asociados y más economía	Los asociados	En la cooperativa	En un año	Nuevos sistema de ahorro	Brindar más economía a nuestros asociados	Incentivando el ahorro en nuestros clientes	4				

	para la cooperativa											
Elaborar un plan de accion de capacitacion en competencias laborales en las perspectivas de : Cliente, finanzas, talento humano y procesos internos.	Lograr que al menos el 50% de los empleados cuenten con competencias de alto nivel para desempeñar sus cargos.	los empleados	En la organizacion	En un año	Expertos en el tema	un plan de capacitacion en competencias	Elaborar un plan de incentivos laborales para los empleados que se capaciten.	1				
Implementar un sistema de gestion de calidad que permita realizar el seguimiento permanente al plan estrategico.	Lograr que la Cooperativa dentro de su cultura organizacional adopte de manera permanente su plan estrategico.	Los empleados y directivos	En la cooperativa	En 2 años	Charlas psicológicas del manejo del ambiente de trabajo por expertos, videos	implementar un sistema de gestion de calidad	Elaborar el plan estrategico que permita iniciar la adopcion de una cultura organizacional orientada hacia la planeacion.	2				

PLAN DE ACCION.

Los planes de acción son instrumentos gerenciales de programación y control de la ejecución anual de los proyectos y actividades que deben llevar a cabo las dependencias para dar cumplimiento a las estrategias y proyectos establecidos en el Plan Estratégico.

En general, los planes se estructuran principalmente mediante proyectos de inversión, sin embargo, un plan debe contener también, el desarrollo de las Tareas específicas.

Dichos planes, en líneas generales, colocan en un espacio definido de tiempo y responsabilidad las tareas específicas para contribuir a alcanzar objetivos superiores. Todos los planes de acción presentan su estructura de modo "personalizado" para cada proyecto, es decir, dependiente de los objetivos y los recursos, cada administrador presenta su plan de acción adecuado a sus necesidades y metas

CONCLUSIONES

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

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

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

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

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

Los indicadores de gestión en el Área de Recursos Humanos permiten lograr que

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

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

BIBLIOGRAFÍA

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

- CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Editorial McGraw Hill. Bogotá, 2003.

-ALHAMA, Rafael. Midiendo el Impacto de la Gestión de Recursos Humanos.

-Recursos Humanos y Planeación Estratégica en:

www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/no4/rrhhyplanest.htm

-www.iproven-consultores.com/paginas/documentos-gratuitos/estrategiascmi.php

- <http://www.monografias.com/trabajos6/prod/prod.shtml>

- www.geocities.com/fhgarciag/org/doc12.html

- COSTA, Joan. Imagen Corporativa. En: Artículos de formación e Información sobre Comunicación Corporativa y Responsabilidad Social Empresarial.

- Diccionario Enciclopédico Nuevo Espasa Ilustrador

- Diccionario Enciclopédico Nuevo Espasa Ilustrado

- Diccionario Enciclopédico Nuevo Espasa Ilustrado

- www.rhoespanol.org/html/glossary.html

-http://personales.jet.es/amozarrain/gestion_indicadores.htm

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

- Dirección por Servicio. Ginebra, Joan. (1991).La otra calidad. Serie empresarial. Mc. Graw Hill, México.

- El Libro de las Ideas. (1991). Para producir mejor. Asociación Japonesa de Relaciones Humanas. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona.

http://64.233.161.104/search?q=cache:zMXTYrWGACQJ:www.ascoop.coop/documentos%2520relacionados/analisis_confecoop.doc+Planeaci%C3%B3n+estrategica%2Bcooperativa+trabajo+asociado&hl=es

-La renovación de las empresas. BEER, Michael. (1992).. A través del camino crítico. Mc. Graw Hill. Harvard Business School Press, España.

-"La Gerencia Estratégica". Fred R. David, Fondo Editorial Legis, Tercera Reimpresión Febrero 1990.

- Mejoramiento de los procesos de la empresa, HARRINGTON

