

**USO DE LA GERENCIA Y DE LOS SERVICIOS INTEGRALES EN EL
SECCIONAL DE ASOCIACION COLOMBIANA DE PEQUEÑOS
INDUSTRIALES ACOPI EN LA CIUDAD DE CESAR – VALLEDUPAR**

RESUMEN

NUBIA ESTHER MOJICA JAIMES

CODIGO: 63. 294.950

ABRIR LA UNIVERSIDAD NACIONAL Y "UNAD Alejado"

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA DE LA ADMINISTRACIÓN DE COMPAÑÍAS

CESAR – DE VALLEDUPAR

2004

**USO DE LA GERENCIA Y DE LOS SERVICIOS INTEGRALES EN LA
SECCIONAL DE ACOPI EN LA CIUDAD DE CESAR – VALLEDUPAR**

RESUMEN

ESTHER MOJICA JAIMES DE NUBIA

CODIGO: 63.294.950

**Trabajo de la investigación, hecho gusto
requisito en la obtención del título de
Administración de compañías**

UNIVERSIDAD NACIONAL Y A DISTANCIA "UNAD"

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA DE ADMINSTRACIÓN DE EMPRESAS

CESAR – VALLEDUPAR

2004

APLICACIÓN DE LA GERENCIA INTEGRAL Y DE SERVICIOS EN LA SECCIONAL DE LA SOCIEDAD COLOMBIANA DE PEQUEÑOS Y MEDIANOS INDUSTRIALES “ACOPI” EN LA CIUDAD DE VALLEDUPAR CESAR.

RESUMEN

La principal característica que le ha tocado vivir al mundo en estos inicios del nuevo milenio, es el cambio, y en este entorno cambiante, también la Asociación Colombiana de pequeños y medianos Industriales “ACOPI” – Cesar, se ve obligado e impulsado a cambiar. Sus dirigentes deben saber con manejar con eficacia el cambio y reconocer su avance e impacto, comprender sus limitaciones al realizar sus funciones administrativas.

Los entes administrativos de “ACOPI”- Cesar, deben poner sólidos fundamentos a su gestión, implementar una gerencia integral y de servicios, como una orientación proactiva, a largo plazo y cliente céntrica, enfocada a satisfacer las necesidades y expectativas de sus afiliados, es decir enfocados a la calidad. Igualmente deben concebir una administración Integral del recurso humano, fundamentado en la utilización de algunas concepciones y herramientas administrativas que, organizadas en un proceso lógico de dirección, les ayuden a mejorar la productividad organizacional y humana.

Conscientes de la necesidad que tiene “ACOPI”- Cesar de actualizar sus disposiciones internas y de desarrollar la normatividad para la agilización de sus procesos administrativos y funcionales, el proyecto ha procedido a elaborar el siguiente estudio investigativo, como fuente de orientación y consulta de sus diferentes niveles administrativos.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

“ACOPI”- Cesar como grupo, necesita construir una historia significativa común, una visión compartida del mundo y de la vida, donde cada miembro tiene un lugar. Debe realizar esquemas en los cuales va a resolver sus problemas como gremio.

“ACOPI”- Cesar, como gremio conductos, deberá regirse por postulados, pulcritud y decoro, para irradiarlos a las PYMES afiliadas y a la sociedad circundante.

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Contribuir para que “ACOPI” Cesar, logre crear una cultura de gerencia integral y de servicios, para que el gremio, cuente con una efectiva representatividad y excelentes servicios, apuntando respuestas que contribuyan a solventar los aspectos claves sobre los que el gremio afrontar su futuro de la manera más adecuada según su situación particular.

3. JUSTIFICACION

De acuerdo con los objetivos de la investigación, su resultado permite encontrar soluciones concretas a problemas de comportamiento del gremio como equipo de trabajo, en el desempeño de funciones habituales con la práctica diaria, de hacer efectiva la conectividad y optimizar el trabajo en equipo, basado en la confianza, escucha y aprendizaje.

En este entorno cambiante, “ACOPI”- Cesar, buscará elevar sus índices de productividad, lograr su mayor eficiencia y brindará servicios de calidad, por lo que está obligado a adoptar modelos de administración participativa, tomando como base el elemento humano, desarrollando el trabajo en equipo, para alcanzar la competitividad y responder de manera idónea a la creciente demanda de productos y de servicios a todo nivel, cada vez más eficientes y de mejoramiento de calidad.

La calidad total no solo se refiere al producto servicio en si, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, direccional, tomando al gremio como una gran máquina donde cada afiliado, desde su presidente, hasta el más pequeño de ellos en jerarquía, según el tamaño de la empresa, están comprometidos con los objetivos gremiales.

4. MARCO TEORICO

4.1. Gerencia del Servicio: Es un enfoque total de la organización que hace de la calidad del servicio, cuando lo recibe un cliente, la fuerza motriz número uno, para la operación de un negocio.

La filosofía de la Gerencia del servicio sugiere que todo el mundo tiene que desempeñar algún papel y asegurarse que todas las cosas le salgan bien para el cliente.

La gerencia del servicio es un instrumento útil y cómodo para la filosofía de la Gerencia que descansa en la excelencia total del servicio.

4.2. Gerencia Integral: La mención Gerencia Integral , es un modelo de enseñanza Aprendizaje, fundamentado en el “Aprender haciendo”.

El nuevo sistema dentro de las organizaciones de alto rendimiento combina una estructura simple con funciones complejas de trabajo. El cambio venidero empieza donde el cambio anterior se había quedado y realiza todas las funciones pendientes, orientado en los problemas. Su aplicación exitosa les confiere legitimidad y son señalados a los nuevos miembros como la forma más correcta de percibir, pensar y sentir los nuevos problemas organizacionales (“Edgar Schein”).

5. MISION

Prestar servicios integrales con rentabilidad y crecimiento para el gremio, satisfaciendo las necesidades y expectativas de los afiliados.

6. VISION

Para el año 2.005 "ACOPI"- Cesar se verá como un gremio multisectorial y organización de alto desempeño posicionándose como un consultor especializado de altísima credibilidad, mediante la asesoría a todas aquellas empresas que le permitan compartir el entusiasmo y convicción de la bondad de sus servicios, convirtiéndolas así en clientes definidos o potenciales y, de esta forma llegar a ser el gremio preferido en el ámbito regional, quien por medio de la asociatividad y de servicios efectivos, logrará que sus empresas sean de categoría mundial.

7. OBJETO SOCIAL

ACOPI debe ser un gremio en mejoramiento continuo, que permanentemente incrementará su valor mediante procesos de aprendizaje, con un grupo humano motivado que desarrollará capacidades y competencias que garantizarán la alta calidad de sus servicios.

8. MARCO ESPACIAL

ACOPI- Cesar se encuentra ubicada en la ciudad de Valledupar, en la Calle 17 con Carrera 9 Esquina. Centro Comercial Torcoroma. Oficina 201. Telefax 5749789. Servicio al cliente 5746897.

9. MARCO TEMPORAL

El proceso de la gestión humana, ante la desactualización de anteriores sistemas de organización del trabajo, interacción organizacional, toma de decisiones y estructura de cargos, durante el período comprendido entre el mes de julio de 2.002 y Diciembre de 2.003.

10. HIPOTESIS DE TRABAJO

ACOPI- Cesar, presenta un débil plan estratégico de desarrollo administrativo que no le permite maximizar la utilización del recurso humano en el logro de sus objetivos. Además adolece de una estructura administrativa y de mercadeo adecuado para el verdadero logro de su diversificación y desarrollo.

11. RELACION ACOPI- GERENCIA DE SERVICIOS

La Gerencia del Servicio en ACOPI- Cesar, buscará crear una cultura de servicio, que haga del servicio al afiliado una misión reconocida para todos los miembros del gremio. Empieza con la responsabilidad de la Junta Directiva y el Director Ejecutivo, de definir la misión del gremio y de especificar la estrategia que necesita para convertir la calidad del servicio en la clave de la operación de la agremiación.

La Gerencia del servicio sugiere una nueva urgencia con respecto del punto de vista del cliente. Para ACOPI- Cesar, el afiliado satisfecho será un activo, en la satisfacción del afiliado hay un capital. Con el tiempo proporcionará el valor, la satisfacción y la lealtad de los afiliados.

La Gerencia del Servicio es un enfoque total de la organización que hace de la calidad del servicio, cuando lo recibe el cliente, la fuerza motriz número uno para la operación de un negocio.

El objetivo de ACOPI- Cesar, será trazar una imagen definitiva de la Gerencia del Servicio como un enfoque general, una filosofía, un modelo de Gerencia y un conjunto de métodos y herramientas que puedan transformar al Gremio en una Institución dirigida al afiliado y orientada al servicio.

La Gerencia del Servicio sugiere una nueva urgencia con respecto del punto de vista del cliente. Para ACOPI- Cesar, el afiliado satisfecho será un activo, en la satisfacción del afiliado hay un capital. Con el tiempo proporcionará el valor, la satisfacción y la lealtad de los afiliados.

“La idea de la Gerencia del Servicio sugiere que estos numerosos momentos decisivos sean los componentes fundamentales del producto del servicio”.

12. RELACION ACOPI- GERENCIA INTEGRAL

Los continuos cambios que vivimos demandan gran flexibilidad a las organizaciones; el gremio de ACOPI- Cesar deberá estar dispuesto a asumir diferentes funciones y responsabilidades, trabajando en equipo y generando siempre un elevado rendimiento. La denominada sociedad de la información es a la vez, la sociedad de la comunicación, la sociedad del conocimiento y, por todo ello, la sociedad del aprendizaje. El aprendizaje permanente de todos los miembros del gremio, de manera individual y colectiva, constituye un reto que han de encarar con gran decisión en el siglo XXI, tendrán que hacerlo con los medios más adecuados. Al hablar de aprendizaje se refiere a conocimientos, como a otras competencias cognitivas y emocionales, incluidos valores, actitudes, creencias y conductas.

ACOPI- Cesar deberá adaptar su perfil a los nuevos tiempos, desde una posición autocrítica y una posición permanente al aprendizaje. Los cambios son bien impulsados por el rápido avance, que abre retos de aprovechamiento, por ello ACOPI- Cesar deberá poner con mayor acierto la tecnología a mejorar los servicios de sus afiliados y, por lo tanto del gremio; concretamente a apoyar esta tecnología para facilitar el aprendizaje.

ACOPI- Cesar deberá adquirir nuevas competencias, hacerlo mediante nuevos métodos, más flexibles y eficientes, habrá de insistir en ellos, deberá acertar, tanto al definir esas competencias a desarrollar, como a elegir los métodos más eficientes para conseguirlo.

Se debe hacer hincapié en que el Gremio habrá de atender a que el aprendizaje individual contribuya al desarrollo del colectivo. La permanente actitud de aprendizaje es un valor a cultivar en las empresas y no basta con predicarlo. Los

miembros de ACOPI- Cesar habrán de percibir que sus esfuerzos de desarrollo son reconocidos y celebrados, que sus actitudes y madurez contribuirán al capital del conocimiento e inteligencia del gremio. Convenido lo anterior le corresponderá al gremio facilitar los medios y orientar esfuerzos.

13. ANALISIS FODA

13.1.ANALISIS EXTERNO

13. 1.1.Oportunidades

- Disponibilidad de personal calificado en el mercado laboral
- Aplicación de modelos de organización exitosos en otras regionales de ACOPI
- Tecnologías en Gerencia Integral y Gerencia del servicio orientadas a la convergencia de los servicios.
- Existencia de otras regionales de ACOPI, en el desarrollo de servicios y nuevos programas.
- Penetración en nuevos mercados y atención a clientes (afiliados) insatisfechos de otros gremios.
- Posibilidad de desarrollo de negocios estratégicos.
- Presencia Institucional de ACOPI- Cesar ante organismos regulatorios Nacionales e internacionales.
- Respaldo del Estado y vínculos con el gobierno y, Entidades públicas y privadas.
- Posibilidad de alianzas con Instituciones públicas y privadas, con comercializadoras, con gremios y con terceros.
- Existencia de la Zona Especial Económica de Exportación “ZEE”.
- Apoyo y colaboración de ACOPI Nacional y otras seccionales.
- La disposición del Gremio al cambio y su incondicional apoyo, para que se lleve a cabo la transformación del mismo.
- La existencia del Consejo Superior de Microempresas, que en su resolución 03 de marzo de 2.001 fija pautas para la conformación de comités Municipales para el fomento de Microempresas.

13.1.2.Amenazas

- Marco de políticas gubernamentales que afectan negativamente el desempeño del gremio.
- Cambios permanentes de la legislación y reglas de juego en el ámbito nacional.
- El limitado apoyo gubernamental para los programas PYMES, en general.
- Presión de los grupos económicos vinculados al sector para defender sus intereses personales.
- Tendencias a integración y vinculación de mercados nacionales e internacionales.
- Fortalezas de la competencia en su organización y respuesta al mercado competitivo.

- Pérdida de presencia de Acopi – Cesar en ciertos sectores económicos por incursión rápida de la competencia.
- Difícil situación económica, social y de orden público del país.

13.2. ANÁLISIS INTERNO

13.2.1. Fortalezas

- La disposición del gremio, al cambio, su compromiso y motivación, para que ello ocurra, capital humano dispuesto al cambio.
- Ser un gremio que tiene gran credibilidad e imagen en el sector económico del país.
- Existencia de un portafolio, aún sin actualizar y débil, pero cuenta con él.
- El Sena y otras instituciones como soporte para el desarrollo de talento humano y la adaptación de soluciones para los afiliados.
- Los convenios con Universidades, el Sena y otras instituciones forjadoras de talento humano, con capacidad de brindarle capacitación, tecnología y asesorías al afiliado Acopista.
- Posibilidad de crear programas de desarrollo sectoriales de producción, para fortalecer las pequeñas empresas cesarenses y encaminarlas a la productividad y competitividad.
- La existencia del convenio FOMIPYME con la Alcaldía Municipal de Valledupar.
- La nueva junta directiva, encabezada por el Doctor Miguel Pallares, una persona idónea en la materia, altruista, con grandes capacidades y lo más importante abierta al cambio y dispuesta a trabajar con ahínco en pro del gremio.

13.2.2. Debilidades

- Falta de compromiso y sentido de pertenencia, por parte de algunos afiliados del gremio.
- Alta rotación y cambios de director ejecutivo.
- Nombramiento de Director Ejecutivo ADOC, ya que Acopi – Cesar necesita de un Director Ejecutivo de tiempo completo, para que se pueda llevar al gremio a la gran transformación y al cambio.
- Limitación de adaptabilidad a las exigencias de la gestión efectiva del mercado.
- Incapacidad para retener e incorporar el mejor talento humano.
- La no existencia en Acopi – Cesar de verdaderas pymes. Según la ley 590 de Julio 10 del 2000, en su capítulo 1, Artículo 2, en cuya definición dice así:

Para todos los efectos, se entiende por micro, pequeña y mediana empresa toda unidad de explotación económica realizada por una persona natural o jurídica,

en actividades empresariales, agropecuarias, industrial, comerciales y de servicios, rural o urbana, que responda a los siguientes parámetros:

1. Mediana Empresa:
 - a) Planta de personal entre Cincuenta y uno (51) y Doscientos (200) trabajadores;
 - b) Activos totales por valor de Cinco mil uno (5001) y Quince mil (15000) salarios mínimos mensuales legal vigentes.
2. Pequeña Empresa:
 - a) Planta de personal entre Once (11) y Cincuenta (50) trabajadores.
 - b) Activos totales por valor entre Quinientos uno (501) y menos de Cinco mil uno (5001) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

- Limitación de gobernabilidad y no adaptabilidad a las exigencias de la Gestión efectiva del mercado.
- Ausencia de cultura de autocontrol.
- No existe el concepto de asociatividad. Para las actividades que realiza El gremio.
- Insensibilidad sobre el valor del afiliado.
- Falta de memoria institucional.
- Falta de cultura de planeación del gremio.
- Falta de un plan estratégico que integre políticas de corto, mediano y Largo plazo.
- Ausencia de una metodología para identificar y manejar el riesgo.
- Organización inadecuada para identificar y ejecutar los procesos claves Del gremio.
- Carencia de Sistemas de Información integradas.
- No se tiene organización contable.
- Carencia de cultura, organización y competencia para el desarrollo de la Gestión gremial.
- La existencia tecnológica en la que se haya Acopi – Cesar, que afecta negativamente en su función de empresa prestadora de servicios.
- Limitación en la autonomía financiera y presupuestal impuesta por la Condición del gremio; “Sin ánimo de lucro”:
- Limitación del presupuesto para atender las necesidades del gremio.
- Disminución de la demanda (Afiliaciones) afectadas por el atraso Tecnológico y administrativo y en que se halla actualmente el gremio.
- Retraso en la constitución de un patrimonio autónomo.

14. MEJORAMIENTO Y ESTRATEGIAS

14.1. PORTAFOLIO DE SERVICIOS

- Representación y liderazgo gremial
- Convenios de Cooperación Interinstitucional
- Alianzas Estratégicas

- Capacitación
- Asesorías
- Información y Divulgación
- Eventos Institucionales
- Prácticas Empresariales
- Fortalecimiento y desarrollo sectorial
- Centros de Conciliación y Arbitraje

14.2. VENTAJAS PARA EL AFILIADO ACOPISTA

15. MEJORAMIENTO

Los productos físicos pueden formar parte de la interacción con el cliente, pero en realidad son esos momentos propiamente los que constituyen el servicio. Hay que olvidarnos de las tareas y de los cargos, e la estructura organizacional de los resultados.

Podemos hacer inmediatamente un inventario de los momentos que experimentan los afiliados cuando la línea de contacto con el público le entrega a éste el servicio. Lo podemos analizar no por uno desde el punto de vista de la calidad.

Se puede empezar mejorando aquellos que requieren mejora y buscar la manera de agregar valor a todos ellos.

- Delegar funciones.
- La gente del servicio: Cada empleado del servicio es un gerente.
- Ingredientes básicos del éxito o del fracaso del servicio: Manejar el momento de prestar el servicio, de tal manera que se maximice el impacto sobre el cliente, o al menos minimice el impacto negativo.
- Mantener bajo estricta vigilancia la prestación del servicio y ayudar a manejarlo efectivamente.
- La opción de mantenerse no es real: apuntar respuestas que contribuyan a solventar los aspectos claves sobre los que se debe actuar para afrontar el futuro de la manera más adecuada según la situación particular.

15.1. ESTRATEGIAS

ACOPI- Cesar, debe tener:

- Un conjunto de principios, valores y creencias que constituyan su filosofía. Deben tratar sobre las convivencia de las personas en el trabajo, constituyéndose en la base sobre la cual serán concebidos los sistemas Gerenciales o Empresariales.
- Conceptos filosóficos.
- Selección del Director (a) Ejecutivo (a), de acuerdo a sus competencias.
- Los miembros de la Junta Directiva, deben orientar su desarrollo de acuerdo con el nivel organizacional que ocupan.

- Promover y contribuir al desarrollo y fortalecimiento de la gestión a través de la asociatividad sectorial de las PYMES.
- Tiene que hacer efectiva la conectividad y optimizar el trabajo en equipo.
- Debe tender a la creación de los PRODES, formando una agremiación sectorial para aumentar la productividad y competitividad local y nacional, de las pequeñas empresas Vallenatas.

15.2. ESTRATEGIAS.

- Transformación cultural
- Aprendizaje y productividad
- Clima laboral
- Sensibilización Valor- Cliente

16. INNOVACION TECNOLOGICA

- Desarrollo estratégico
- Organización por procesos
- Desarrollo de Capacidades tecnológicas
- Tecnología de Información
- Convergencia
- Capacidades comerciales
- Prácticas empresariales
- Fortalecimiento y desarrollo sectorial
- Soluciones completas
- Mecanismos de sostenibilidad
- Gestión financiera
- Gestión efectiva del gremio.

17. PROGRAMAS- RECOMENDACIONES

17.1. GESTION HUMANA

ACOPI- Cesar, debe concebir una administración Integral del recurso humano, fundamentado en la utilización de concepciones y herramientas administrativas, que organizadas en un proceso lógico de dirección, ayuden a mejorar la productividad organizacional y humana.

17.2. FILOSOFIA GREMIAL

Toda organización tiene un conjunto de principios, valores y creencias que constituyen su filosofía. Tratan sobre la convivencia de las personas en el trabajo y se constituyen como base sobre los cuales son concebidos los sistemas gerenciales. El patrimonio moral representado por el conjunto de valores, principios, puestos realmente en práctica es lo que condiciona la posibilidad del crecimiento de la organización y es lo que crea las condiciones para el crecimiento, e inclusive, el patrimonio material.

ACOPI- Cesar debe disponer de un proceso de planteamiento coherente, que integre los conceptos y a práctica y, que fundamentalmente las políticas que deben ser desdoblamientos de estas concepciones filosóficas.

17.3. ORGANIZACIÓN INTEGRAL Y DE SERVICIOS

La mejor forma de organizar a ACOPI- Cesar en su gerencia integral y de servicios, es elaborar equipos de alto rendimiento, puesto que debemos aprovechar el hecho que la mayoría de la gente es enormemente sensible a las conexiones con otros y para salir de un punto cerrado necesitan conectarse; la conectividad amentará el rendimiento y viceversa.

En la práctica diaria, hacer efectivas la conectividad y la optimización del trabajo en equipo es una cuestión de confianza, escucha y aprendizaje.

17.4. EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO

Según la propuesta SIGHA , el equipo de alto rendimiento es aquel que ha alcanzado los objetivos propuestos de una manera excelente en términos de eficacia y eficiencia.

17.5. LIDERAZGO

Para desarrollar el liderazgo compartido en el ámbito avanzado para convertir el equipo en un equipo de alto rendimiento, se necesita saber:

- Qué motiva al equipo de alto rendimiento
- Cómo identificar los intereses y motivaciones de cada miembro del equipo, para adecuar el trabajo a sus características y perfiles
- Cómo detectar el momento en el que la productividad de algún miembro comienza a decaer y cómo reconducir dicha situación para recuperar un nivel de alto rendimiento
- Cómo comenzar y equilibrar los puntos fuertes y débiles de cada integrante del equipo.
- Que riesgos deben peligrar la cohesión de un equipo ya maduro y como superarlos.
- Cómo influye la cohesión del equipo ya maduro y cómo superarlos.
- Qué técnicas y habilidades permiten recuperar la ilusión inicial del Equipo.
- Qué tipo de herramientas propician la auto motivación de los miembros del equipo.
- Cómo generar un clima de motivación y cooperación para extraer el máximo rendimiento del equipo
- Cuáles son las claves para mantener el espíritu del equipo a lo largo del tiempo a pesar de las dificultades y conflictos.

17.6. TECNICAS Y HABILIDADES

Las que nos permitan una mejora permanente en la comunicación de los equipos de trabajo de alto rendimiento, a través de:

- El favorecimiento de la iniciativa y la creatividad de los colaboradores a través de una política de comunicación más abierta.
- La creación de un ambiente de confianza y fluidez en la comunicación.
- Un nivel de comunicación en la productividad, rentabilidad y rendimiento, del equipo de trabajo.
- La comunicación de forma convincente en función de los distintos roles y personalidades que integran el equipo.
- La transmisión con credibilidad y seguridad, una decisión difícil e inesperada de los miembros del equipo.
- El conocimiento de los obstáculos y barreras más frecuentes en los canales de la comunicación en un equipo ya experimentado y cómo solucionarlos.

17.7. ESTABLECIMIENTO DE CARGOS

Para establecer los cargos en la junta directiva, se aconseja hacer un perfil de cargos por competencias, de la siguiente manera:

- El cargo debe responder más, que a la necesidad operativa, a su aporte al direccionamiento estratégico.
- El cargo debe tener sus procesos diseñados y evaluados frente al direccionamiento estratégico.
- Los procesos deben tener sus indicadores de resultados para poder con cifras, datos y hechos, determinar el aporte al Direccionamiento Estratégico del empleado en el cargo.
- El campo más que funciones, tiene responsabilidades que alcanzar.
- El cargo más que conocimientos requeridos, debe tener definidas unas competencias que certifiquen la idoneidad del empleado que lo ocupe de alcanzar con certeza un alto indicador de alto rendimiento.

17.8. COMPETENCIAS

Capacidad de ejecutar con certeza y alto indicador de eficiencia al conjugar la intersección de sus conocimientos, la comprensión de su labor, entorno, organización y las condiciones de personalidad e inclinaciones personales.

Basados en el concepto de competencia laboral como la conjugación de la intersección de conocimientos, comprensión de la labor, del entorno, de la organización, de las condiciones de personalidad e inclinaciones personales, se orientará la formación del personal.

La capacitación y el entrenamiento serán diseñados para desarrollar personas competentes en cargos, que surgirán al organizar los grupos de trabajo. Tomando personal de los afiliados, para cumplir con el portafolio de los servicios, teniendo en

cuenta las competencias básicas, para transformar a ACOPI- Cesar, en una organización competitiva, con un desempeño eficiente en diferentes sectores o actividades.

17.9. DISEÑO DE PROGRAMAS

El diseño de los programas para los grupos de trabajo, en la prestación de los servicios que ofrece ACOPI- Cesar, deben realizarse a partir del reconocimiento de las competencias laborales.

17.10. GRUPOS DE TRABAJO

**** Equipo de Alto Rendimiento:** Comandará y liderará los grupos de trabajo.

*Tendrá a su cargo la representación gremial, los convenios de cooperación institucional, las prácticas empresariales, el fortalecimiento y desarrollo sectorial, serán de su expresa competencia.

*Deberá mantener un clima de normalidad gremial, que permita a ACOPI- Cesar, prestar los servicios como lo demandan sus afiliados.

*Deberá producir un cambio, manejado con eficiencia, para poder conocer su avance e impacto.

*Deberá enfocar al gremio, con la prestación de sus servicios a la productividad a largo plazo y clientecéntrica, enfocada a satisfacer las necesidades y expectativas de sus afiliados.

*Deberá concebir una administración Integral del recurso humano, fundamentado en la utilización de algunas concepciones y herramientas Administrativas.

*Deberá dotarse de capacidad Administrativa, para manejar el cúmulo de información que posee su gente, sus servicios, sus procesos, etc. Y de una capacidad para integrar y Administrar los recursos de manera sistemática.

*Deberá disponer de un proceso de planeamiento coherente, que integre los conceptos y la práctica y, fundamentalmente las políticas que deben ser desdoblamientos de las concepciones filosóficas del gremio.

** Grupos de trabajo:

- Grupo de Alianzas estratégicas: Se encargará de establecer convenios con Entidades y Empresas prestadoras de servicios, las cuales les brindarán beneficios y privilegios, tanto al gremio , como a los afiliados en general.
- Grupo de Capacitación: Preparará la gente del servicio, ya que en alguna forma cada uno controla el resultado del momento de verdad, ejerciendo el control sobre su propio comportamiento hacia el afiliado. Debe crear la cultura del servicio en el gremio, ya que debe operar como un departamento de servicios a sus afiliados. Realizará encuentros, seminarios, cursos, talleres y concursos. Implantará la cultura del servicio.
- Grupo de asesorías: Deberá dar un enfoque total al gremio, que haga de la calidad del servicio, cuando lo reciba el afiliado, la fuerza número uno, para la operación negociadora. Fundará el centro de capacitación y asesorías Acopista. Deberá fomentar la creación de los PRODES. Adaptará el perfil de ACOPI- cesar, a los nuevos tiempos, desde una posición autocrática y permanente del aprendizaje. Impulsará a las empresas cesarenses a convertirse en verdaderas PYMES, según lo reza la ley 590 del 10 de julio de 2.002. Buscará el fortalecimiento y desarrollo sectorial.
- Grupo de información y divulgación: Deberá implantar los servicios especializados que ACOPI- Cesar, brindará a sus afiliados y a los gremios. Fomentará y propiciará el intercambio de servicios entre los afiliados y rescatará la fraternidad entre ellos y los gremios. Buscará líneas de crédito para las Empresas afiliadas. Fomentará, establecerá y protagonizará eventos deportivos y recreativos. Actualizará la base de datos de los afiliados, para integrar a las familias acopistas. Adquirirá nuevas competencias, mediante nuevos métodos flexibles y eficientes. Creará y fundará la cooperativa Acopista. Creará la guardería Acopista, donde se albergarán los hijos de los trabajadores de las Empresas afiliadas al gremio.
- Grupo de eventos especiales e institucionales: Deberá impulsar el desarrollo tecnológico y el mejoramiento continuo de sus empresas afiliadas, mediante eventos Institucionales. Deberá organizar diferentes misiones comerciales tanto nacionales como internacionales. Deberá hacer posible la asistencia y participación de sus afiliados a las ferias que llevan a cabo las seccionales de ACOPI, a nivel y de igual manera se hará con la Feria de Bogotá. Deberá propiciar la asistencia de los afiliados a ferias foráneas, sectoriales y gremiales, con patrocinio de entes gubernamentales.
- Grupo de Conciliación y Arbitraje: Crear un comité de disciplina y reclamos. Sensibilizará al gremio, sobre el valor del afiliado y desarrollará capacidades para su satisfacción. Diseñará e implantará una organización por procesos.

- Grupo Financiero: Deberá buscar el punto de equilibrio entre los ingresos y egresos, para garantizar su viabilidad económica y saneamiento financiero.
- Establecerá un cuadro contable en cifras, de ACOPI – Hoy y ACOPI del futuro.