

EVALUACIÓN INTERNA DE LA GESTIÓN DE LOS COMPONENTES  
ESTRATÉGICOS DE LA COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO  
“SERVIATIVA” SEDE VILLAVICENCIO – META

NOHORA MILENA BONILLA CASTRO  
MARÍA ANGÉLICA CORREA GARCÍA  
DANIEL PEREIRA DURAN

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LOS LIBERTADORES  
VICERRECTORÍA VIRTUAL Y A DISTANCIA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS A DISTANCIA  
SAN JOSÉ DEL GUAVIARE  
2014

EVALUACIÓN INTERNA DE LA GESTIÓN DE LOS COMPONENTES  
ESTRATÉGICOS DE LA COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO  
“SERVIATIVA” SEDE VILLAVICENCIO – META

NOHORA MILENA BONILLA CASTRO  
MARÍA ANGÉLICA CORREA GARCÍA  
DANIEL PEREIRA DURAN

Monografía de grado para optar al título de Administrador de Empresas

Directora  
Psi. Yolanda Hernández de Hadechny

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LOS LIBERTADORES  
VICERRECTORÍA VIRTUAL Y A DISTANCIA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS A DISTANCIA  
SAN JOSÉ DEL GUAVIARE  
2014

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

Firma del Decano de la Facultad

---

Firma del Presidente del jurado

---

Jurado

---

Jurado

Bogotá, Mayo de 2014.

## CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN .....	8
1. PROBLEMA .....	10
1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....	10
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	11
2. OBJETIVOS.....	12
2.1. GENERAL.....	12
2.2. ESPECÍFICOS.....	12
3. JUSTIFICACIÓN.....	13
4. DELIMITACIÓN .....	15
4.1 DELIMITACIÓN ESPACIAL .....	15
4.2 DELIMITACIÓN TEMPORAL.....	15
4.3 DELIMITACIÓN CONCEPTUAL .....	15
5. MARCO DE REFERENCIA.....	16
5.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	16
5.2 MARCO TEÓRICO .....	17
5.2.1 La Planeación Estratégica .....	17
5.2.1.1. Qué es y qué no es Planeación Estratégica .....	19
5.2.1.2 Importancia de la Planeación Estratégica.....	19
5.2.1.3 Componentes de la Planeación Estratégica .....	20
5.2.1.4 Organización Administrativa .....	40
5.2.2 Estructura Organizacional.....	41
5.2.2.1 Análisis de la Estructura Organizacional.....	43
5.2.3 Economía Solidaria .....	45
5.2.3.1 Organizaciones solidarias en Colombia .....	46
5.2.3.2 Estructura Interna de las Cooperativa de Trabajo Asociado .....	48
5.3 MARCO CONCEPTUAL .....	51
5.4 MARCO INSTITUCIONAL .....	55

5.5 MARCO LEGAL .....	59
6. DISEÑO METODOLÓGICO.....	64
6.1 TIPO Y ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN .....	64
6.2 POBLACIÓN Y MUESTRA .....	65
6.2.1 Descripción de la población .....	65
6.2.2 Tamaño y descripción de la muestra .....	66
6.3 MUESTREO.....	67
6.4 TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	68
6.5 TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	69
6.6 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	69
6.7 PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	70
6.8 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	70
7. CONCLUSIONES .....	72
BIBLIOGRAFÍA.....	74
ANEXOS.....	78

## LISTA DE FIGURAS

	<b>pág.</b>
Figura 1. Elementos de una visión empresarial .....	27
Figura 2. Finalidad, objetivos y metas.....	31
Figura 3. Principios cooperativos .....	45
Figura 4. Estructura Administrativa Interna de una Cooperativa.....	48
Figura 5. Organigrama de la entidad Compartimos .....	49
Figura 6. Organigrama de la entidad Coopcrecemos .....	49
Figura 7. Organigrama de la entidad Solser .....	50
Figura 8. Organigrama de la entidad Serviactiva .....	57

## LISTA DE TABLAS

	<b>pág.</b>
Tabla 1. Personal de Serviactiva sede Villavicencio -Meta.....	65
Tabla 2. Resultados del Muestreo .....	68

## LISTA DE ANEXOS

	<b>pág.</b>
Anexo A. Encuesta.....	78
Anexo B. Entrevista .....	82

## INTRODUCCIÓN

El Cooperativismo en Colombia ha venido creciendo paulatinamente como forma empresarial que busca mantener la asociatividad de las personas a fin de buscar el mejoramiento de su calidad de vida mediante el desarrollo de organizaciones eficientes en sus procesos y actividades, que se logra mediante la aplicación de acciones estratégicas enfocadas a conseguir resultados positivos para los clientes internos y externos.

Por lo tanto, la planeación estratégica aplicada en la gestión administrativa de los diversos tipos de cooperativas como las de Trabajo Asociado, se ha convertido en una herramienta esencial para direccionar el esfuerzo del recurso humano hacia la consecución de la misión y visión empresarial, como fuente para conseguir el desarrollo y crecimiento organizacional, sin dejar de lado sus fines primarios como son el de ser entidades sin ánimo de lucro que contribuyen al bienestar de sus aportantes directos que proporcionan su capacidad de trabajo para el desarrollo de actividades económicas, profesionales o intelectuales, con el fin de producir en común bienes, ejecutar obras o prestar servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general.

Para lograr esto, es necesario que la gestión administrativa sea más efectiva y eficiente en el manejo de los recursos tecnológicos, técnicos humanos y financieros a fin de lograr resultados positivos en el desarrollo del objeto social, por lo que es vital la planeación estratégica ya que “indica las acciones a emprender, para conseguir los fines teniendo en cuenta la posición competitiva relativa y las previsiones e hipótesis sobre el futuro”<sup>1</sup> que le permiten alcanzar los objetivos solidarios y por ende el crecimiento organizacional.

Este debe ser el objetivo de toda empresa, y en especial el de las entidades solidarias como la empresa Serviactiva, que es una Cooperativa de Trabajo Asociado que lleva más de once años en el mercado dirigida a la limpieza y desinfección institucional y hospitalaria, con más de 1.000 trabajadores operativos directos a nivel nacional, apoyados por la vigilancia de más de 40 supervisores, monitores de servicio y coordinadores regionales, guiados por una planta administrativa de 30 colaboradores, y donde su mayor fuerza operativa de la empresa está compuesta por mujeres cabeza de familia trabajadoras, que han promovido él logró de beneficios para mejorar su calidad de vida, incentivando la cultura de ahorro y generando bienestar y progreso a sus familias, a través de sus beneficios.

---

<sup>1</sup> FERNÁNDEZ ROMERO, Andrés. Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones. Madrid. Ediciones Díaz de Santos S.A. 2004., p 9

Esto ha generado un crecimiento paulatino a través de los años importante para el logro de los fines sociales definidos, que se pueden ver de alguna manera comprometidos hoy día, debido que en el desarrollo de la gestión administrativa presentan debilidades en el contexto de la planeación estratégica diseñada para alcanzar los objetivos, estructurarse hasta identificar los procesos eficientes que soporten la misión, visión y demás elementos requeridos, que permita la consolidación en un mercado cada vez más competitivo.

De esta manera, al establecer la situación actual de los componentes o elementos estratégicos de la Planeación Estratégica, se pueden medir el cumplimiento de las metas que se trazan; se puede hacer seguimiento y establecer el estado de la gestión en el alcance de la visión y misión, que define hacia donde se dirige la empresa, por lo que resulta prioritario que la empresa revise si la Planeación Estratégica está apoyada en el manejo eficiente de los recursos existentes, que le permita lograr los objetivos y las metas que se desean conseguir.

Por lo tanto, la presente investigación se enfoca en analizar el proceso de Planeación Estratégica de la entidad Serviactiva en sus diversos componentes, tomando como base la documentación actual, la opinión de los funcionarios, a fin de lograr un diagnóstico de que permita establecer el estado de alineación de estos elementos estratégicos y la gestión administrativa actual, con el fin de formular sobre los hallazgos una propuesta de acuerdo con la fundamentación teórica establecida sobre el tema, con el propósito de que la empresa Serviactiva en un futuro siga creciendo y se desarrolle competitivamente en el mercado objetivo.

# 1. PROBLEMA

## 1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

En un mundo altamente competitivo y de constante cambio, la Planeación Estratégica se ha convertido en una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones futuras, y ayudar con ello a orientar el esfuerzo del recurso humano hacia metas realistas de desempeño, por lo cual se hace necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación, de manera adecuada.

La Planeación Estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la Dirección, a través de la Organización de sus recursos y según la forma como está estructurada; por tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y propósito. Además, a excepción de algunas empresas, cualquier compañía que no cuente con algún tipo de formalidad en su sistema de Planeación Estratégica, y no tenga clara su configuración se expone a un desastre inevitable<sup>2</sup> que puede sacar del mercado a cualquier empresa.

La Planeación Estratégica define hacia dónde va la empresa en un lapso de tiempo definido, qué busca lograr en la línea de negocio en la que se desenvuelve frente a la competencia y cómo lo planea lograr. Esto queda documentado y es transmitido a los integrantes de la empresa. Cuando se documenta, es importante la buena definición de cada uno de los componentes de la Planeación Estratégica, tal, que pueda ser comprendido y tenga metas medibles para lograr alcanzar los objetivos y cumplir el objeto social empresarial definido.

De esta manera, se hace necesaria la aplicación de la Planeación Estratégica en las diversas empresas del mercado, y en especial aquellas de tipo solidario que se enfoca en proteger intereses comunes para mejorar la calidad de vida de los asociados, como se busca mediante el desarrollo de la gestión administrativa en la entidad Serviactiva. Sin embargo, este proceso presenta algunas debilidades en sus componentes (Misión, Visión, Valores, Objetivos, Políticas y Estrategias) que afecta el crecimiento de la empresa ya que este “prevén los problemas y se toman las medidas correctivas antes de que estas se hagan críticos”<sup>3</sup> lo cual disminuye los resultados de las metas y objetivos trazados, que sería poco beneficioso para

---

<sup>2</sup> CUERO OSORIO, Junior Estiven, ESPINOSA ORTEGÓN, Ana Milena, GUEVARA RESTREPO, Martha Inés, MONTOYA ZAPATA, Katherin Andrea, OROZCO MORENO, Leidy Patricia y ORTIZ MARTÍNEZ, Yeidi Andrea. Planeación Estratégica - Henry Mintzberg. Palmira. Universidad Nacional de Colombia. 2007., p 7. - Tomado el 16/05/2012. Disponible en internet: [http://www.docentes.unal.edu.co/catelloc/docs/Fundamentos/Segundo\\_Parcial/conten.pdf](http://www.docentes.unal.edu.co/catelloc/docs/Fundamentos/Segundo_Parcial/conten.pdf)

<sup>3</sup> ZABALA SALAZAR, Hernando. Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias. Bogotá. Universidad Cooperativa de Colombia. 2005., p 25.

los asociados de una entidad solidaria como Serviactiva que busca el mejoramiento de la calidad de vida de estas personas.

En este sentido, “las organizaciones para crecer, generar utilidades y mantenerse en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico”<sup>4</sup> a partir de una planeación que aproveche las oportunidades que en este caso tenga la entidad Serviactiva para ser eficiente en la ejecución de las acciones y de los recursos existentes, para consolidarse en el mercado.

Si la entidad Serviactiva no fortalece los componentes de la Planeación Estratégica definida para enfrentar las situaciones actuales y futuras, se forjan problemas por falta de articulación de las actividades y procesos que se van volviendo más complejos, críticos y con mayor dificultad para lograr aplicaciones acciones correctivas que permitan mejorar dichas situaciones, con el propósito de conseguir un funcionamiento eficiente y efectivo, en cada una de las áreas de esta empresa solidaria.

Por lo tanto, si los componentes de la planificación estratégica se aseguran en entidad, “esto permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva el rumbo de una organización, facilitando la acción innovadora de dirección y liderazgo”<sup>5</sup> que conlleva a concretar las metas proyectadas.

Bajo esta perspectiva, la realización de la investigación busca establecer la situación actual de los componentes o elementos estratégicos de la Planeación Estratégica en la entidad Serviactiva, con el propósito de evaluar si esta responde adecuadamente a los requerimientos y necesidades de la empresa, o si se hace requiere definir acciones sobre los hallazgos encontrados para mejorar las situaciones adversas determinadas.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.**

¿Qué impacto genera la planificación estratégica de la cooperativa de trabajo asociado Serviactiva con sede en Villavicencio con sus asociados y clientes y como pueden ajustarse a la actual posición competitiva para el logro de los objetivos y metas planeadas?

---

<sup>4</sup> AMAYA AMAYA, Jairo. Gerencia: Planeación y Estrategia. Fundamento, Modelo y Software de Planeación. Bucaramanga. Editorial. Jairo Amaya Amaya. 2005., p 50.

<sup>5</sup> MARTÍNEZ B, Milagros J del V y TEIXEIRA T, Ricardo M. Modelo estratégico para la responsabilidad social de las organizaciones. Sucre. Universidad de Oriente. 2008., p 25.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. OBJETIVO GENERAL**

Determinar la situación actual de los componentes o elementos estratégicos de la Cooperativa de Trabajo Asociado “SERVIATIVA” en la sede de Villavicencio (META) y elaborar una guía de autodiagnóstico y seguimiento de la gestión administrativa de la Planeación Estratégica.

### **2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Los objetivos específicos con los que se dará respuesta al objetivo general son los siguientes:

- Identificar la fase de desarrollo en que se encuentra la Planeación de la Cooperativa de Trabajo Asociado “SERVIATIVA” en la sede de Villavicencio (Meta), a partir de la situación de los componentes o elementos, tales como Misión, Visión, Valores, Objetivos, Políticas y Estrategias.
- Determinar el estado de ejecución administrativa de los componentes o elementos del plan estratégico (Misión, Visión, Valores, Objetivos, Políticas, Estrategias) de la Cooperativa de Trabajo Asociado “SERVIATIVA” en la sede de Villavicencio (Meta).
- Determinar el insumo para elaboración de un plan de mejora o guía de autoevaluación de la gestión y seguimiento de la función administrativa de planeación estratégica de la Cooperativa de Trabajo Asociado “SERVIATIVA” en la sede de Villavicencio (Meta).

### 3. JUSTIFICACIÓN

Según el informe de gestión de Dansocial (Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria), divulgado el 31 de mayo de 2009, se estima que en Colombia existen 10.055 organizaciones de la economía solidaria entre Cooperativas, Fondos de Empleados y Asociaciones Mutuales.

El sector de la economía solidaria genera cerca de 135.698 empleos bajo el régimen laboral en forma directa. Las Cooperativas de Trabajo Asociado (C.T.A.), vinculan 537.859 personas como asociados trabajadores, lo que significa 673.557 empleos. Este volumen de trabajo representan el 3.38% de la población económicamente activa del país. En el año 2008 el total de activos del sector llegó a los \$23.4 billones, pasivos por \$14.4 billones, su patrimonio es de cerca de \$8.9 billones y sus ingresos alcanzaron los \$24 billones. Solo los ingresos del sector cooperativo representan el 4,78% del PIB nacional del 2008.<sup>6</sup>

La problemática que se presenta con las Cooperativas de Trabajo Asociado CTA, en materia de intermediación laboral y detrimento de las condiciones laborales, ha llevado al Gobierno Nacional a reglamentar su funcionamiento expidiendo el decreto 4588 de 2007 y la ley 1233 de 2008.<sup>7</sup>

La importancia de estas empresas en el país, como fuente de empleo invita a profundizar sobre las Cooperativas de Trabajo Asociado, y el contar con el Apoyo de Serviactiva, es una oportunidad para aprender de la realidad, aplicar lo aprendido a lo largo de la carrera mediante esta investigación.

El presente trabajo busca orientar a la empresa desde su Planeación Estratégica, teniendo en cuenta el compromiso ético frente a la sociedad por parte de los integrantes del proyecto, para buscar el crecimiento de la institución que ha abierto las puertas a sugerencias de mejora.

La cooperativa se beneficia al obtener un documento en donde se establece la situación actual de los componentes de la Planeación Estratégica y sobre los hallazgos los directivos podrán tomar decisiones al respecto, para el mejoramiento de aquellas situaciones que afectan el desarrollo de las actividades a fin de alcanzar los objetivos y fines proyectados, desde la perspectiva de la Administración de Empresas, sustentada con las observaciones y bases teóricas necesarias para sugerir a la empresa ajustes en la Planeación Estratégica en caso de ser necesario.

---

<sup>6</sup> PABÓN PABÓN, Rosemberg. Informe de Gestión Dansocial - mayo 31 de 2009. Bogotá. Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria. 2010., p 1

<sup>7</sup> Ibíd., p 4

Para los asociados de la cooperativa es importante lo anterior, al ser parte del crecimiento, logro de la misión y visión planteadas por la empresa, facilitando la competitividad en el mercado, brindando mejores oportunidades que permitan mayores resultados.

Los socios pueden entender el diagnóstico realizado como apoyo para la toma de decisiones sobre la empresa, dándole un enfoque más competitivo en el mercado al integrar el recurso humano hacia la Planeación Estratégica. Es un apoyo en su función de proveer la dirección estratégica para garantizar que los objetivos de la empresa sean alcanzados.

Como estudiantes de Administración de Empresas, se realiza una aplicación de las Ciencias Administrativas en un entorno empresarial real, con el compromiso ético de brindar el conocimiento adquirido para entender aspectos directivos de una entidad solidaria, como la Planeación Estratégica y la organización administrativa.

Además, la Misión de la Fundación Universitaria los Libertadores indica que se debe: "formar integralmente profesionales y ciudadanos críticos con amplio sentido de lo social, ético, estético y político; competentes investigativos, innovadores y con espíritu emprendedor", en este sentido social se pretende con este trabajo, realizar un aporte a la entidad Serviactiva, en pro de mejorar en su línea de negocio en que se desenvuelve y brindar una organización alineada con la visión que se plantea, donde cada componente de la Planeación Estratégica contribuya al logro de los objetivos planteados de una manera organizada, clara y efectiva.

## **4. DELIMITACIÓN**

### **4.1 DELIMITACIÓN ESPACIAL**

La investigación está limitada a la Cooperativa de Trabajo Asociado “Serviactiva”, con sede principal Bogotá D.C. y sucursal en Villavicencio, Meta, Colombia.

Teniendo como delimitación espacial la sucursal ubicada en Villavicencio.

### **4.2 DELIMITACIÓN TEMPORAL**

El estudio se realiza entre el segundo semestre del año 2012, y el primer trimestre de 2014.

### **4.3 DELIMITACIÓN CONCEPTUAL**

El proyecto cubre conceptos de Planeación Estratégica, Organización administrativa y plan de mejora.

## 5. MARCO DE REFERENCIA

### 5.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

La empresa no tiene antecedentes de investigaciones similares y por tanto se considera un valioso aporte el hacer la investigación y obtener resultados de la empresa para que se tengan en cuenta para su propio beneficio, dando pie para futuras aplicaciones en empresas del sector solidario en el país.

Se consultaron investigaciones similares de Planeación Estratégica en empresas colombianas, entre las que se encontraron:

La Planeación Estratégica como herramienta para el mejoramiento de la asociación nacional de música sinfónica; Tesis de la Pontificia Universidad Javeriana. En esta tesis se realizó un diagnóstico de la situación de la Asociación Nacional de Música, se revisó la definición de Orquesta Sinfónica, se analizó y evaluó el contexto histórico del medio musical colombiano donde se tomaron algunos referentes internacionales para presentar una propuesta de Plan Estratégico que incluye propuesta de plan de acción anual, indicadores de producto impacto y gestión, plan de mercadeo, propuesta de portafolio de productos y servicios con su respectiva segmentación de mercados y estrategia de comunicación.

Modelo de Planeación Estratégica para la Microempresa Intermedia de Reciclaje. Tesis de la Universidad de Medellín. Este proyecto apunta al impacto social y ambiental que genera esta empresa en un futuro para la comunidad, tratándose de una empresa que protege el medio ambiente a través del reciclaje, con crecimiento y rentabilidad.

Guía metodológica para la formulación de la Planeación Estratégica de una empresa del sector de la construcción y de las telecomunicaciones: caso Poloingsa. Tesis de la Universidad ICESI. Esta tesis busca presentar una guía metodológica para la formulación de la planeación estratégica de una organización en el sector de la construcción y de las telecomunicaciones con su aplicación en el caso de Poloingsa.

Diseño de la Estructura administrativa para la empresa L & C Distribuciones Ltda. Tesis de la Universidad Tecnológica de Pereira. Se realiza un diagnóstico de la empresa L & C Distribuciones LTDA., para luego llevar a cabo el diseño de su estructura, con base en las principales variables que implica la administración de una organización.

La comunicación con sentido solidario: estudio de caso de la dimensión social y productiva de la comunicación en una cooperativa de trabajo asociado. Tesis de la Universidad Javeriana. Esta tesis es, particularmente, un estudio de caso en una organización denominada Cooperativa de trabajo Asociado Gente Útil – CTA, en la cual se logró elaborar una contextualización y un diagnóstico comunicacional que permitió, siguiendo los referentes conceptuales, definir algunas alternativas y lineamientos estratégicos basados en la identidad cooperativa, es decir a partir de los valores y principios del cooperativismo; así como fortalecer la gestión de la comunicación desde un plan de comunicación basado en un marco lógico de comunicación que se constituye en una herramienta de formulación, diseño, monitoreo y evaluación de la estrategia, así como de las acciones comunicativas pertinentes frente a los problemas y dificultades detectados en el diagnóstico.

El gobierno corporativo en la cooperativa de trabajo asociado Recuperar CTA. Tesis de la Universidad de Medellín. Esta tesis tiene como objetivo general analizar cómo la implementación de un Gobierno Corporativo en la Cooperativa de Trabajo Asociado Recuperar CTA, ha facilitado el crecimiento y la permanencia en el tiempo de la organización.

## **5.2 MARCO TEÓRICO**

Con el propósito de fundamentar la presente investigación, a continuación se muestran las principales teorías que en la actualidad existen sobre el tema objeto de este estudio:

**5.2.1 La Planeación Estratégica.** La Planeación Estratégica, es una herramienta aplicada en la gestión administrativa cuyo propósito es preparar a las empresas para enfrentar los diversos escenarios presentes y futuros que se puedan generar bajo las condiciones actuales del mercado, la alta competitividad que se ha forjado debido al desarrollo tecnológico y el proceso que ha llevado al libre comercio en muchos países del mundo, que crea incertidumbre por los cambios constantes en las actividades económicas.

Son diversos los autores que referencian el tema de diferentes puntos de vistas, entre ellos se tiene a Sallenave J. P. (2002) el cual indica que la Planeación Estratégica “es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho, el concepto de Estrategia y el de Planeación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se pueda

alcanzar uno o varios objetivos”<sup>8</sup> que conlleven al desarrollo y crecimiento competitivo de la organización en el mercado.

Todas las empresas requieren aplicar herramientas administrativas como la Planeación Estratégica fundamental para encaminar el desempeño del personal hacia la misión y visión definidas, es por ello que su aplicación depende del tamaño y complejidad de la unidad productiva. La Planeación Estratégica en la mayoría de las empresas diversificadas y organizadas se establece a tres niveles sí:

El primero es el nivel total de la empresa, que responde a preguntas fundamentales sobre el presente y futuro de la empresa:

¿Dónde invertir los recursos actuales de la empresa?

¿De dónde se podrán obtener los recursos futuros?

¿Cómo asegurar la supervivencia, el crecimiento y las utilidades?

A nivel de división, que consiste en que una vez que se ha decidido en cuáles actividades debe la empresa invertir sus recursos, conviene determinar cómo se logrará el éxito en los sectores escogidos.

A nivel funcional que corresponde al nivel crítico pues la mejor estrategia puede sucumbir a las peores políticas.<sup>9</sup>

De esta manera, la organización debe enfocar toda su atención en crear las condiciones necesarias para mejorar la realidad interna y externa para conseguir mayores resultados, por lo que se debe llevar a cabo como una actividad que puede descomponerse en una secuencia de etapas. Aunque los autores difieren en el detalle, están de acuerdo en la siguiente secuencia general es: Objetivos - elaboración del plan de estrategia y determinación del presupuesto<sup>10</sup> que permite crear las condiciones generales para conseguir direccionar las acciones hacia un mismo horizonte que busca el mejoramiento de la calidad de vida de las personas, que en caso de la investigación es de los asociados a la entidad Serviactiva – Villavicencio, como fuente de progreso institucional.

---

<sup>8</sup> SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia y planeación estratégica. Gerencia. Bogotá. Grupo Editorial Norma. 2002., p 52

<sup>9</sup> Ibíd., p 53 - 55

<sup>10</sup> Ibíd., p 54

**5.2.1.1. Qué es y qué no es Planeación Estratégica.** En la actualidad, en el ámbito empresarial el diseñar y aplicar acciones estratégicas que permitan el mejoramiento de la productividad y competitividad debe ser una práctica constante de los órganos de administración en el caso de las empresas solidarias, como la de Serviactiva – Villavicencio que requiere proyectarse en escenarios futuros mediante un proceso efectivo de Planeación Estratégica.

Bajo esta perspectiva, varios autores abordaron el concepto de Planeación como el profesor Russell Ackoff quien afirma que: "la Planeación se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir, antes de que se requiera la acción, esto incluye el establecimiento de objetivos y la escogencia del medio más apropiado para el logro de los mismos, antes de emprender la acción"<sup>11</sup> que se enfoca a mejorar aquellas situaciones que están afectando la funcionalidad y el crecimiento empresarial.

Es así, que la Planeación Estratégica se presenta como "el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo"<sup>12</sup> Según lo anterior, esa visión del estado futuro de la empresa señala la dirección en que se deben desplazar las organizaciones y la energía para realizar este desplazamiento. Por lo tanto, este proceso de prever el futuro difiere de la Planeación a largo plazo, ya que normalmente este tipo de Planeación es simplemente la extrapolación de tendencias comerciales actuales.

Para las entidades solidarias según Zabala (2005) la Planeación Estratégica la define como "un proceso de reflexión frente al deber ser de una organización; se refiere a la acción de elaboración conceptual en torno a la elaboración del futuro institucional, entendida como la determinación anticipada de los resultados esperados y de los procesos correspondientes por desarrollar"<sup>13</sup> que permiten alcanzar la consecución de la misión y visión empresarial como propósito de los órganos de administración en entidades cooperativas como Serviactiva – Villavicencio, que busca el bienestar de los clientes internos y externos.

**5.2.1.2 Importancia de la Planeación Estratégica.** La constante de la gestión administrativa debe ser aplicar acciones que permitan mejorar la organización en su ámbito competitivo, de ahí resulta vital la implementación efectiva de la Planeación Estratégica como resultante de un análisis profundo del estado interno y externo de la entidad. En este aspecto se considera necesario incluir algunos

---

<sup>11</sup> GARZÓN, Manuel. Planeación estratégica. Bogotá. Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD. 2000., p 29.

<sup>12</sup> PEÑARRIETA DE CÓRDOVA, María Isabel. Módulos de Aprendizaje – Planificación Estratégica. México. Universidad Autónoma de Tamaulipas. 2005., p 17.

<sup>13</sup> ZABALA SALAZAR. Op. cit., p 33.

criterios de autores que tratan aspectos referidos a la importancia de la Planeación y administración Estratégica.

Para Steiner la Planeación Estratégica sistemática beneficia porque:

- Es esencial para cumplir con las responsabilidades de la alta dirección pues refuerza la intuición.

- Formula y contesta preguntas importantes para una empresa.

- Introduce un nuevo conjunto de fuerzas decisivas en un negocio. Simula el futuro en papel, lo que permite ver, evaluar y aceptar o descartar numerosas alternativas.

- Aporta otros beneficios cuya naturaleza es más bien conductual.

- El sistema de Planeación Estratégica es en sí un proceso de capacitación de los directivos, entre otras cosas.<sup>14</sup>

Dentro de este contexto para las entidades solidarias según Zabala (2005) es importante la Planeación Estratégica porque se “identifican áreas problemáticas, se elaboran alternativas y se proyecta la acción. Al planear se prevén los problemas y se toman medidas correctivas antes de que éstos se hagan críticos. De modo que la planeación precisa los resultados que quieren alcanzarse, superando los simples deseos”<sup>15</sup> de los directivos de las empresas, quienes deben prospectar escenarios factibles bajo las condiciones de un mercado cada vez más competitivo.

**5.2.1.3 Componentes de la Planeación Estratégica.** La Planeación Estratégica es un medio utilizado por los directivos de las empresas para enlutar todos los esfuerzos del personal hacia unos objetivos debidamente diseñados para ser alcanzados.

En su aplicación la Planeación Estratégica tiene como componentes o elementos, la Misión, Visión, Valores, Objetivos, Políticas y Estrategias, encaminadas al desarrollo de un proceso dinámico que permite la finalidad y el alcance de los propósitos de esta disciplina que entre los cuales se busca obtener mayores porcentajes de participación en el mercado que propendan resultados económicos

---

<sup>14</sup> GARZÓN, Manuel. Óp. cit., p 31.

<sup>15</sup> ZABALA SALAZAR, Óp. cit., p 25.

que sirvan para forjar el bienestar de los empleados y de la población o comunidad de influencia.

Estos elementos deben ser aplicados en el proceso de desarrollo de la Planeación Estratégica de las entidades solidarias como Serviactiva de Villavicencio, para conseguir entrelazar el esfuerzo hacia los objetivos por un medio apropiado para que se enfoque en el logro de los mismos.

• **Misión Corporativa.** Una formulación de misión muestra una visión a largo plazo de una Organización, en términos de que quiere ser y a quien desea servir. Describe el propósito, los clientes, los productos o servicios, mercados, filosofía y tecnología básica de una empresa. En conjunto, los componentes de la formulación de la misión responden a una pregunta clave sobre la empresa: ¿cuál es el negocio? Una respuesta apropiada a esta pregunta hace que las actividades de formulación, ejecución y evaluación de estrategias sean, mucho más fáciles. De acuerdo con McGinnis, la formulación de una misión debe contemplar lo siguiente:

- Definir qué es la Organización y lo que aspira a ser;
- Ser lo suficientemente específica para excluir ciertas actividades y lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo;
- Distinguir a una Organización de todas las demás;
- Servir como marco para evaluar las actividades presentes y futuras;
- Ser formulada en términos tan claros que se puedan entender en toda la empresa<sup>16</sup>

De ahí la importancia en el contexto institucional, ya que la misión refleja la imagen de la organización, el deseo de cumplir con un objeto social que se ha definido dependiendo del tipo de negocio, por lo que es razón de ser de la empresa y la oportunidad para direccionar el esfuerzo de recurso humano en un mismo sentido.

Se necesita una buena comprensión de la misión de la empresa antes de fijar sus objetivos y estrategias de manera efectiva. King y Cleland recomiendan que las

---

<sup>16</sup> FRED R. David. La Gerencia Estratégica. Bogotá. División Fondo Editorial Legis. Serie empresarial. 1988., p 79.

organizaciones desarrollen la formulación escrita de una misión por las siguientes razones:

- Asegurar unanimidad de propósitos dentro de la Organización.
- Proporcionar una base con el objeto de motivar el uso de recursos organizativos.
- Desarrollar una norma o base para asignar recursos de la Organización.
- Fijar un tono general o clima organizativo; o sea, sugerir una operación seria y metódica.
- Servir como punto de atracción para las personas que se puedan identificar con los propósitos y la dirección de la empresa, así como para desanimar a las personas, que no lo pueden hacer, con el fin de que no participen en las actividades futuras de la Organización.
- Facilitar la trasciende de objetivos y metas a una Estructura y Organización que conlleve la asignación de tareas por niveles y elementos responsables, dentro de la Organización.
- Especificar los propósitos de la Organización y hacer que ellos se traduzcan en metas, de tal forma que los parámetros de costos, tiempo y desempeño puedan evaluarse y controlarse.<sup>17</sup>

La formulación de la misión es una declaración de conceptos y actitudes más que de detalles específicos. Al menos por dos razones importantes, es generalmente amplia en sus alcances: primero, porque una formulación de misión de amplio alcance permite el estudio y generación de una vasta gama de objetivos y estrategias factibles sin frenar la creatividad gerencial. La especificidad excesiva limitaría el potencial de crecimiento de la Organización; la segunda, para ser amplia<sup>18</sup> con el propósito de promueva el desarrollo dentro de los alcances de la participación activa de la gestión administrativa.

Una formulación efectiva de misión despierta sentimientos y emociones en relación con una Organización, generando la impresión de que la firma es exitosa, sabe a dónde se dirige y es merecedora de nuestro apoyo, tiempo e inversión. El

---

<sup>17</sup> *Ibíd.*, p 81.

<sup>18</sup> VENEGAS JIMÉNEZ, Pedro. Planificación educativa bases metodológicas para su desarrollo en el siglo XXI. San José de Costa Rica. Editorial Universidad Estatal a Distancia. 2006., p 233

sentido de propósito del empresario cuando se inicia una firma da lugar a una apropiada visión con respecto a los componentes deseables de una formulación de misión. Concretamente, una misión debe tener diez partes características, las cuales se enumeran a continuación junto con los interrogantes que debería ser capaz de responder:

- Clientes. ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
- Productos o servicios. ¿Cuáles son los productos o servicios más importantes de la firma?
- Mercados. ¿Compite la firma geográficamente?
- Tecnología. ¿Cuál es la tecnología básica de la empresa?
- Preocupación por supervivencia, crecimiento y rentabilidad. ¿Cuál es la actitud de la empresa con relación a metas económicas?
- Filosofía. ¿Cuáles son los valores, creencias y aspiraciones fundamentales de la firma, así como sus prioridades filosóficas?
- Concepto de sí misma. ¿Cuáles son las fortalezas y ventajas competitivas clave en la empresa?
- Preocupación por imagen pública. ¿Cuál es la imagen pública a que aspira la firma?
- Efectividad reconciliatoria. ¿Pone la firma atención a los deseos de las personas relacionadas con la firma?
- Calidad inspiradora. ¿Motiva y estimula a la acción la lectura de la misión?<sup>19</sup>

Por ejemplo, el público se encuentra especialmente interesado en la responsabilidad social, mientras que los accionistas están más preocupados por la rentabilidad<sup>20</sup> Por lo tanto, la misión es un importante elemento de la planificación estratégica porque es a partir de este que se formulan objetivos detallados que sirven para guiar a la empresa u organización.

Al definir la Misión, deberá considerarse los siguientes aspectos:

---

<sup>19</sup> FRED R. David. Óp. cit., p 83.

<sup>20</sup> Ibíd., p 81.

- La final corre a cargo del más alto nivel de la empresa.
- El enfoque sirve para compartir la orientación de la empresa.
- Una vez definida la misión, las demás acciones deberán contribuir a su logro.
- Asociada a la definición de la misión deberá redactarse el marco de referencia bajo el cual actual la misión la filosofía.
- La formalidad de la misión deberá redactarse en forma escrita y deberá darse la difusión necesaria para que sea conocida, respetada y perseguida.<sup>21</sup>

Con estos aspectos la misión se podrá formular de manera completa y concisa, para representar lo que realmente es la esencia del negocio, para el caso de la investigación de la entidad Serviactiva – Villavicencio, se debe realizar la revisión sobre los componentes que integran para misión existente para concretar si posee todos los elementos primarios.

• **Visión Corporativa.** La Visión está encaminada a prospectar el futuro hacia donde se los directivos desean alcanzar con el desarrollo administrativo de su gestión y como componentes esencial para la aplicación de Planeación Estratégica.

La visión corporativa es un “conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor”<sup>22</sup> que permitirá concretar el rumbo de la empresa hacia los objetivos y metas que se definen para mantenerse competitivo en el mercado.

La visión es la imagen de un estado futuro ambicioso y deseable, relacionado con el cliente interno y externo el cual debe ser mejor que el estado actual, que a su vez debe convertirse en un sueño de largo alcance. Para lograrlo se requiere

---

<sup>21</sup> REYES, Octavio. Planeación estratégica para alta dirección. Estados Unidos. Palibrio. 2012., p 35.

<sup>22</sup> AMAYA AMAYA. Óp. cit., p 15

pasión, sacrificio, tenacidad y dinamismo por parte de los integrantes de la empresa<sup>23</sup> por lo que la visión tiene preguntas referentes como:

- ¿En qué negocio estamos?
- ¿Cuál es el negocio?
- ¿Para qué existe la empresa?
- ¿Cuáles son las características diferenciales?
- ¿Cuáles son los productos y/o servicios?
- ¿Cuáles son los mercados actuales?
- ¿Cuáles serán los mercados futuros?
- ¿Qué canales de distribución tenemos?
- ¿Cuáles son los indicadores de rentabilidad?
- ¿Cuáles son los principios organizacionales?
- ¿Cuál es la responsabilidad social de la empresa?<sup>24</sup>

Por eso 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, precediendo incluso al desarrollo de una declaración de la misión”<sup>25</sup> que expresa la importancia de tener una visión enfocada a las necesidades prospectivas de la empresa.

Los elementos claves de la Visión, son los siguientes:

- Imagen, porque es algo que se puede describir.

---

<sup>23</sup> PRIETO HERRERA, Jorge Eliecer. Gestión estratégica organizacional. Guía práctica para el Diagnóstico Empresarial. Bogotá. Ecoe Ediciones. 2008., p 90.

<sup>24</sup> *Ibíd.*, p 91.

<sup>25</sup> FRED R. David. *Óp. cit.*, p 91.

-Fácilmente transmisible y comprensible.

-Se nombra a los miembros de la organización porque compete, no solo al grupo directivo, sino también a todos los niveles jerárquicos de la empresa.

-Todos tienen la capacidad de hacer aportes en un proceso de declaración de la visión.<sup>26</sup>

Para que la visión sea efectiva y logre movilizar a las personas, debe ser:

-Concreta: fácil de entender, simple pero con mucho significado.

-Posible: que realmente se puede alcanzar, creíble.

-Noble: algo por lo que vale la pena luchar.

-Real: que se puede visualizar y describir como existente.

-Detallada: En términos que signifiquen acción.

-Inspiradora: Que transmite fuerza e impulsa al compromiso.

-Consistente: Acorde a los principios corporativos y la cultura organizacional<sup>27</sup>

La Visión Corporativa permite en forma concreta delinear hacia donde se dirige la organización en el futuro, por ello es indispensable que el recurso humano busque conozca en detalle cada una de las actividades y metas para conseguir los resultados planeados.

Por lo tanto, la Visión Cooperativa de una empresa es la imagen de lo que los miembros de la organización quieren que ésta sea, o que llegue a ser; es un enunciado que expresa hacia donde deben enfilar sus esfuerzos todas las personas que integran la institución, Impulsa a los individuos a luchar por un propósito común; es un elemento importante en la transformación exitosa de una empresa<sup>28</sup> que requiere ser diseñada adecuadamente para que el recurso humano

---

<sup>26</sup> DUQUE LONDOÑO, María Elena Dirección estratégica. Barranquilla. Universidad del Norte, 2000, p. 38. Fecha de consulta: febrero de 2014. Disponible en Internet. <http://www.slideshare.net/bLaCkTeArS01/misin-y-visin-4593341>

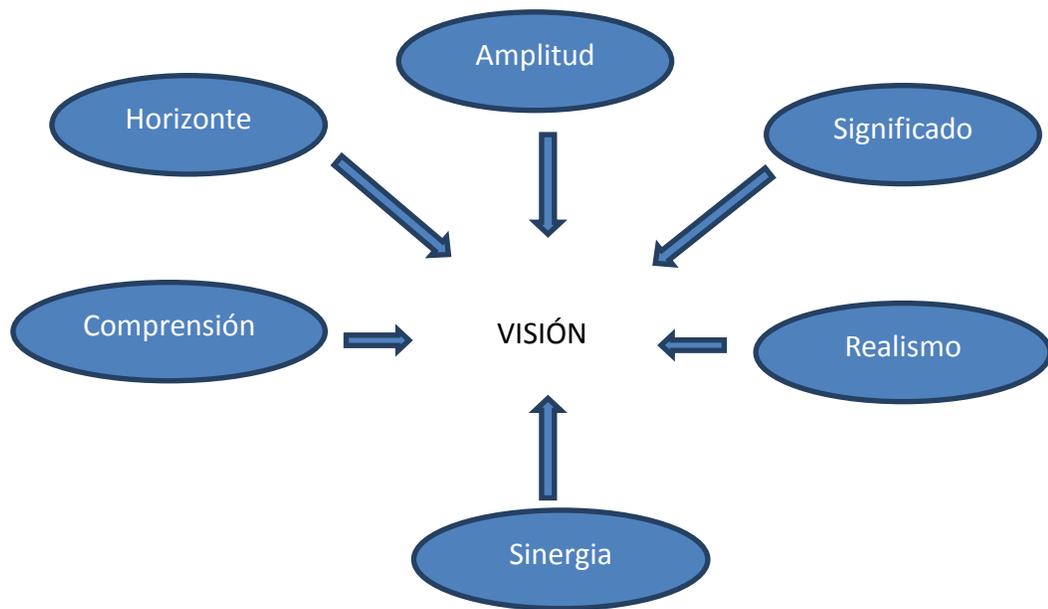
<sup>27</sup> ibíd., p 38

<sup>28</sup> ibíd., p 38.

tenga claros los objetivos que los directivos y propietarios de la empresa quieren obtener y en el caso de la investigación, los mismos asociados de la entidad Serviactiva- Villavicencio, serán los beneficiados si se logra aplicar este componente de la Planeación Estratégica.

Para la elaboración de la Visión se debe tener algunos elementos como se muestra a continuación:

**Figura 1. Elementos de una visión empresarial**



Fuente. FRED R. David. La Gerencia Estratégica. Bogotá. División Fondo Editorial Legis. Serie empresarial. 1988.

Estos elementos son los siguientes:

-Horizonte: La visión debe ser formulada, teniendo definido un horizonte de tiempo y teniendo en cuenta el medio donde se desarrolla la Organización.

-Compromiso: La visión debe ser apoyada y compartida por el equipo gerencial y sus colaboradores.

-Amplitud: La visión debe estar en un lenguaje que permita actuar e identificar los objetivos escogidos para la empresa.

-Significado: La visión debe inspirar el sentido de pertenencia hacia la entidad.

-Realismo: La visión tiene que ser un sueño posible y no una ilusión pérdida.

-Sinérgica: La visión debe estar en consonancia con la filosofía de la Organización.<sup>10</sup>

Para que una visión tenga un éxito considerable en este mundo dinámico actual, se requiere que la visión no sea una caja cerrada, sellada y guardada en un anaquel de la alta gerencia, sino que debe ser una meseta inmensa donde se puedan compartir los retos del futuro; entonces la visión deber ser compartida<sup>29</sup> a todos los empleados y directivos de la empresa para conseguir que se centren esfuerzos hacia la realización de las actividades y tareas en forma eficiente con el propósito de que se den resultados positivos.

De igual manera, las entidades solidarias como Serviactiva – Villavicencio, al tener proyectos importantes para el negocio, se deben enfocar desde la perspectiva de una Visión clara y concisa, que permita lograr los objetivos que se definieron en la Planeación Estratégica.

• **Valores Corporativos.** Los valores corporativos representan para el recurso humano aspectos esenciales para la creación de un medio ambiente acordes a las necesidades de la organización que busca obtener resultados económicos que permita tener mayor participación en el mercado.

Por ello, los “valores corporativos definen el carácter de una empresa y describen aquello que la empresa representa, por lo tanto, suelen estar definidos como parte del conjunto de proposiciones que constituyen la identidad corporativa de la misma”<sup>30</sup> donde refleja en el recurso humano el sentido de pertenencia para mejorar su desempeño y productividad.

Bajo estos lineamientos, los valores en la empresa son los “ideales y principios colectivos que guían las reflexiones y las actuaciones de un individuo (por ejemplo la lealtad a la propia familia) o un grupo de individuos (la solidaridad, o el principio darwiniano de que sobrevivan los mejores)”<sup>31</sup>, le proporcionan directrices para

---

<sup>29</sup> PRIETO HERRERA, Jorge Eliecer. Óp. cit., p 90.

<sup>30</sup> MARTÍNEZ PEDROS, Daniel, MILLA GUTIÉRREZ, Daniel Artemio. La elaboración del plan estratégico a través del cuadro de mando integral. Madrid. Ediciones Díaz de Santos. 2005., p 24

<sup>31</sup> *Ibíd.*, p 25.

crear un clima o ambiente organizacional acordes de las necesidades que permite un mayor desempeño laboral.

Cabe señalar que existe una relación detallada de estos valores agrupados por temas, que es la siguiente:

- Rentabilidad
- Liderazgo (de mercado y de producto
- Tecnología (I+D)
- Calidad
- Calidad de Vida
- Motivación
- Servicio<sup>32</sup>

Estos valores corporativos se constituyen en el medio para que el recurso humano desarrolle sus habilidades y se logre un mayor desempeño en la realización de las funciones encomendadas.

Los valores deberán considerarse en base a cinco niveles:

- Individuales: los que sustentan los individuos y que afectan directamente a sus conductas.
- Grupales: los llevados a la práctica por grupos pequeños, sean estos formales o informales, que afectan a la organización.
- Organizacionales: Los que posee la organización y que son representativos de los aportes individuales y grupales.
- Externos: Los que provienen del entorno y están en contacto directo con la organización.

---

<sup>32</sup> SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, José María. El Plan Estratégico en la Práctica. Editorial ESIC. 2003., p 138.

-Culturales: Los valores imperantes de la sociedad en general. <sup>33</sup>

En una visión estratégica, donde la gestión operativa eficaz de una organización que sea flexible y logre proximidad al cliente y al personal, la "excelencia se basa en la existencia y aceptación de los valores compartidos"<sup>34</sup> que son básicos para el desarrollo del accionar dentro de toda organización, porque construye el clima que se debe dar en la vida social del personal en la realización de las funciones definidas para sus cargos.

• **Objetivos y Metas.** Algunas veces se evita el escollo de la lógica para caer en aquél que consiste en emplear indistintamente palabras como finalidad, metas, objetivos, aun cuando sus acepciones son diferentes. Por otra parte, los autores no están de acuerdo con la definición de estos términos; lo que para unos es meta, para otros es objetivo<sup>35</sup>.

Finalidad o misión: concepción implícita del "porqué" de la empresa. La pregunta sobre la finalidad de la empresa es de orden filosófico.

Objetivos: toda Organización económica tiene por lo menos tres objetivos generales: supervivencia, crecimiento y utilidades, es decir, tres "voluntades organizacionales" independientes de la voluntad de los dirigentes. Además tiene objetivos particulares que dependen de los deseos de los gerentes. Estos objetivos "contingentes" implican metas cifradas<sup>36</sup> que refieren hacia donde se debe llevar a cabo los esfuerzos del recurso humano para conseguir resultados que le proporcionen bienestar.

Por eso, para lograr cada objetivo estratégico la "organización decide particionarlo en diferentes objetivos anuales por área funcional. Para evaluar el cumplimiento de un objetivo estratégico se deben sumar de manera ponderada los logros de los respectivos objetivos anuales en cada dependencia"<sup>37</sup> que van llevar a concretar resultados económicos en cada periodo de desarrollo de actividades.

Un objetivo tiene cuatro componentes:

-Un atributo, o sea una dimensión específica que lo define.

---

<sup>33</sup> MATILLA SERRANO, Kathy. Conceptos fundamentales en la planificación estratégica de las relaciones públicas. Barcelona. Editorial UOC. 2009., p 76.

<sup>34</sup> MAQUEDA LAFUENTE, Javier. Cuadernos de dirección estratégica y planificación. Madrid. Ediciones Díaz Santos S.A. 1996., p 46

<sup>35</sup> SALLENAVE, Jean Paul. Óp. cit., p 41

<sup>36</sup> Ibíd., p 42

<sup>37</sup> AMAYA AMAYA. Óp. cit., p 117

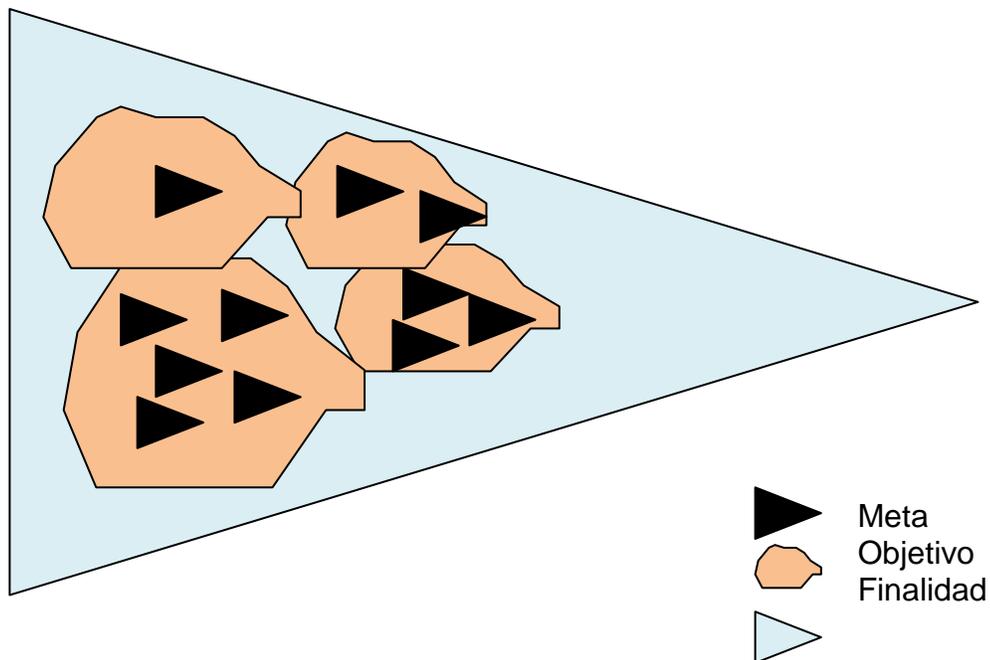
- Una escala de medida.
- Una norma o un umbral.
- Un horizonte temporal.<sup>38</sup>

Estos componentes deben tenerse en cuenta al momento de la construcción de cada objetivo, los cuales deben ser comunicados a los empleados para que estos los conozcan y se centren en desempeñar sus funciones dirigidas a su obtención para mejorar las condiciones empresariales.

Ahora, las Metas son un subconjunto de objetivos determinados por los dirigentes. Mientras que la meta es una norma cuantitativa, el objetivo es a la vez cualitativo y cuantitativo.

Los objetivos están incluidos dentro de la finalidad y las metas precisan los objetivos como se muestra en la siguiente figura:

**Figura 2. Finalidad, objetivos y metas.**



<sup>38</sup> SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia Integral. No le tema a la competencia, témale a la incompetencia. Bogotá. Grupo Editorial Norma. 2020., p 42.

Fuente. SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia y planeación estratégica. Gerencia. Bogotá. Grupo Editorial Norma. 2002.

Los objetivos estratégicos de la empresa se utilizan para hacer operativa la declaración de misión; es decir, ayudan a proporcionar dirección a cómo la organización puede trasladarse hacia los objetivos más altos de la jerarquía de metas, la visión y la misión.

Para que los objetivos tengan sentido necesitan satisfacer varios criterios:

- Mensurables. Debe haber al menos un indicador o criterio que mida el progreso hacia el cumplimiento del objetivo.

- Específicos. Esto proporciona un claro mensaje en cuanto a qué necesita ser realizado.

- Apropiados. Debe ser consistente con la visión y misión de la organización.

- Realistas. Debe ser un objetivo alcanzable dadas las capacidades de la organización y las oportunidades del entorno. En esencia, debe ser desafiante y factible.

- Oportuno. Requiere tener un plazo de tiempo para el cumplimiento del objetivo<sup>39</sup>

Teniendo estos criterios claros, se puede indicar que los objetivos deben ser:

- Redactados en forma sencilla y clara.

- Medibles y comparables con los resultados esperados.

- Identificar el área de negocio a la cual se refieren.<sup>40</sup>

Por lo anterior, los objetivos estratégicos al estar relacionados con los resultados esperados, se podrán tener una visión clara de lo que se desea para la empresa

---

<sup>39</sup> MARTÍNEZ PEDROS, Daniel, MILLA GUTIÉRREZ, Daniel Artemio. Óp. cit., p 26.

<sup>40</sup> INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACIÓN PARA LA AGRICULTURA. Manual de Capacitación párrafo Emprendimientos Rurales. San José de Costa Rica. Universidad para la Cooperación Internacional. 2001., p 52

en un escenario futuro, bajo el desarrollo de las actividades que es la base para que la organización sea eficiente en todos sus procesos.

•**Estrategias Corporativas.** La definición de estrategia ha tenido sin número de conceptualizaciones y es Henry Mintzberg, quien presenta un nuevo enfoque en donde referencia lo siguiente que la estrategia es como "un modelo en una corriente de decisiones o acciones"; es decir, el modelo se constituye en un producto de cualquier estrategia intentada (planteada), en realidad llevada a cabo, y de cualquier estrategia emergente (no planteada)" <sup>41</sup> que es la resultante de la actividad gerencia que busca conseguir los resultados u objetivos estratégicos que se buscan obtener.

Una estrategia es imprescindible para lograr la misión y visión empresarial, por ello su diseño se debe centrar en los requerimientos de la situación interna y externa que surge del quehacer diario de las funciones de los empleados que se llevan a cabo; por eso existen tres modos de formular estrategias, que son las siguientes:

Modo emprendedor, un fuerte líder generalmente el fundador de la empresa, toma decisiones atrevidas y riesgosas más o menos intuitivamente, es decir que se basa en su juicio personal que es fruto de su experiencia.

El modo adaptativo ha recibido el nombre de "ciencia de la improvisación", a diferencia del emprendedor, quien afronta el ambiente como una fuerza que necesita ser controlada, el gerente adaptativo reacciona ante cada situación conforme esta se presenta.

El modo de planeación proporciona el marco de referencia y un fuerte sentido de dirección que les falta a los otros dos. En este modo, los planificadores de alto nivel siguen un procedimiento sistemático que los obliga a analizar el ambiente de la organización a fin de elaborar un plan para proyectarse al futuro.<sup>42</sup>

La estrategia, es un componente esencial en la Planeación Estratégica, porque permite tener dispuestas una serie de actividades que deben desarrollar el recurso humano para conseguir que la empresa enfrente las condiciones cambiantes de un mercado que cada vez es más competitivo, como el del sector solidario que

---

<sup>41</sup>STONER, James y FREEMAN, Edward. Administración – Planeación estratégica. México. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. 1992., p 43.

<sup>42</sup> ROCA T, Santiago y ACUÑA Berrospi. La inversión en el Perú 1996: ambiente, sectores, financiamiento y estrategias. Perú. Esan Ediciones. 1995., p 123.

está en crecimiento, donde las entidades como Serviactiva – Villavicencio deben estar preparadas para conseguir el bienestar de sus asociados.

Las estrategias, son el “conjunto de conceptos generales que le muestran a la empresa “como” alcanzar sus objetivos de negocio. Las estrategias se complementan unas con otras para alcanzar los objetivos de negocio. Por eso se requieren de metas ambiciosas que demandan de estrategias de negocio ofensivas y defensivas sólidas. Las estrategias se diseñan de afuera de la organización hacia adentro de la organización<sup>43</sup>. Por lo tanto, las estrategias son flexibles en función de las circunstancias cambiantes de la propia organización

Algunos autores describen, a modo de filtros, indicadores de fracaso de una estrategia, como medio para detectar que la estrategia no funcionará de manera que, si la estrategia no pasa la prueba para alguno de ellos, se estar seguros de descartarla:

- La estrategia deberá tener prevista la creación o el mantenimiento de una ventaja competitiva ya existente (filtro de la ventaja competitiva).

- La estrategia debe representar una respuesta adaptable al medio externo y a los cambios críticos que ocurren en él (filtro de la consonancia con el entorno)

- La estrategia no deberá presentar metas y políticas inconsistentes entre sí (filtro de la consistencia)

- La estrategia no debe sobrepasar los recursos disponibles (filtro de la factibilidad)<sup>44</sup>

Así como las actividades y elementos de la Planeación Estratégica deben ser diseñadas y evaluadas en su ejecución, las estrategias no son la excepción, ya que son el fundamento principal de una evaluación efectiva donde la información de retroalimentación debe ser oportuna y adecuada, teniendo en cuenta que la evaluación no puede ser mejor que la información sobre la cual se basa. Una presión excesiva proveniente de la alta gerencia puede conducir a los gerentes de nivel inferior a inventar números que ellos creen satisfactorios. La alta gerencia no sólo es responsable del desarrollo de sistemas de evaluación sino de hacerlos

---

<sup>43</sup> ÁLVAREZ TORRES, Martín G. Manual de Planeación Estratégica / Manual de Planificación Estratégica. México. Panorama Editorial S.A. 2006., p 36

<sup>44</sup> MARTÍNEZ PEDROS, Daniel, MILLA GUTIÉRREZ, Daniel Artemio. Óp. cit., p 17.

funcionar en tal forma que se reduzcan a un mínimo las presiones para hacer falsos informes y se lleven a cabo las actividades para detectar esta actividad<sup>45</sup>.

Las estrategias de una empresa deben reunir las siguientes características:

- Deben ser los medios o las formas que permitan lograr los objetivos; los objetivos deben ser los "fines" y las estrategias "los medios" que permitan alcanzarlos (Eficacia).
- Deben guiar al logro de los objetivos con la menor cantidad de recursos, y en el menor tiempo posible (Eficiencia).
- Deben ser claras y comprensibles para todos.
- Deben estar alineadas y ser coherentes con los valores, principios y la cultura de la empresa.
- Deben considerar adecuadamente la capacidad y los recursos de la empresa.
- Deben representar un reto para la empresa.
- Deben poder ejecutarse en un tiempo razonable.<sup>46</sup>

Las actividades evaluativas de estrategias están encaminadas a resolver problemas potenciales internos y externos. Primero, se revelan las fortalezas/debilidades internas y las amenazas/oportunidades externas que constituyen las bases de las estrategias actuales. Algunas preguntas iniciales que se deben formular para la evaluación de estrategias son:

- ¿Siguen existiendo nuestras fortalezas internas?
- ¿Han surgido otras fortalezas internas? En caso afirmativo, ¿cuáles son?
- ¿Continúan existiendo nuestras debilidades internas?

---

<sup>45</sup> FRED R. David. Óp. cit., p 303

<sup>46</sup> MONTAHUD Jesús Araujo e ICART, Ignasi Brunet. Compromiso y competitividad en las organizaciones: El caso de una empresa aeronáutica. Tarragona. Edita publicaciones URV. 2012., p 27.

-¿Tenemos otras debilidades internas? En caso afirmativo, ¿cuáles son?

-¿Continúan existiendo nuestras oportunidades externas?

-¿Existen ahora otras oportunidades externas? En caso afirmativo, ¿cuáles son?

-¿Siguen existiendo nuestras amenazas externas?

-¿Existen ahora otras amenazas externas? En caso afirmativo, ¿cuáles son?<sup>47</sup>

Tomar medidas correctivas no significa el abandono de las estrategias existentes y ni que se deben formular nuevas estrategias; pero sí significa que deben tomarse en cuenta nuevos enfoques de ejecución y la revaluación de las estrategias<sup>48</sup> que es esencial para que las empresas avancen en su desarrollo institucional para que sus clientes sean beneficiados con los resultados.

•**Formulación de Estrategias.** Incluye el desarrollo de la misión del negocio, la identificación de las oportunidades y amenazas externas a la organización, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la generación de estrategias alternativas y la selección de estrategias específicas a llevarse a cabo<sup>49</sup> para que los directivos puedan consolidar la empresa en el contexto de mercado en el cual desarrollan las actividades.

La formulación de estrategias se define como el proceso mediante el cual se fija la misión de la empresa, lo que conlleva a una investigación con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas externas, así como un análisis que al comparar los factores internos con los externos fije los objetivos y estrategias de la empresa. Las estrategias elegidas deben aprovecharse en forma efectiva como fortalezas para tratar de combatir las debilidades, sacar el mejor provecho de sus oportunidades externas claves y evitar las amenazas externas.<sup>50</sup>

---

<sup>47</sup> ICA- BID- PROCIANDINO. IX Curso Corto administración de la investigación y transferencia de tecnología. Rionegro. Prociandino. 1991., p 36

<sup>48</sup> *Ibíd.*, p 37

<sup>49</sup> FRED R. David. Conceptos de Administración de Empresas. México. Pearson Educación. 2003., p 6.

<sup>50</sup> BLANCO LUNA, Yanel. Auditorios, procedimientos normas e integrales. Bogotá. Ediciones ECOE ediciones. 2003., p 238.

Para la formulación de estrategia se tiene en cuenta las diversas clases que los autores han presentado, como Michael Porter que divide las estrategias en:

-Liderazgo en costes. Aquí la empresa se esfuerza en conseguir los costes más bajos de producción y de distribución, de forma que pueda conseguir precios más bajos que sus competidores. Esto le puede permitir conseguir una alta cuota de mercado.

-Diferenciación. La empresa se concentra en conseguir rendimientos superiores en relación con alguna ventaja importante y valorada por el mercado en su conjunto. Puede ser líder en calidad, en tecnología, en estilo etc. Generalmente se puede destacar en algunas facetas, es difícil destacar en todas.

-La especialización. Implica enfocar el negocio, ya sea desde la perspectiva de un grupo de consumidores relativamente pequeño, o desde una porción restringida de una línea de producto.<sup>51</sup>

Las empresas como Serviactiva- Villavicencio pueden aplicar aquellas estrategias con las cuales, consideren van obtener mayores beneficios y logre el cumplimiento de la misión y visión empresarial.

**•Implantación y ejecución de Estrategias.** Requiere que la empresa establezca objetivos anuales, proyecte políticas, motive empleados, y asigne recursos de manera que las estrategias formuladas se puedan llevar a cabo; incluye el desarrollo de una cultura que soporte las estrategias, la creación de una estructura organizacional efectiva, mercadotecnia, presupuestos, sistemas de información y motivación a la acción.

La segunda etapa del proceso de la administración estratégica es la ejecución de las estrategias seleccionadas o elegidas.

La formulación de estrategias se hace en los niveles superiores jerárquicos, mientras que la ejecución de las mismas incluye todos los niveles jerárquicos.

La ejecución de estrategias comprende las siguientes actividades: fijación de metas, establecimiento de políticas y asignación de recursos.

---

<sup>51</sup> KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. Dirección de marketing. México. Editorial Pearson Educación. 2006., p 56

La fijación de metas se debe hacer en las principales áreas o divisiones de la empresa: gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo.<sup>52</sup>

• **Evaluación de Estrategias.** La evaluación de estrategias puede ser una tarea compleja y sensible. El énfasis exagerado en la evaluación de las estrategias puede ser costoso y contraproducente. A nadie le gusta ser evaluado en forma muy estricta. Dalton y Lawrence recalcan que, a menudo, entre más gerentes tratan de evaluar el comportamiento de los demás, menos control logran ejercer. Sin embargo, la carencia de la evaluación o la poca evaluación pueden producir peores problemas. La evaluación Estratégica es de importancia para garantizar el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.

Otra actividad de evaluación de estrategias consiste en medir el desempeño organizativo. Esta actividad incluye la comparación de los resultados esperados con los resultados reales de los esfuerzos de ejecución de estrategias, la investigación de la desviación de los planes, la evaluación de los desempeños individuales y el análisis de los progresos alcanzados para lograr las metas y objetivos propuestos<sup>53</sup> que refieran la posibilidad de conseguir la mayor competitividad para la empresa.

La evaluación de las estrategias está compuesta por las siguientes tres actividades:

-Análisis de los factores internos y externos que integran las bases de las estrategias actuales.

-Medir el desempeño de la organización, comparando el progreso real con el progreso previamente planificado o establecido por la empresa.

Esta actividad incluye la comparación de los resultados esperados con los resultados reales de los esfuerzos de ejecución estratégica, la investigación de las desviaciones de los planes, la evaluación de los desempeños Individuales y el análisis de los progresos alcanzados para lograr las metas y objetivos propuestos.

-Realización de acciones correctivas para mejorar la posición estratégica de la empresa tanto externa como internamente.<sup>54</sup>

---

<sup>52</sup> ibíd. p 238,

<sup>53</sup> FRED R. David. Conceptos de Administración de Empresas. Óp. cit, p 6

<sup>54</sup> Ibíd. p 6

Todas las estrategias están sujetas a cambio, dentro de este componente de la Planeación Estratégica, las estrategias resultan prioritarias para alcanzar los objetivos que definen los directivos de empresas como Serviactiva – Villavicencio, que buscan el mejoramiento de la calidad de vida de la población.

• **Políticas Empresariales.** Son también planes en el sentido de que son enunciados generales o maneras de entender que guían o canalizan el pensamiento o la acción en la toma de decisiones, éstas delimitan el área dentro de la cual una decisión ha de ser tomada y aseguran que esté de acuerdo para contribuir a los objetivos. Son declaraciones o interpretaciones generales que guían o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones.<sup>55</sup>

Las características más importantes que deben reunir las políticas son:

- Deben permitir discreción y flexibilidad en su aplicación.
- Deben permitir la coordinación y armonización en todas las áreas.
- Amplían las líneas de ecuación a seguir.
- Tienen una tendencia a largo plazo.
- Requieren una revisión y actualización periódica.
- Precisan el punto de vista y la filosofía de la dirección.
- Anticipan condiciones y situaciones inclinando la manera de enfrentarse.<sup>56</sup>

Las políticas definen un área dentro de la cual se va a tomar una decisión, asegurando que ésta sea consistente con un objetivo y contribuya al logro del mismo; Estas ayudan a decidir temas antes de que se conviertan en problemas, hacen que sea innecesario analizar la misma situación cada vez que se presenta para unificar otros planes, con lo que permiten a los gerentes delegar autoridad y mantener control sobre lo que hacen sus subordinados<sup>57</sup> para que cada

---

<sup>55</sup> REYES, Octavio. Planeación estratégica para alta dirección. Estados Unidos. Palibrio. 2012., p 35.

<sup>56</sup> ibíd., p 36.

<sup>57</sup> ibíd., p 36.

desempeño de los empleados sea productivo y acorde a las necesidades de empresa.

Estos son los componentes de la Planeación Estratégica que plantean los directivos de la entidad solidaria Serviactiva – Villavicencio, y sobre los cuales se enfoca el esfuerzo investigativo, para determinar la situación actual con el fin de realizar un análisis que permita generar acciones de mejoramiento.

**5.2.1.4 Organización Administrativa.** La Planeación Estratégica se encamina a mejorar las condiciones de la empresa mediante estrategias efectivas que promuevan una mayor competitividad. Según Marcial Córdoba Padilla: existen muchas teorías sobre la Organización administrativa, entre las que se encuentra la propuesta por Max Weber, que señala que la Organización debe adoptar ciertas estrategias de diseño para racionalizar las actividades colectivas entre las que se destacan:

- La división de trabajo.
- La coordinación de las tareas
- La delegación de autoridad, el manejo impersonal y la formalista del funcionario.<sup>58</sup>

Los factores organizacionales están fundamentados en:

- La participación de unidades externas al proyecto (auditoría, contratista, agencia financiera, consultoría)
- El tamaño de la Estructura organizativa (tamaño de producción).
- La tecnología administrativa (tecnología de producción).
- La complejidad de las tareas administrativas (comunicación vertical y horizontal)<sup>59</sup>.

---

<sup>58</sup> CÓRDOBA PADILLA, Marcial. Formulación y evaluación de proyectos. Bogotá. Ecoe Ediciones, 2006., p 286.

<sup>59</sup> Ibíd., p 287.

El estudio de la Organización debe ser un proceso permanente, para ajustarse a las variaciones que presenta la economía mundial, en relación a la cual se encuentran las siguientes tendencias:

- Aceleración del ritmo de cambio en todas las actividades.
- Consecuente aumento de la incertidumbre.
- Retorno a la economía productivista.
- Adecuación de la cultura al acelerado ritmo de avance tecnológico.
- Nueva dimensión de la calidad.
- Búsqueda de límites: calidad total, cero defectos, cero stocks, etc.
- Entrada plena en la era de la informática, las comunicaciones y los sistemas.
- Coincidencia de actividades económicas crecientes y otras bruscamente declinantes.
- Revalorización de la logística.
- Desarrollo impactante de los servicios.
- Incipiente conciencia y respeto del ecosistema.
- Creciente innovación y dinamismo de los mercados.<sup>60</sup>

Estas tendencias deben ser tenidas en cuenta por los directivos de la entidad solidaria Serviactiva – Villavicencio, en el proceso de planeación estratégica para que cada uno de sus componentes esté acorde de las necesidades y requerimientos del mercado.

**5.2.2 Estructura Organizacional.** Esta se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la Organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes-empleados, entre gerentes-gerentes y entre empleados-empleados. Los departamentos de una organización se pueden estructurar,

---

<sup>60</sup> *Ibíd.*, p 287.

formalmente, en tres formas básicas: por función, por producto /mercado o en forma de matriz.

- Organización Funcional. La organización por funciones reúne en un departamento a todos los que se dedican a una actividad o a varias relaciones que se llaman funciones. Por ejemplo, una Organización dividida por funciones puede tener departamentos para producción, mercadotecnia y ventas. El gerente de ventas de dicha Organización sería el responsable de la venta de todos los productos manufacturados por la empresa. Es probable que la Organización funcional sea la forma más lógica y básica de departamentalización. La usan primordialmente las pequeñas empresas que ofrecen una línea limitada de productos, porque aprovecha con eficiencia los recursos especializados. Otra ventaja importante de la estructura por funciones es que facilita mucho la supervisión, pues cada gente sólo debe ser experto en una gama limitada de habilidades. Además facilita el movimiento de las habilidades especializadas, para poder usarlas en los puntos donde más se necesitan.<sup>61</sup>

- La Organización por producto / mercado. Con frecuencia llamada Organización por división, reúne en una unidad de trabajo a todos los que participan en la producción y comercialización de un producto o un grupo relacionado de productos, a todos los que están en cierta zona geográfica o todos los que tratan con cierto tipo de cliente. Por regla general, la división geográfica es usada por empresas de servicios, financieros y otras no fabriles, así como por compañías minerales y productoras de petróleo. La Organización geográfica resulta lógica cuando la planta se debe ubicar lo más cerca posible de las fuentes de materias primas, mercados principales o personal especializado.<sup>62</sup>

- Organización matricial. Esta, en ocasiones llamada sistema de mando múltiple, es un producto híbrido que trata de combinar los beneficios de los dos tipos de diseño al mismo tiempo que pretende evitar sus inconvenientes. Una Organización con una estructura matricial cuenta con dos tipos al mismo tiempo. Los empleados tienen, de hecho, dos jefes; es decir trabajan con dos cadenas de mando. Una cadena de mando es la de funciones o divisiones, el tipo que se diagrama en forma vertical en las gráficas que anteceden. El segundo es una disposición horizontal que combina al personal de diversas divisiones o departamentos funcionales para formar un equipo de proyecto o negocio, encabezado por un gerente de proyecto o grupo, que es experto en el campo de especialización

---

<sup>61</sup> FINCH STONER, James Arthur, FREEMAN, R. Edward y GILBERT, Daniel R. Administración. México. Prentice Hall Hispoamericana. S.A. 1996., p 361.

<sup>62</sup> *Ibíd.*, p 362.

asignado al equipo. Conforme las organizaciones se han ido haciendo mundiales, muchas usan un tipo de matriz para sus operaciones internacionales.<sup>63</sup>

La estructura matricial crea una cadena dual de mando. Como tal, viola en forma implícita el principio clásico de las unidades de mando. La departamentalización funcional es usada para obtener económicas de la especialización. Pero por encima de los departamentos funcionales está un conjunto de administradores que son responsables de productos específicos, proyectos o programas dentro de la Organización.

Las principales desventajas de la matriz radican en la confusión a propiciar luchas de poder. Cuando se desecha el principio de unidad de mando, la ambigüedad se incrementa de manera significativa puede existir confusión sobre quien reporta a quien. Esta confusión y esta ambigüedad en su momento plantan las semillas para la lucha de poder.

Pueden surgir luchas de poder dado que muchas de las relaciones entre gerentes funcionales y de proyecto han de ser negociados. Porque sus relaciones no están especificadas por reglas y procedimientos.- La decisión de instrumentar o no la matriz requieren que los administradores ponderen estas ventajas y desventajas.<sup>64</sup>

**5.2.2.1 Análisis de la Estructura Organizacional.** El concepto, finalidad y requisitos fundamentales, el análisis consiste en separar las funciones esenciales, es decir, diferenciar entre lo que se debe hacer con lo que se hace. El análisis no es un trabajo de una sola persona. El concepto de Estructura organizacional es un tanto abstracto e intangible. Sin embargo es real y afecta a todos en la Organización.

En el sistema formal de relaciones de trabajo tanto para la división como para la integración de las tareas. En forma simple, se puede considerar la Estructura como el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la Organización. Sin embargo, la Estructura de un sistema social es visible de la misma manera que un sistema biológico o mecánico. No puede ser vista pero se refiere de las operaciones reales junto con el comportamiento de la Organización.

La distinción entre actividad y proceso en los sistemas ayuda a entender este concepto. El sistema biológico, la Estructura de los organismos puede ser estudiada en forma separada de sus procesos. En las organizaciones complejas, la estructura se establece de manera inicial por medio de los principales componentes o subsistemas. Es a esta diferenciación interna junto al patrón de

---

<sup>63</sup> *Ibíd.*, p 363.

<sup>64</sup> *Ibíd.*, p 364

relaciones con cierto grado de permanencia a la que se hace referencia como estructura.

La Estructura formal se define a menudo:

-El patrón de relaciones y obligaciones formales; el organigrama de la Organización más la descripción o guías de puestos.

-La forma en que las diversas actividades o tareas son asignadas a diferentes departamentos y /o personas en la Organización.

-La forma en la que estas tareas o actividades separadas son coordinadas (integradas)

-Las relaciones de poder, de estatus y jerarquías dentro de la Organización.

-Las políticas, procedimientos, controles formales guían las actividades y relaciones de la gente en la Organización.

-La Estructura de una Organización se representa principalmente por medio de una ilustración gráfica denominada organigrama. Tradicionalmente, un organigrama se construye en forma de pirámide, donde los individuos que se sitúan hacia la parte superior de la pirámide tienen más autoridad comparada con la responsabilidad de los individuos que se sitúan hacia la parte inferior.

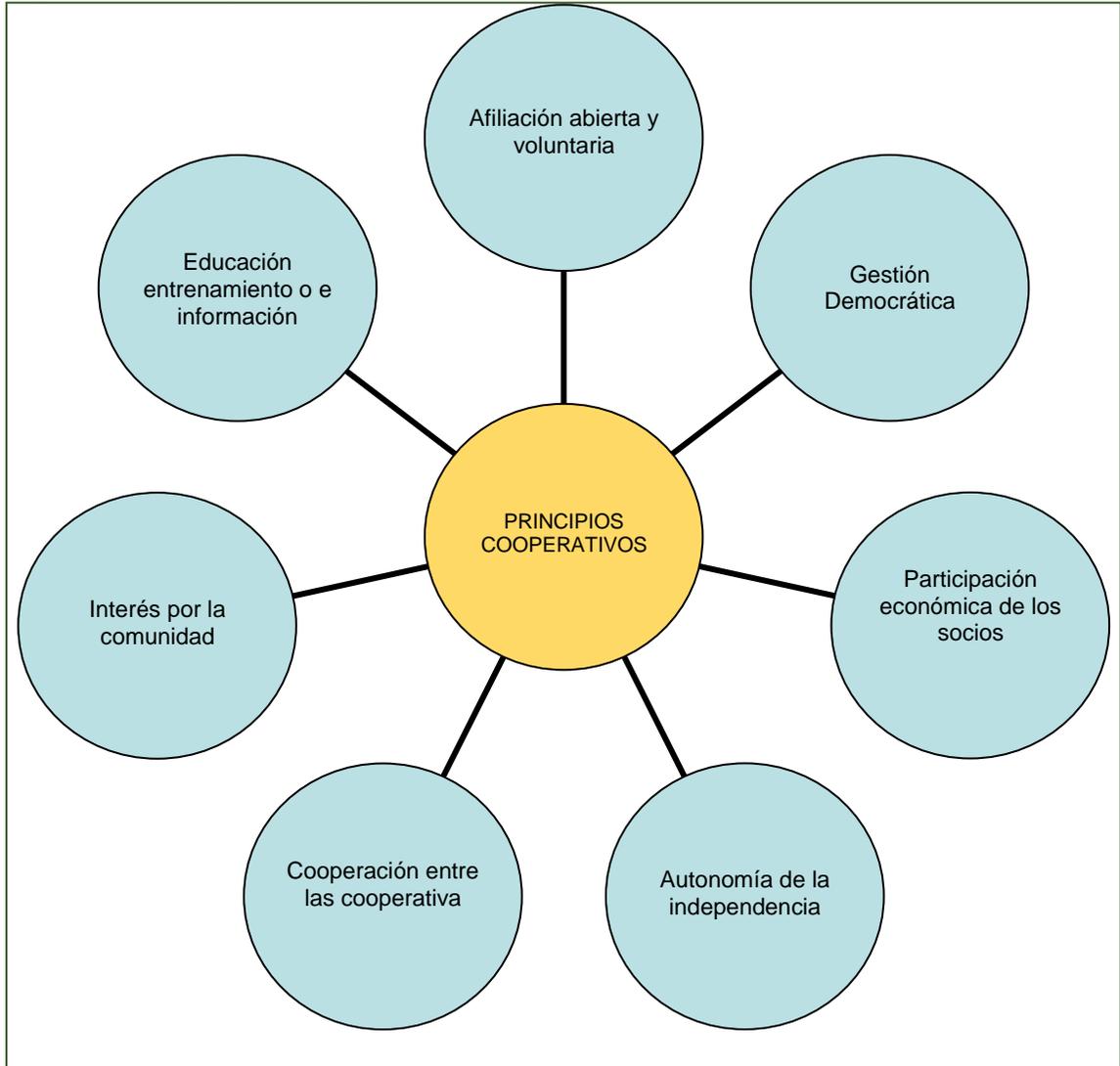
-La posición relativa de los individuos de las casillas del organigrama indica relaciones amplias de trabajo, mientras que las líneas entre las casillas designan líneas formales de comunicación entre los individuos.<sup>65</sup>

Como todas las cooperativas, Serviactiva es una Organización constituida por un grupo de personas que dentro de unas reglas de juego democráticas y de creación entre sí, pero sin estar motivadas por el ánimo de lucro, buscan la satisfacción de sus propias necesidades, para ello el cooperativismo ha definido los siguientes principios que aplican para lograr sus objetivos sociales, como son:

---

<sup>65</sup> CASTILLO SANDOVAI, Darío. La economía y el sector solidario. Consultado en la fecha: 14/05/2012. Disponible en internet: [www.javeriana.edu.co/ier/recursos.../economía\\_sector\\_solidario.ppt](http://www.javeriana.edu.co/ier/recursos.../economía_sector_solidario.ppt)

**Figura 3. Principios cooperativos**



Fuente: JAIME CUADROS, María del Pilar. Sector del Plan Nacional Decenal de Educación Para el de la Economía Solidaria 2006 -2016. Bogotá. Universidad Cooperativa de Colombia. 2007., p 55.

**5.2.3 Economía Solidaria.** La economía solidaria es un sistema socioeconómico, cultural, ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas, identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro, para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía. Las cooperativas son un conjunto de organizaciones que siendo de iniciativa privada, desarrollan fines de

beneficio colectivo o social sin tener como fundamento el enriquecimiento o la posesión y crecimiento del capital económico.<sup>66</sup>

Dichas organizaciones tienen como principios comunes: la libre adhesión, la democracia, la ausencia de ganancia individual, el desarrollo de la persona natural y la independencia total frente al Estado teniendo como características las siguientes:

- Estar organizada como empresa, cuyo objeto social sea el de satisfacer necesidades de los asociados y el beneficio comunitario.
- Tener establecido un vínculo asociativo.
- Tener incluido en sus estatutos la ausencia de ánimo de lucro.
- Garantizar la igualdad de derechos y obligaciones de sus miembros, sin consideración a sus aportes.
- Establecer en sus estatutos un monto mínimo de aportes sociales no reducibles.
- Integrarse social y económicamente con otras entidades sin ánimo de lucro.<sup>67</sup>

Las organizaciones de economía solidaria se desarrollan simultáneamente en tres ejes como son: Eje económico mediante actividades de producción de bienes y/o servicios; eje Social atendiendo las necesidades de los asociados, sus familias y de la comunidad como eje cultural dinamizador de los anteriores.

**5.2.3.1 Organizaciones solidarias en Colombia.** Existen dos grandes sistemas de organizaciones solidarias en Colombia que funcionan dentro del sector, conformadas por son:

Organizaciones solidarias de desarrollo (vigiladas por las Gobernaciones):

- Asociaciones.

---

<sup>66</sup> AUGUSTO SALGADO R, Edgar. Nueva visión de la economía solidaria. Universidad La Gran Colombia. 2008., p 21.

<sup>67</sup> *Ibíd.*, p 19.

-Fundaciones.

-Corporaciones.

-Voluntariado.

Organizaciones de economía solidaria (vigiladas por la Superintendencia de Economía Solidaria):

-Cooperativas.

-Fondos de Empleados (F. E.)

-Asociaciones Mutuales.

-Cooperativas de Trabajo Asociado (C.T.A.).

-Instituciones Auxiliares Especializadas (I.A.)

Dentro del género cooperativo, la normatividad vigente en el país define a las cooperativas de trabajo asociado como aquéllas que vinculan el trabajo personal de sus asociados para la producción de bienes, la ejecución de obras o la prestación de servicios. Este tipo de cooperativas asocia a personas naturales que tienen simultáneamente la calidad de dueñas, gestoras de la empresa, y aportantes directos de su capacidad de trabajo para el desarrollo de actividades económicas, profesionales o intelectuales, con el fin de producir en común bienes, ejecutar obras o prestar servicios, que redundan en la satisfacción de las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general.<sup>68</sup>

Legal y doctrinariamente, el objeto social de estas cooperativas es generar y mantener trabajo para los asociados; las personas integran sus esfuerzos en la conformación de una cooperativa de trabajo asociado (CTA) para lograr entre todos proporcionarse un trabajo al que en forma individual sería difícil o imposible acceder. Para ello, los asociados unen sus aportes económicos y su fuerza de trabajo en la producción de bienes o para prestar servicios a terceros.<sup>69</sup>

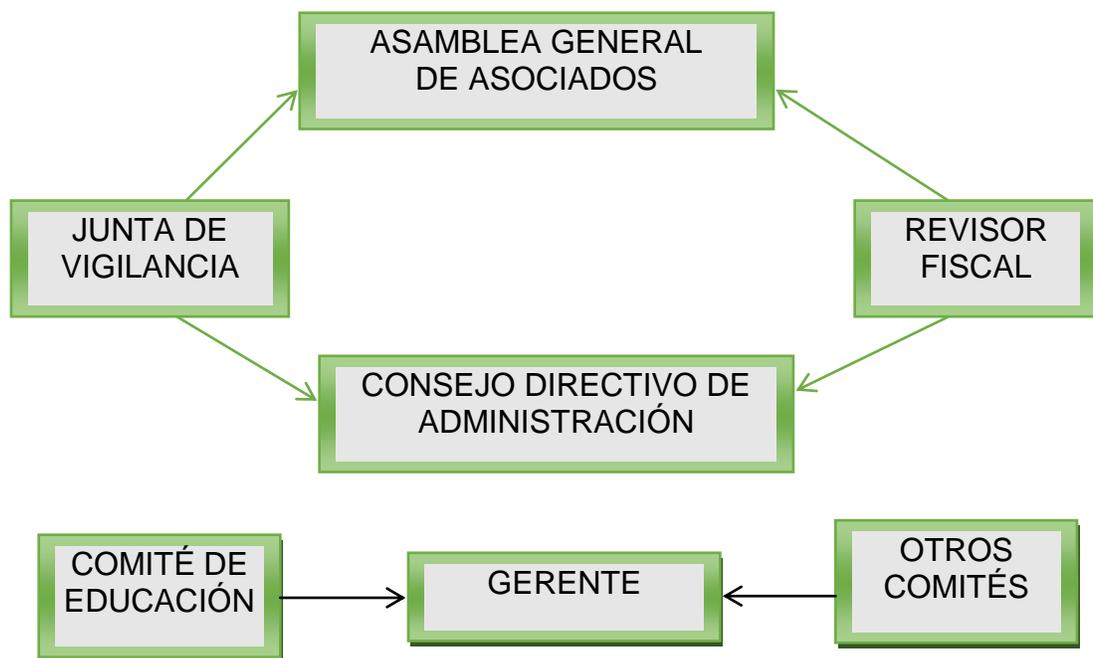
---

<sup>68</sup> CONFECOOP. Las cooperativas de trabajo asociado en Colombia. Observatorio de Cooperativas. Bogotá. Confederación de Cooperativas de Colombia. 2009., p 4

<sup>69</sup> *Ibíd.*, p 4.

**5.2.3.2 Estructura Interna de las Cooperativa de Trabajo Asociado.** La estructura administrativa de la Cooperativa o Precooperativa está constituida por la totalidad de sus asociados, que conforman la Asamblea General de Asociados; la cual elige un Consejo Directivo de Administración, una Junta de Vigilancia, un Revisor Fiscal. Las dos figuras anteriores son también órganos consultores de la Asamblea General. El Consejo nombra un gerente para el manejo administrativo de la cooperativa, el cual cuenta con el apoyo del comité de educación y otros comités que sean pertinentes de acuerdo con la actividad de la cooperativa.<sup>70</sup> Por lo tanto, la estructura administrativa de una cooperativa es la siguiente:

**Figura 4. Estructura Administrativa Interna de una Cooperativa**

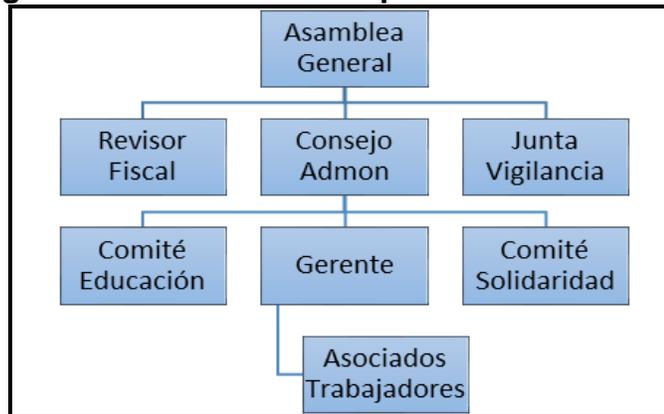


Fuente: MINISTERIO PROTECCIÓN SOCIAL. Catillas - Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado. Segunda Edición. Bogotá. Ministerio Protección Social.

Para tener punto de comparación se consultó la estructura interna de otras Cooperativas de Trabajo Asociado del País. Las que se consultaron fueron de la entidades solidarias Compartimos, Cooprecemos y Solcer.

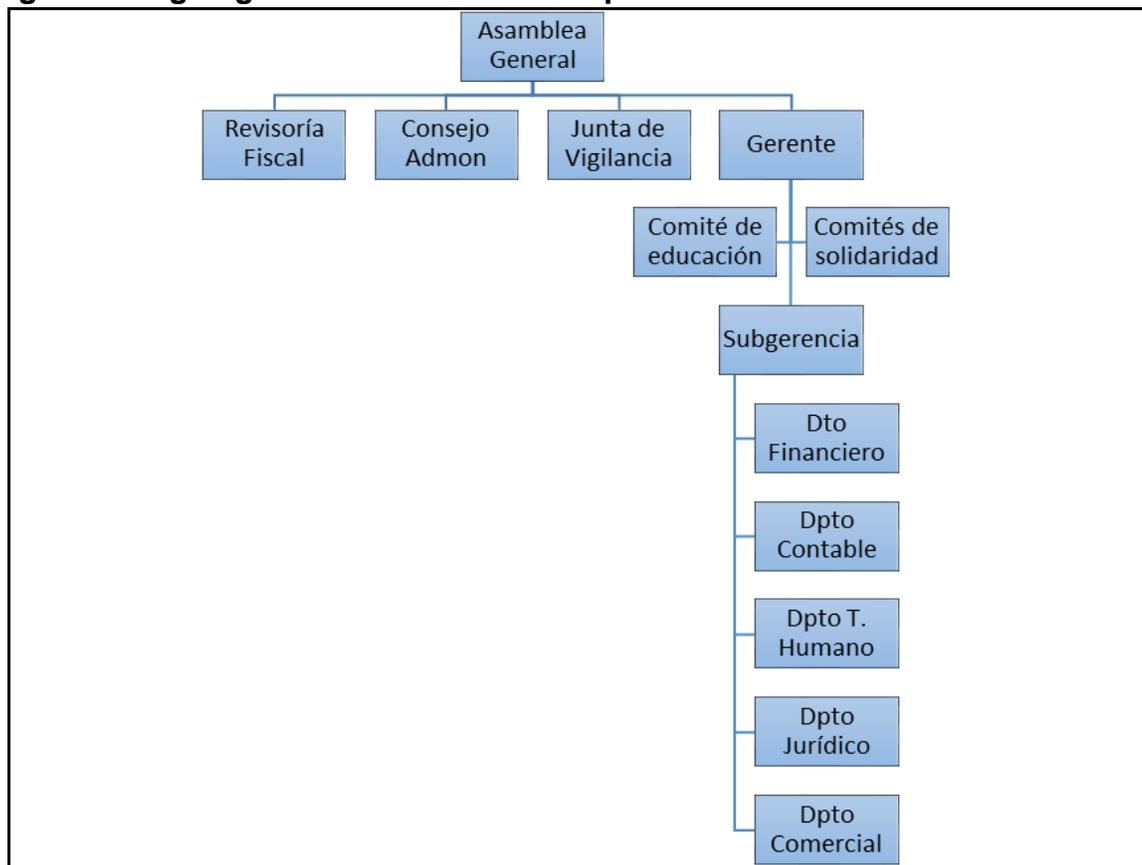
<sup>70</sup> MINISTERIO PROTECCIÓN SOCIAL. Catilla - Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado. Segunda Edición. Bogotá. Ministerio Protección Social. 2008., p 16.

**Figura 5. Organigrama de la entidad Compartimos**



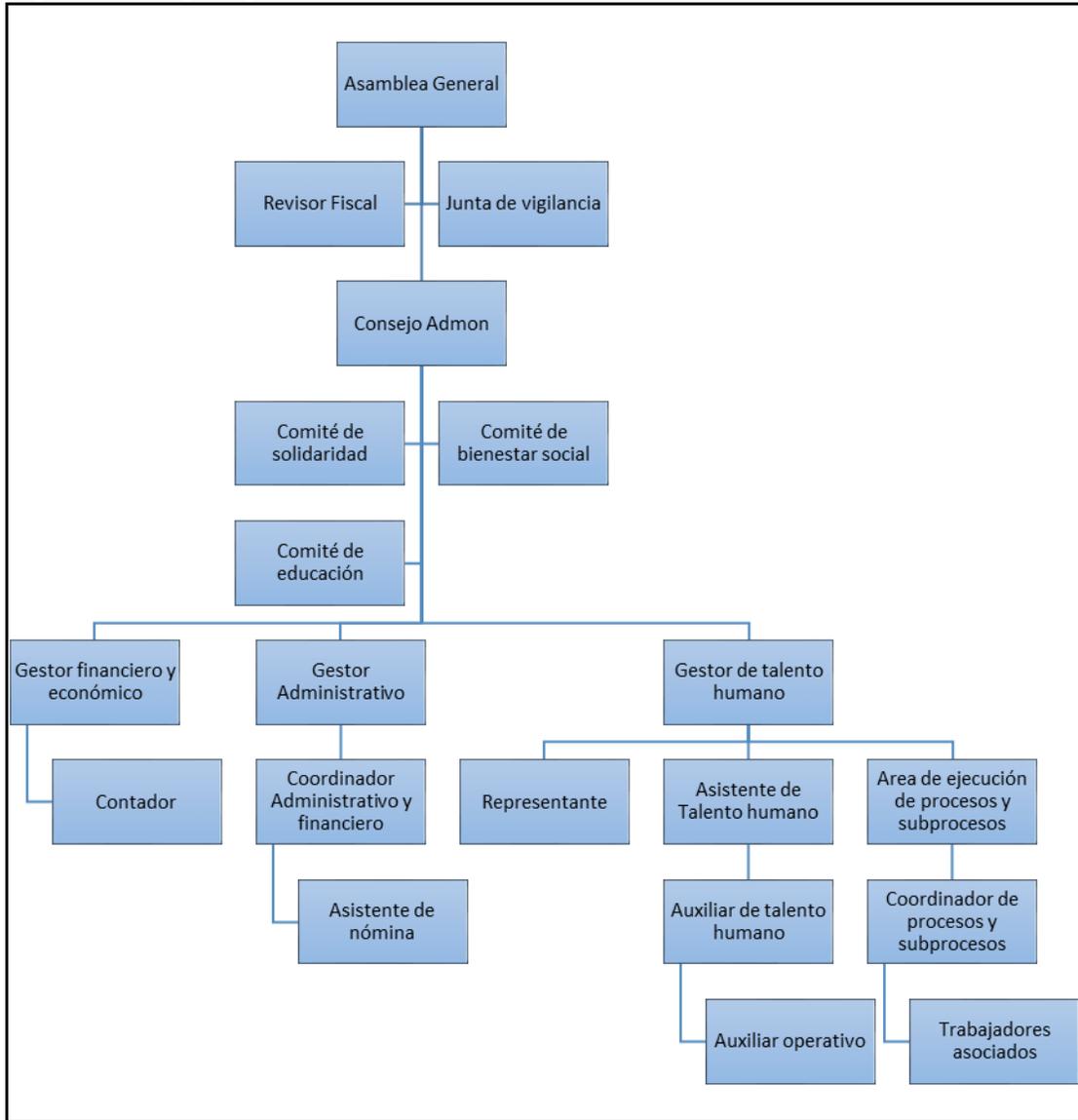
Fuente: Portal web Cooperativa Trabajo Asociado Compartimos

**Figura 6. Organigrama de la entidad Coopcrecemos**



Fuente: Portal web Cooperativa Trabajo Asociado Coopcrecemos

**Figura 7. Organigrama de la entidad Solser**



Fuente: Portal web Cooperativa Trabajo Asociado Solser

En las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado, el trabajo se rige por estatutos, regímenes adoptados por los propios asociados, quienes laboran en ellas caracterizándose por aportar fuerza laboral y capital, siendo copropietarios, cogestores siendo beneficiarios directos de la gestión económica y social.<sup>71</sup>

<sup>71</sup> *Ibíd.*, p 12

### 5.3 MARCO CONCEPTUAL

Con el propósito de unificar significados de algunos términos utilizados en el presente estudio, a continuación se definen los principales, conceptos básicos de Planeación Estratégica<sup>72</sup> los cuales son:

- Amenazas. Tendencias en el entorno que inhiben, limitan o dificultan el desarrollo operativo de una organización.
- Cultura organizacional. Es el sistema particular de símbolos, costumbres, hábitos, leyendas, gustos, preferencias influidas por la sociedad circundante, la historia de la organización, sus fundadores, los líderes actuales y pasados.
- Debilidades. Actividades u obstáculos que dificultan el funcionamiento óptimo de una organización.
- Desarrollo de la estrategia. Hace referencia a los procesos mediante los cuales se ponen en práctica cada uno de los tres niveles de estrategias, la de negocios, la corporativa y la institucional.
- Diagnóstico estratégico. Es el análisis que se hace mediante el uso de la matriz D.O.F.A. (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas).
- Estrategia corporativa: Es la determinación de los negocios en los que competirá una Organización. La asignación de recursos entre los mismos, incluyendo venta de empresas, adquisiciones de compañías, proyectos de desarrollo de nuevos productos y la asignación de recursos a cada uno de los negocios.
- Estrategia de negocios. Es la determinación de la forma en la que una organización competirá en un negocio dado y se posicionará frente a la competencia, por lo tanto se refiere a la estrategia competitiva de una unidad de negocios en particular.
- Estrategias. Acciones necesarias para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización.
- Extrapolar. Aplicar una función que ha sido determinada para valores pertenecientes a cierto intervalo o valores que se hallan fuera del mismo. Aplicar una ley física fuera de la región en que ha sido verificada, admitiendo la hipótesis de que también es válido allí.

---

<sup>72</sup> GARZÓN, Manuel. Óp. cit., p 23 -30.

- **Formulación de estrategias.** Se define como el proceso conducente a la fijación de la misión de la organización, llevando a cabo una investigación para establecer debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, identificando e interrelacionando los factores internos y externos, para fijar objetivos y estrategias.
- **Fortalezas.** Actividades o atributos internos que apoyan el logro de los objetivos de una organización.
- **Implantación de la estrategia.** Es el proceso de asegurar que la estrategia esté incluida en todo lo que hace una organización, buscando la concordancia entre objetivos estratégicos y las actividades diarias de la Organización.
- **Metas.** Son puntos de referencia o aspiraciones que las organizaciones deben lograr a corto plazo, medibles, cuantificables, cuantitativas, realistas, estimulantes, coherentes y prioritarias.
- **Misión.** Formulación explícita de los propósitos de una organización o de sus áreas funcionales, expresan la razón de ser.
- **Objetivos globales.** Resultados a largo plazo que una organización espera para hacer real la misión y la visión de la firma o área de negocio.
- **Objetivos.** Resultados a largo plazo que una organización aspira a lograr a través de su misión.
- **Oportunidades.** Son las tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas» así como los hechos que pueden de forma significativa beneficiar a una organización, incluyendo aquellos hechos que suceden una vez, tales como la aprobación de una ley, algún adelanto tecnológico, entre otros.
- **Planeación operacional.** Consiste en seleccionar medios para perseguir metas que son dadas por una autoridad superior, a corto plazo.
- **Planeación táctica.** Tiene relación con la selección de los medios más adecuados para lograr las metas de la organización, generalmente a mediano plazo.
- **Planes a corto plazo.** Son planeas operativos mucho más detallados que los planes de programación a mediano plazo, usualmente a un año.
- **Planes de acción.** Tareas que debe realizar cada unidad o área para poder concretar las estrategias en un plan operativo que permita evaluación y seguimiento.

- Políticas. Es la forma por medio de la cual las metas fijas han de lograrse, o las pautas establecidas para respaldar esfuerzos con el objeto de lograr las metas ya definidas.
- Programación a largo plazo. Son planes más generales, cuyo tiempo supera los cinco años.
- Programación a mediano plazo: Es el proceso mediante el cual se prepara y se interrelacionan planes específicos funcionales, para mostrar los detalles de cómo se debe llevar a cabo la estrategia definida, se recomienda formularlos de 2 a 5 años.
- Valores. Son ideas abstractas, constructos, comportamientos en relación con la Organización, que guían el pensamiento y la acción de sus integrantes.
- Visión. Declaración amplia y suficiente de dónde quiere estar la organización en 3 o 5 años.

También en la investigación se tienen en cuenta los conceptos de administración, los cuales son los siguientes:

- Calidad: Múltiples definiciones agrupadas en cuatro categorías:

-Calidad entendida como conformidad a unas especificaciones

-Calidad como satisfacción de las expectativas del cliente

-Calidad como valor con relación al precio

-Calidad como excelencia<sup>73</sup>

- Comunicación vertical y horizontal: Teniendo en cuenta la dirección del mensaje dentro de la empresa, hablamos de comunicación vertical y comunicación horizontal. La comunicación vertical será ascendente si la información discurre hacia arriba en jerarquía de la empresa (desde los empleados o mandos intermedios hacia la dirección). Será descendente si la información fluye hacia abajo (desde la dirección o mandos intermedios hasta los empleados de niveles

---

<sup>73</sup> UV.ES. Concepto de calidad y dimensiones que lo componen. Fecha de consulta. 19 de enero de 2013. (en línea). Disponible en internet: <http://www.uv.es/dmoreno/Tema2.pdf>

inferiores). La comunicación horizontal Es la que se da entre los miembros de un mismo nivel jerárquico de una organización o de un mismo departamento. Tiene gran importancia a efectos de coordinación. Ayuda a resolver problemas para tomar decisiones en las que deben intervenir varios departamentos<sup>74</sup>.

- **Coordinación de las tareas.** La coordinación es un proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes a efectos de perseguir las metas de la organización con eficacia. Sin coordinación, la gente perdería e vista sus papeles dentro de la organización y enfrentaría la tentación de perseguir los intereses de su departamento, a expensas de las metas de la organización. El grado de coordinación dependerá de la naturaleza de las tareas realizadas y del grado de interdependencia que existe entre las personas de las diversas unidades que las realizan. Cuando estas tareas requieren que exista comunicación entre unidades, o se pueden beneficiar con ella, entonces es recomendable un mayor grado de coordinación. Cuando el intercambio de información es menos importante, el trabajo se puede efectuar con mayor eficiencia, con menos interacción entre unidades. Un grado importante de coordinación con toda probabilidad beneficiará un trabajo que no es rutinario ni pronosticable, un trabajo en el cual los factores del ambiente están cambiando y existe mucha interdependencia. Además, las organizaciones que establecen objetivos altos para sus resultados requieren un mayor nivel de coordinación<sup>75</sup>.

- **Delegación de autoridad:** Una delegación de autoridad se presenta cuando un sujeto (el delegante) confía a otro (el delegado), el encargo de realizar una actividad que entra dentro de la responsabilidad del primero. Consiste en ceder funciones de mando a otras personas de niveles subordinados. Es una modalidad descentralizada de ejercicio de poder y es característica de estilos de dirección democráticos. La responsabilidad es la obligación de la persona de llevar a efecto las tareas o actividades que le han sido asignadas. Debe existir relación entre la autoridad de las personas y la autoridad que se les confiere.<sup>76</sup>

- **Dimensiones de la calidad del servicio:** Compuesto de: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, Seguridad y Empatía<sup>77</sup>.

---

<sup>74</sup> TIEMPOSMODERNOS. Tipos de comunicación. Fecha de consulta. 19 de enero de 2013. (en línea). Disponible en internet: <http://www.tiemposmodernos.eu/ret-tipos-de-comunicacion/>

<sup>75</sup> MONOGRAFIAS.COM. Coordinación de tareas. Fecha de consulta. 19 de enero de 2013. (en línea). Disponible en internet: <http://www.monografias.com/trabajos/hipoteorg/hipoteorg.shtml>.

<sup>76</sup> GÓMEZ, Miguel Ángel. La Autoridad. Fecha de actualización. Octubre 10 de 2013. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/175169712/La-Autoridad>

<sup>77</sup> UV.ES (en línea). Óp. cit., p 1

- **División de trabajo.** Es la especialización y cooperación de las fuerzas laborales en diferentes tareas y roles, con el objetivo de mejorar la eficiencia. Aunque es consustancial a toda actividad humana desde la prehistoria, se intensificó con la revolución neolítica que originó las sociedades agrarias, de este modo aceleró de modo extraordinario su contribución al cambio tecnológico y social con el desarrollo del capitalismo y la revolución industrial<sup>78</sup>.

- **Elementos tangibles.** Apariencia de las instalaciones físicas, equipamientos, personal y material de comunicación.<sup>79</sup>

- **Fiabilidad en el servicio.** Habilidad para realizar el servicio prometido de forma fiable y con cuidado.<sup>80</sup>

- **Seguridad en el servicio:** Conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza.<sup>81</sup>

- **Tamaño organizacional.** En sentido general, entendemos por tamaño de la empresa el número de personas que integran la organización. En sentido específico, entendemos por tamaño el número de personas que integran cada grupo de trabajo. Existen diferencias en la forma en que se organizan las empresas y esto influye en determinados aspectos psicosociales del trabajador<sup>82</sup>.

## 5.4 MARCO INSTITUCIONAL

La Cooperativa de Trabajo Asociado “SERVIATIVA”, está conformada por aproximadamente 2100 asociados trabajadores a nivel nacional, ofreciendo cubrimiento desde su sede Central en Bogotá D.C. y regionalmente desde las Coordinaciones Operativas de Antioquia, Córdoba, Costa, Nariño, Llanos, Eje Cafetero, Occidente, Tolima, Huila, Norte de Santander, Santander y Boyacá. Dentro de su planta administrativa, se conoce que cuenta con 35 asociados que se desempeñan en los departamentos de Dirección Ejecutiva, Dirección

---

<sup>78</sup> WIKIPEDIA.ORG. División de trabajo. Fecha de consulta. 19 de enero de 2013. (en línea). Disponible en internet: [http://es.wikipedia.org/wiki/Divisi%C3%B3n\\_del\\_trabajo](http://es.wikipedia.org/wiki/Divisi%C3%B3n_del_trabajo).

<sup>79</sup> UV.ES (en línea). Óp. cit., p 11

<sup>80</sup> *Ibíd.*, p 11

<sup>81</sup> *Ibíd.*, p 11

<sup>82</sup> APUNTESDIGITALES. Tamaño organizacional. Fecha de consulta. 19 de enero de 2013. (en línea). Disponible en internet: <http://www.apuntesdigitales.info/tamano-organizacional-2/>

Administrativa y Financiera, Coordinación Operativa Nacional, Coordinación de Calidad y Medio Ambiente, Coordinadores Regionales, Supervisores del Servicio y Soporte Administrativo, Contable y de Bienestar al Asociado. Cuenta con presencia a nivel nacional en 13 oficinas regionales y cerca de 200 municipios del país; trabajamos continuamente por el bienestar social y económico de los asociados y sus familias, distinguiéndonos así por la calidad y calidez en la prestación de los servicios.<sup>83</sup>

La Cooperativa cuenta con una experiencia de 10 años en la prestación del servicio de limpieza y desinfección en entidades hospitalarias teniendo el 66% de sus contratos con Instituciones Prestadoras de Salud (IPSS), Clínicas y Hospitales a nivel nacional. Entre sus servicios se cuentan:

- Carpintería metálica y madera
- Reparación cerrajería
- Mobiliaria
- Persianas
- Electricidad
- Instalaciones hidrosanitarias
- Pintura
- Obra civil menor y reparación locativa
- Mantenimientos predictivos a equipos y áreas

Serviactiva es una Cooperativa de Trabajo Asociado con más de diez años de experiencia, constituida en el año 2000, inicialmente como Precooperativa de Trabajo Asociado, sin ánimo de lucro, donde los trabajadores son los mismos asociados. Serviactiva revierte sus excedentes en el bienestar de los asociados.

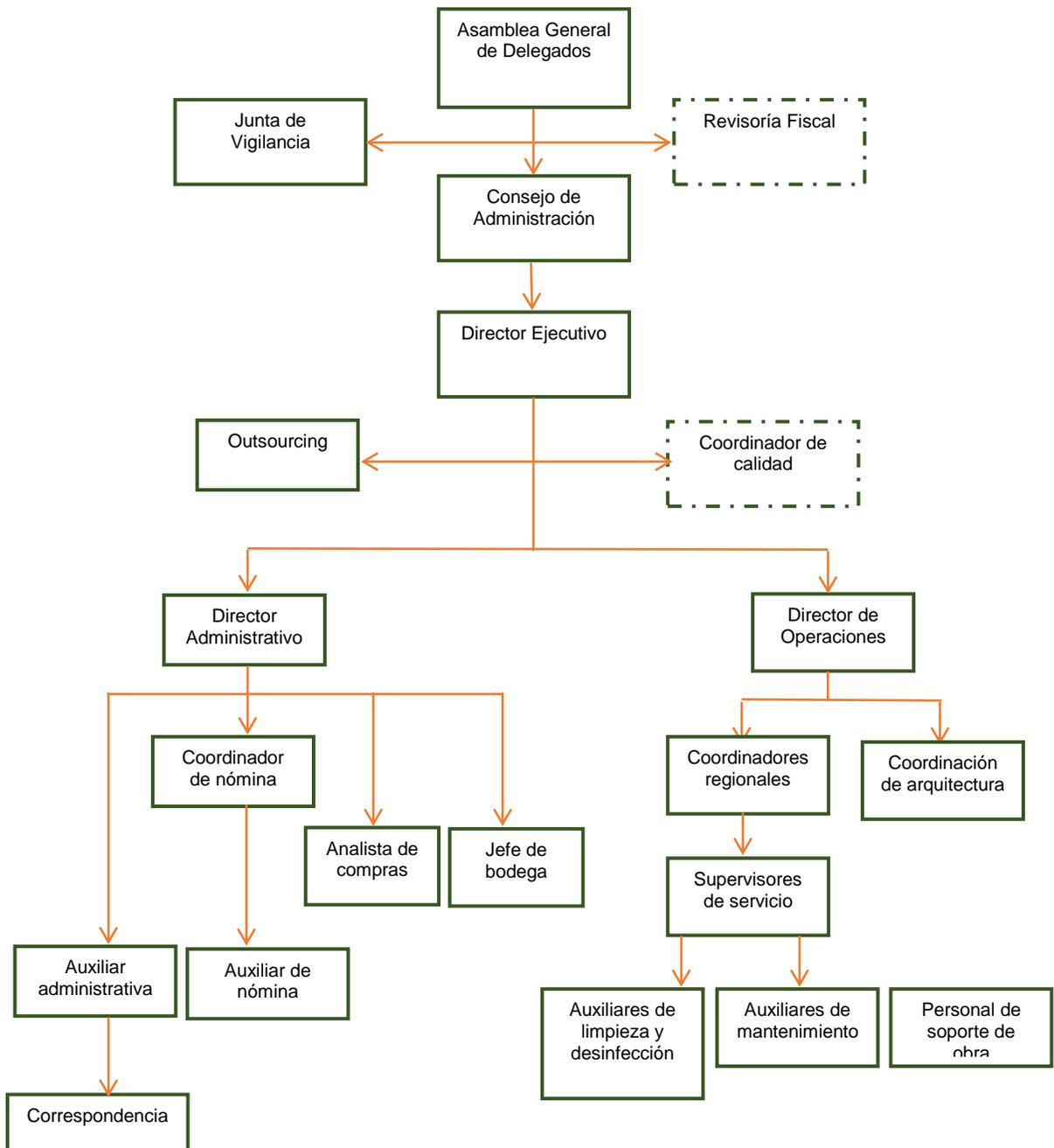
Los servicios que brinda a los clientes se enmarcan en un Outsourcing Ambiental que consta de cuatro ejes temáticos: Asesoría en Gestión Ambiental, Diseños, Trámites legales y Capacitación.

---

<sup>83</sup> SERVIACTIVA.COM. Quienes somos. Cooperativa de Trabajo Asociados Serviactiva. Fecha de consulta: marzo de 2013 (en línea). Disponible en internet: <http://www.serviactiva.com.co/index.php/nosotros>

La Cooperativa Serviactiva definió el organigrama como se muestra a continuación:

**Figura 8. Organigrama de la entidad Serviactiva**



Fuente: Documentos Planeación Estratégica de Serviactiva

La mayor fuerza operativa de la empresa está compuesta por mujeres cabeza de familia trabajadoras. Serviactiva ha desarrollado y promovido entre sus trabajadores beneficios para mejorar su calidad de vida, incentivando la cultura de ahorro, generando bienestar y progreso a sus familias, a través de sus beneficios. Entre ellos se tienen los siguientes:

- Procassa. Línea de crédito especial para vivienda a través de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Progressa en donde Serviactiva subsidia los intereses del crédito.
- Computadores para educar: Línea de crédito especial para compra de computadores e impresoras a través de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Progressa en donde Serviactiva asume el 100% de los intereses del crédito.
- Destinar Fondo Mutuo de Inversión: Es un programa de ahorro programado a través del Fondo Mutuo de Inversión Destinar FMI en el cual se incentiva y promueve la cultura de ahorro de los trabajadores en donde Serviactiva realiza una contribución mensual hasta del 50% adicional del valor del ahorro que programa el trabajador.
- Línea “Progressando”: Es un programa de ahorro programado a través de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Progressa” en el cual se incentiva y promueve la cultura de ahorro de los trabajadores en donde Serviactiva realiza una contribución mensual hasta del 50% adicional del valor del ahorro que programa el trabajador.
- Seguro de vida: Serviactiva ha constituido una póliza con Seguros La Equidad donde otorga un seguro de vida para la familia del trabajador en caso de una calamidad de muerte.
- Póliza Funeraria: Serviactiva a través de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Progressa” otorga una póliza especial de seguro funerario para el trabajador y su familia para cubrir los gastos en caso de fallecimiento.
- Oportunidad de Pago de Nómina y Seguridad Social Integral: Serviactiva durante sus 11 años en el mercado, garantizando un pago de nómina oportuno con hasta 2 días de antelación a la fecha de quincena e igualmente el cumplimiento de sus pagos de seguridad social integral y parafiscalidad.
- Acceso a Créditos: Serviactiva a través de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Progressa” ha apoyado y promovido el acceso al sistema financiero colombiano de nuestros trabajadores a través de diferentes líneas de crédito y convenios, sin requerir previa experiencia crediticia y generando oportunidades de crecimiento,

mejoramiento de sus condiciones de vida, a una tasas de interés muy favorables por debajo del mercado financiero.<sup>84</sup>

Serviactiva, como empresa, se plantea una visión y una misión, para lograr en conjunto como empresa unos fines con unos medios, involucrando la organización y todo el recurso humano para lograr los resultados esperados

## 5.5 MARCO LEGAL

El marco jurídico general de la economía solidaria en Colombia, es el siguiente.

En La **Constitución Política de Colombia**, se tiene los artículos referentes a economía solidaria en Colombia:

- Artículo 38: “Se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad”.
- Artículo 58: “El Estado protegerá y promoverá las formas asociativas y solidarias de propiedad”.
- Artículo 333: “El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial”.

Las **leyes** que rigen la economía solidaria en Colombia:

- Ley 79 de 1988. El objetivo fue dotar al sector cooperativo de un marco propicio para su desarrollo como parte fundamental del cooperativismo
- Ley 454 de 1998. El objetivo fue determinar el marco conceptual de la Economía Solidaria, transformar el Departamento Nacional de Cooperativas (DANCOOP) en Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria (DANSOCIAL), crear la Superintendencia de Economía Solidaria (SUPERSOLIDARIA) y el Fondo de Garantías de Entidades Cooperativas (FOGACOO) y transformar el Consejo Nacional de Economía Solidaria (CONES).

---

<sup>84</sup> SERVIACTIVA. Beneficios a los asociados. Bogotá Cooperativa de Trabajo Asociado Serviactiva. 2013., p 1

En cuanto a los **decretos** sobre economía solidaria que rigen en Colombia son:

- Decreto 1333 de 1989: Por el cual se establece el régimen de constitución, reconocimiento y funcionamiento de las precooperativas.
- Decreto 1480 de 1989: Por el cual se determinan la naturaleza, características, constitución, regímenes interno, de responsabilidad y sanciones, se dictan medidas para el fomento de las Asociaciones Mutualistas.
- Decreto 1481 de 1989: Por el cual se determinan la naturaleza, características, constitución, régimen internos de responsabilidad y sanciones, se dictan medidas para el fomento de los fondos de empleados.
- Decreto 1482 de 1989: Por el cual se determinan la naturaleza, características, constitución, régimen internos de responsabilidad y sanciones, se dictan medidas para el fomento de los fondos de empleados.
- Decreto 468 de 1990: Por el cual se reglamentan las normas correspondientes a las cooperativas de trabajo asociado contenidas en la Ley 79 de 1988, se dictan otras disposiciones sobre el trabajo cooperativo asociado.

Algunos a partes importantes del Manual de Cooperativas de Trabajo Asociado, publicado por DANSOCIAL, son los siguientes:

Según el manual, las Cooperativas de Trabajo Asociados son empresas asociativas sin ánimo de lucro, que vinculan el trabajo personal de sus asociados y sus aportes económicos para la producción de bienes, ejecución de obras, o la prestación de servicios en forma autogestionaria.

También se contempla que las labores extractivas como la pesquera, minera y demás actividades de explotación de recursos naturales que realicen las Cooperativas de Trabajo Asociado, son consideradas como de producción de bienes.

El manual define que las Cooperativas de Trabajo Asociado, en desarrollo del acuerdo cooperativo, integrarán voluntariamente a sus asociados para la ejecución de labores materiales o intelectuales, organizadas por la cooperativa para trabajar en forma personal, de conformidad con las aptitudes y capacidades de los asociados, los requerimientos de los cargos, acatando las regulaciones que establezcan los órganos de administración de ésta y sin sujeción a la legislación laboral ordinaria.

Las Cooperativas de Trabajo Asociado podrán prestar a sus asociados, servicios tales como ahorro, crédito, consumo, bienestar social y solidaridad, que se organizarán como complementarios del trabajo asociado. También deberán ser, las Cooperativas de Trabajo Asociado, propietarias, poseedoras o tenedoras de los medios materiales de labor, o de los derechos que proporcionen fuentes de trabajo, o de los productos de trabajo.

El patrimonio de las cooperativas estará constituido por los aportes sociales individuales, los amortizados, los fondos, reservas de carácter permanente y las donaciones o auxilios que se reciban con destino al incremento patrimonial.

Entre los requisitos para la constitución de una Cooperativa de Trabajo Asociado (C.T.A.), El número mínimo de asociados para la constitución de una Cooperativa de Trabajo Asociado es de diez (10) personas; y las que tengan menos de veinte (20) en los estatutos o reglamentos deberán adecuar los órganos de administración y vigilancia a las características particulares de la cooperativa, especialmente al tamaño del grupo asociado, a las posibilidades de división de trabajo y a la aplicación de la democracia directa, así como también a las actividades específicas de la empresa.

Los trámites para legalizar la Cooperativa de Trabajo Asociado son:

- Redacción de estatutos y de actas: documentos para los cuales se cuenta con información similar que permite orientar a la empresa en su elaboración.
- Asamblea de Constitución: convocar y realizar la Asamblea de Constitución, en ella elegir : Presidente de la Asamblea y Secretario de la Asamblea, Consejo de Administración, Junta de Vigilancia, Revisor Fiscal y los comités que van a gestionar los diferentes proyectos acordados. Por último firma del Acta de Constitución.

Para el registro ante la Cámara de Comercio: se deben presentar los siguientes documentos:

- Formulario de datos básicos de la Cámara de Comercio debidamente diligenciado.
- Copia de los estatutos suscritos por Presidente(a) y Secretario(a) de la Asamblea

- Certificado de Educación Básica Cooperativa (20 horas), da constancia de la capacitación recibida por parte de los asociados fundadores, expedido por entidad autorizada por el DANSOCIAL

- Acta de Constitución, valor de aportes suscritos y valor de aportes pagos por lo menos en el 25%; firmada por todos(as) los(as) asociados(as) con su respectivo documento de identidad, nombre, dirección y teléfono; suscrita por Presidente(a) y Secretario(a) de la Asamblea

- Acta de nombramiento y firma de aceptación de cargos directivos, de vigilancia y control suscrita por Presidente(a) y Secretario(a) de la Asamblea.

Para la revisión de regímenes ante el Ministerio de la Protección Social se debe realizar lo siguiente:

Tanto las Cooperativas como las Precooperativas de Trabajo Asociado deben solicitar revisión y registro de sus Regímenes de Trabajo, Compensaciones y Seguridad Social ante la Dirección Territorial del Ministerio de la Protección Social correspondiente al domicilio de la Precooperativa o Cooperativa de Trabajo Asociado, dado que este es el ente encargado de regular las relaciones de trabajo a nivel nacional.

Control de legalidad ante las Superintendencias respectivas se debe allegar documentos para el Control de Legalidad, ante la Superintendencia de la Economía Solidaria, demás entes de vigilancia y control según su actividad económica:

Petición suscrita por el Representante Legal.

Copia del certificado de Educación Básica Cooperativa (20 horas), da constancia de la capacitación recibida por parte de los asociados fundadores, expedido por entidad autorizada por el DANSOCIAL

- Copia de la revisión e inscripción de Regímenes por parte del Ministerio de la Protección Social.

- Copia de los estatutos suscritos por Presidente(a) y Secretario(a) de la Asamblea.

- Copia de acta de constitución firmada por los asociados fundadores con su nombre, cédula de ciudadanía, dirección y teléfono, valor de aportes suscritos y valor de aportes pagos por lo menos en el 25%.

- Copia de Acta de nombramiento y firma de aceptación de cargos directivos, de vigilancia y control suscrita por Presidente(a) y Secretario(a) de la Asamblea.
- Certificado de antecedentes disciplinarios del Revisor Fiscal.
- Certificación de representación legal expedido por la Cámara de Comercio
- Certificación del Representante Legal en la cual conste que el Revisor Fiscal no es asociado.

Para el registro en la DIAN, los documentos que se deben allegar para obtener en el NIT y el R.U.T; para efectos tributarios:

- Petición suscrita por el Representante Legal.
- Certificación de representación legal expedido por la Cámara de Comercio
- Certificación del Representante Legal en la cual conste que el Revisor Fiscal no es asociado.

Las cooperativas de trabajo asociados como la Serviactiva – Villavicencio, debe de cumplir con todos los requisitos legales establecidos en Colombia para lograr desarrollar sus actividades y fines sociales a fin de buscar el mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados.

## 6. DISEÑO METODOLÓGICO

### 6.1 TIPO Y ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación que se realizó es de tipo Descriptivo, ya que su propósito consiste en investigar y analizar las variables de planeación, diagnosticar el entorno interno de la empresa desde la perspectiva de sus empleados y la planeación estratégica actual de la Empresa. Se obtiene el mayor conocimiento posible de la empresa, para luego relacionar la información obtenida como apoyo y generar conclusiones que se deriven en una propuesta de planeación estratégica apoyada en la aplicación de conocimientos sobre administración de empresas. Este tipo de investigación es útil, por ser externos a la Empresa, de la cual se debe obtener la mayor información posible con el fin de generar una decisión tan importante en una empresa, como lo es la planeación estratégica.

El método de investigación es deductivo, obteniendo el conocimiento actual de la organización en su planeación estratégica, con el apoyo de entrevistas a sus funcionarios y marcos teóricos, para lograr definir una propuesta de planeación estratégica que sea acorde a todo el conocimiento obtenido de la empresa.

Acorde con la temática es establecer la situación actual de los componentes de la planeación estratégica en la Cooperativa de Trabajo Asociado “Serviactiva”, sede Villavicencio (Meta); por lo que corresponde el tipo de investigación descriptiva, ya que “reseña las características, o rasgos de fenómenos de estudio”<sup>85</sup> que ocurren en el desarrollo de las actividades en este caso de la empresa.

Inicialmente se trata de un caso de estudio, a partir del cual se aplican los conocimientos sobre el tema para analizar, comprender e interpretar los diferentes conceptos que se hacen parte del problema de investigación en la Cooperativa Serviactiva.

El enfoque es cualitativo-interpretativo, se realiza un proceso de análisis cualitativo mediante entrevistas muestra seleccionada, con el fin de interpretar los hallazgos y plantear sugerencias a la situación actual de la Empresa Serviactiva en cuanto a los componentes de la Planeación Estratégica.

Se aplican dos etapas para el estudio: etapa exploratoria y etapa descriptiva.

---

<sup>85</sup> BERNAL TORRES, César Augusto. Metodología de la Investigación: Administración para, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales. México, Editorial Pearson Educación. 2006, p 112.

En la etapa exploratoria se realiza un estudio del estado actual de la Planeación Estratégica en la empresa, recolectando información para determinar los aspectos claves de la problemática detectada, como base para continuar con la etapa descriptiva. En esta etapa se obtiene la mayor información posible sobre la empresa y el tema relacionado. Permite dominar mejor el tema para tener más asertividad a la hora de realizar afirmaciones y postulados.

En la etapa descriptiva se realiza un estudio de campo, mediante entrevistas a los funcionarios de la empresa, con preguntas que permitan identificar el conocimiento que tienen sobre la Planeación Estratégica de la empresa, sobre cómo ven la empresa desde su labor y analizar el trabajo indagatorio realizado, profundizando en puntos clave de Planeación Estratégica. Esta etapa brinda mayor precisión en la información obtenida de la empresa de forma independiente y de diversas fuentes.

## 6.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

**6.2.1 Descripción de la población.** La población objeto de estudio corresponde al total de asociados de la cooperativa de trabajo asociado “Serviactiva”. Dicha población se describe a continuación:

Población identificada en Villavicencio, sede de Serviactiva:

**Tabla 1. Personal de Serviactiva sede Villavicencio -Meta**

CARGO	No. Personas
Coordinador Regional	1
Coordinador de nómina	1
Auxiliar administrativo	1
Analista de compras	1
Jefe de bodega	1
Correspondencia	1
Supervisor de servicio	1
Auxiliar de limpieza y desinfección	74
Auxiliar de mantenimiento	5
Personal de soporte de obra.	6
<b>TOTAL</b>	<b>92</b>

Fuente. Gerencia de Serviactiva sede Villavicencio – Meta.

En total se cuenta con 92 funcionarios como población objetivo en la sede ubicada en Villavicencio (Meta) de Serviactiva.

**6.2.2 Tamaño y descripción de la muestra.** La muestra evaluada para la investigación es de un funcionario administrativo de Serviactiva, y diez funcionarios operativos, teniendo en la población una persona por cada cargo identificado en la población objetivo.

El conjunto de referencia sobre el cual se desarrollará la investigación de la Cooperativa se representa con (N), que corresponde a la población de asociados (directivos y trabajadores) que en total en Villavicencio son 92 personas.

El tamaño representativo de la población a evaluar, o sea la Muestra, se reconoce con una (n) en este calcula a través de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * P * (1-p)*N}{E^2 * N + Z^2 * P (1 - P)}$$

Donde,

Z: corresponde al grado de confianza=95%=1.96

P: Probabilidad de que ocurra el evento

(1- P): probabilidad que no suceda al evento: 0.5

E: Margen de error de la muestra. Aquí se aplica un margen del cinco por ciento (5%)

n: resultado o tamaño de la muestra a evaluar

$$n = \frac{(1,96)^2 * 0,5 * (1 - 0,5) * N}{[(5\%)^2 * N + (1,96)^2 * 0,5 (1 - 0,5)}$$

$$n = \frac{3,8416 * 0,5 * 0,5 * N}{(0,0064 * N) + (3,8416 * 0,5 * 0,5)}$$

Aplicando la fórmula para la población identificada en Villavicencio:

$$n = \frac{(1,96)^2 * 0,5 * (1 - 0,5) * 92}{[(5\%)^2 * 92 + (1,96)^2 * 0,5 * (1 - 0,5)]}$$

$$n = \frac{3,8416 * 0,5 * 0,5 * 92}{(0,0064 * 92) + (3,8416 * 0,5 * 0,5)}$$

$$n = \frac{88,3568}{0,5888 + (0,9604)}$$

$$n = \frac{83,3568}{1,5492}$$

n = 53 personas

A partir de lo anterior, se determinó que se deben realizar la encuesta a 53 asociados en la ciudad de Villavicencio.

### 6.3 MUESTREO

En este caso se aplicó el tipo de muestreo por cuotas ya que este permite garantizar la heterogeneidad los asociados encuestados y la distribución de los mismos de manera proporcional al tamaño de la población por cargo (según el diagnóstico de los componentes de la planeación estratégica de la Cooperativa) en la ciudad de Villavicencio.

**Tabla 2. Resultados del Muestreo**

CARGOS VILLAVICENCIO	No. PERSONAS por Cargo	Proporción o tamaño ponderado de la población en cada cargo	Cuota a evaluar (muestreo por cuotas por cargo)
Coordinador de nómina	1	1,1	1
Auxiliar administrativo	1	1,1	1
Analista de compras	1	1,1	1
Jefe de bodega	1	1,1	1
Correspondencia	1	1,1	1
Coordinador regional	1	1,1	1
Supervisor de servicio	1	1,1	1
Auxiliar de limpieza y desinfección	74	80,4	43
Auxiliar de mantenimiento	5	5,4	3
Personal de soporte de obra.	6	6,5	3
<b>TOTAL</b>	<b>92</b>	<b>100%</b>	<b>53</b>

Fuente. Cálculo Estadístico realizado por los Autores

#### **6.4 TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Se diseñó los instrumentos para la recolección de la información de acuerdo con los objetivos y el problema a dar respuesta, que fueron aplicados al número de asociados definidos en la muestra, para avanzar en la investigación en la empresa.

Paralelamente, se realizó el análisis de la Planeación Estratégica desde los diversos componentes o elementos, para establecer la situación actual de cada uno de ellos.

Una vez analizada documentalmente la Empresa, luego de realizar las entrevistas con los funcionarios directivos, se procedió a organizar y procesar la información para determinar los resultados y hacer el análisis de los mismos.

Todo el procedimiento se realizó con el acompañamiento de la directora asignada para el proyecto y dentro de los tiempos estipulados en el cronograma elaborado por los estudiantes autores del proyecto.

## **6.5 TÉCNICA E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

La recolección de información se realizó mediante entrevistas a las personas directivas de acuerdo con la muestra seleccionada. En la sede de Villavicencio se realizó la recolección de información con la muestra operativa de la empresa, correspondiente a los empleados que no son directivos.

Las entrevistas se diseñaron y aplicaron con base en la aplicación de una Guía para entrevista por igual, a los diferentes integrantes de la muestra seleccionada (Ver anexo A).

Todas las entrevistas fueron grabadas con autorización de los entrevistados y luego transcritas para proceder a su análisis, para la obtención de resultados de la investigación.

## **6.6 FUENTES DE INFORMACIÓN**

Las fuentes de información secundaria para el proyecto son:

- Libros: Textos referentes al tema de investigación. En ellos encontramos el marco conceptual del proyecto.
- Artículos en internet: Información actualizada sobre temas referentes al proyecto.
- Portal web Serviactiva: Información institucional de la Empresa Serviactiva, caso de estudio.
- Normas: Normatividad legal que rige la Empresa Serviactiva y la normatividad referente a trabajos de grado.
- Documentos administrativos de Serviactiva.
- Tesis sobre Planeación Estratégica.
- Revistas y periódicos digitales.
- Informes de entidades gubernamentales.

Y las fuentes de información primaria, son:

- Asociados directivos de la cooperativa.
- Empleados operativos de la Empresa Serviactiva.

## **6.7 PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Las entrevistas estructuradas individuales se realizaron directamente con las personas seleccionadas en la muestra, cara a cara con el entrevistado, dejando registro de la información suministrada en la entrevista mediante grabación en audio.

El procedimiento para recolectar la información fue el siguiente:

- Concertar una cita con la persona seleccionada
- Solicitar permiso para grabar las entrevistas
- Realizar la entrevista a profundidad, con base en la guía de la entrevista.
- Solicitar datos de clasificación de los entrevistados
- Transcribir posteriormente las respuestas de cada entrevistado.

## **6.8 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

El proceso de recolección de información permite el enfoque en la construcción y generación de categorías para poder clasificar los datos recogidos. Se realiza en las siguientes etapas:

- Transcripción: se toma la información recolectada de las entrevistas realizadas a los funcionarios de Serviactiva.
- Reducción de datos: se identifican los datos principales de la información recolectada.

- Categorización: Se clasifican los datos escogidos, agrupándolos de acuerdo a una similitud entre ellos.
- Codificación: asignar un identificador a cada dato dentro de una categoría, para diferenciarlos.

## CONCLUSIONES

- Teniendo en cuenta la participación de los empleados y directivos de la Cooperativa de Trabajo Asociado SERVIACTIVA con sede en Villavicencio Meta se logró realizar el trabajo de campo, realizar un análisis a su planeación estratégica, generando una revisión y apoyo a la situación actual de la Cooperativa, la percepción de sus asociados, clientes y competencia, donde se evidencia que el 96% de los asociados de la organización conocen los componentes que integran la planeación estratégica.
- Con este trabajo se propone que se genere una cultura de pertenencia por parte de los asociados, realizar estrategias y actividades que sean identificables, medibles y permitan generar un impacto diferenciador con respecto a las demás Cooperativas de trabajo asociado, analizar los problemas estratégicos que vienen afectando a la Cooperativa, generar acciones correctivas, preventivas y de mejora enmarcadas en la calidad de los procesos y de los servicios prestados, con el fin de minimizar posibles riesgos e identificar fallas en un tiempo prudencial y eficaz, realizar además un seguimiento continuo para garantizar la satisfacción del cliente.
- Se propone ajustar la misión, ya que esta es la base más importante de la planeación estratégica y aunque es claro por parte de los asociados a qué se dedica la empresa, esta debe enmarcar las funciones operativas que la Cooperativa va a ejecutar, en cuanto a esto se evidencia por parte de la gran mayoría de colaboradores el malestar con el tema de salarios y la falta de recurso humano ya que la sede de Villavicencio abarca gran parte de los llanos orientales a su cargo y el personal directivo no es suficiente para realizar un adecuado seguimiento y control, la misión de Serviactiva define la organización, su actividad económica y el servicio más importante. Parte de esto, teniendo en cuenta el talento humano, los procesos internos, el medio ambiente, todo esto para un fin: la satisfacción del cliente. Su redacción es clara y con términos acordes que permiten el entendimiento de toda la empresa, la parte motivante es incluir el bienestar a los trabajadores y familias como parte de la misión.

- La visión de la Cooperativa tiene un horizonte de tiempo definido, lo que permite que sea evaluada y medible una vez se cumpla ese tiempo. En cuanto al realismo de la visión, la parte de “será una empresa modelo y líder en soluciones administrativas” no define la parte geográfica, si se planea lograrlo a nivel nacional o internacional, además que es difícil medir una “empresa modelo”, y en cuanto a ser líder, debe ser claro que se tiene en cuenta al momento de evaluar la posición de líder bien sea nacional o internacional, ya sea mediante un reconocimiento o un estudio externo por entidades reconocidas.
- En cuanto a la innovación no se evidenció conocimiento por parte de ellos, el enfoque al servicio es un factor importante que está claro en la organización, así como la importancia de generar valor a los clientes y su satisfacción, ya que de ello depende el posicionamiento de la marca y la identificación de la Cooperativa en el mercado de prestación de servicios con calidad.
- La experiencia en los procesos ha demostrado que se debe llevar una supervisión constante logrando así grandes beneficios y buenos resultados para la Cooperativa, incentivando de una forma permanente al personal y mejorando su calidad de vida.
- Se recomienda descentralizar el organigrama, que cada regional tenga un organigrama definido y que pueda ser identificable por parte de los asociados, tengan claro su rol y la importancia de su labor dentro de la Cooperativa

## BIBLIOGRAFÍA

ÁLVAREZ TORRES, Martín G. Manual de Planeación Estratégica / Manual de Planificación Estratégica. México. Panorama Editorial S.A. 2006., p 36

AMAYA AMAYA, Jairo. Gerencia: Planeación y Estrategia. Fundamento, Modelo y Software de Planeación. Bucaramanga. Editorial. Jairo Amaya Amaya. 2005., p 50.

APUNTESDIGITALES. Tamaño organizacional. Fecha de consulta. 19 de enero de 2013. (En línea). Disponible en internet: <http://www.apuntesdigitales.info/tamano-organizacional-2/>

AUGUSTO SALGADO R, Edgar. Nueva visión de la economía solidaria. Universidad La Gran Colombia. 2008., p 21.

BERNAL TORRES, César Augusto. Metodología de la Investigación: Administración para, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales. México, Editorial Pearson Educación. 2006, p 112.

BLANCO LUNA, Yanel. Auditorios, procedimientos normas e integrales. Bogotá. Ediciones ECOE ediciones. 2003., p 238.

CASTILLO SANDOVAL, Darío. La economía y el sector solidario. Consultado en la fecha: 14/05/2012. Disponible en internet: [www.javeriana.edu.co/ier/recursos.../economia\\_sector\\_solidario.ppt](http://www.javeriana.edu.co/ier/recursos.../economia_sector_solidario.ppt)

CONFECOOP. Las cooperativas de trabajo asociado en Colombia. Observatorio de Cooperativas. Bogotá. Confederación de Cooperativas de Colombia. 2009., p 4

CÓRDOBA PADILLA, Marcial. Formulación y evaluación de proyectos. Bogotá. Ecoe Ediciones, 2006., p 286.

CUERO OSORIO, Junior Estiven, ESPINOSA ORTEGÓN, Ana Milena, GUEVARA RESTREPO, Martha Inés, MONTOYA ZAPATA, Katherin Andrea, OROZCO MORENO, Leidy Patricia y ORTIZ MARTÍNEZ, Yeidi Andrea. Planeación Estratégica - Henry Mintzberg. Palmira. Universidad Nacional de Colombia. 2007., p 7. - Tomado el 16/05/2012. Disponible en internet: [http://www.docentes.unal.edu.co/catelloc/docs/Fundamentos/Segundo\\_Parcial/conten.pdf](http://www.docentes.unal.edu.co/catelloc/docs/Fundamentos/Segundo_Parcial/conten.pdf)

DUQUE LONDOÑO, María Elena Dirección estratégica. Barranquilla. Universidad del Norte, 2000, p. 38. Fecha de consulta: febrero de 2014. Disponible en Internet. <http://www.slideshare.net/bLaCkTeArS01/misin-y-visin-4593341>

FERNÁNDEZ ROMERO, Andrés. Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones. Madrid. Ediciones Díaz de Santos S.A. 2004., p 9

FINCH STONER, James Arthur, FREEMAN, R. Edward y GILBERT, Daniel R. Administración. México. Prentice Hall Hispoamericana. S.A. 1996., p 361.

FRED R. David. Conceptos de Administración de Empresas. México. Pearson Educación. 2003., p 6.

FRED R. David. La Gerencia Estratégica. Bogotá. División Fondo Editorial Legis. Serie empresarial. 1988., p 79.

GARZÓN, Manuel. Planeación estratégica. Bogotá. Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD. 2000., p 29.

GÓMEZ, Miguel Ángel. La Autoridad. Fecha de actualización. Octubre 10 de 2013. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/175169712/La-Autoridad>

ICA- BID- PROCIANDINO. IX Curso Corto administración de la investigación y transferencia de tecnología. Rionegro. Prociandino. 1991., p 36

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACIÓN PARA LA AGRICULTURA. Manual de Capacitación párrafo Emprendimientos Rurales. San José de Costa Rica. Universidad para la Cooperación Internacional. 2001., p 52

KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. Dirección de marketing. México. Editorial Pearson Educación. 2006., p 56

MAQUEDA LAFUENTE, Javier. Cuadernos de dirección estratégica y planificación. Madrid. Ediciones Díaz Santos S.A. 1996., p 46

MARTÍNEZ B, Milagros J del V y TEIXEIRA T, Ricardo M. Modelo estratégico para la responsabilidad social de las organizaciones. Sucre. Universidad de Oriente. 2008., p 25.

MARTÍNEZ PEDROS, Daniel, MILLA GUTIÉRREZ, Daniel Artemio. La elaboración del plan estratégico a través del cuadro de mando integral. Madrid. Ediciones Díaz de Santos. 2005., p 24

MATILLA SERRANO, Kathy. Conceptos fundamentales en la planificación estratégica de las relaciones públicas. Barcelona. Editorial UOC. 2009., p 76.

MINISTERIO PROTECCIÓN SOCIAL. Catilla - Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado. Segunda Edición. Bogotá. Ministerio Protección Social. 2008., p 16.

MONOGRAFIAS.COM. Coordinación de tareas. Fecha de consulta. 19 de enero de 2013. (En línea). Disponible en internet: <http://www.monografias.com/trabajos/hipoteorg/hipoteorg.shtml>.

MONTAHUD Jesús Araujo e ICART, Ignasi Brunet. Compromiso y competitividad en las organizaciones: El caso de una empresa aeronáutica. Tarragona. Edita publicaciones URV. 2012., p 27.

PABÓN PABÓN, Rosemberg. Informe de Gestión Dansocial - mayo 31 de 2009. Bogotá. Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria. 2010., p 1

PEÑARRIETA DE CÓRDOVA, María Isabel. Módulos de Aprendizaje – Planificación Estratégica. México. Universidad Autónoma de Tamaulipas. 2005., p 17.

PRIETO HERRERA, Jorge Eliecer. Gestión estratégica organizacional. Guía práctica para el Diagnóstico Empresarial. Bogotá. Ecoe Ediciones. 2008., p 90.

REYES, Octavio. Planeación estratégica para alta dirección. Estados Unidos. Palibrio. 2012., p 35.

1[1] REYES, Octavio. Planeación estratégica para alta dirección. Estados Unidos. Palibrio. 2012., p 35.

ROCA T, Santiago y ACUÑA Berrospi. La inversión en el Perú 1996: ambiente, sectores, financiamiento y estrategias. Perú. Esan Ediciones. 1995., p 123.

SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, José María. El Plan Estratégico en la Práctica. Editorial ESIC. 2003., p 138.

SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia Integral. No le tema a la competencia, témale a la incompetencia. Bogotá. Grupo Editorial Norma. 2020., p 42.

SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia y planeación estratégica. Gerencia. Bogotá. Grupo Editorial Norma. 2002., p 52

SERVIACTIVA. Beneficios a los asociados. Bogotá Cooperativa de Trabajo Asociado Serviactiva. 2013., p 1

SERVIATIVA.COM. Quienes somos. Cooperativa de Trabajo Asociados Serviactiva. Fecha de consulta: marzo de 2013 (en línea). Disponible en internet: <http://www.serviactiva.com.co/index.php/nosotros>

STONER, James y FREEMAN, Edward. Administración – Planeación estratégica. México. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. 1992., p 43.

UV.ES. Concepto de calidad y dimensiones que lo componen. Fecha de consulta. 19 de enero de 2013. (En línea). Disponible en internet: <http://www.uv.es/dmoreno/Tema2.pdf>

TIEMPOS MODERNOS. Tipos de comunicación. Fecha de consulta. 19 de enero de 2013. (En línea). Disponible en internet: <http://www.tiemposmodernos.eu/ret-tipos-de-comunicacion/>

VENEGAS JIMÉNEZ, Pedro. Planificación educativa bases metodológicas para su desarrollo en el siglo XXI. San José de Costa Rica. Editorial Universidad Estatal a Distancia. 2006., p 233

WIKIPEDIA.ORG. División de trabajo. Fecha de consulta. 19 de enero de 2013. (En línea). Disponible en internet: [http://es.wikipedia.org/wiki/Divisi%C3%B3n\\_del\\_trabajo](http://es.wikipedia.org/wiki/Divisi%C3%B3n_del_trabajo).

ZABALA SALAZAR, Hernando. Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias. Bogotá. Universidad Cooperativa de Colombia. 2005., p 25.

## ANEXO A. ENCUESTA

### ENCUESTA PARA ASOCIADOS A TODOS LOS NIVELES

Buenos días/tardes. Agradecemos su colaboración para contestarnos las siguientes preguntas sobre la empresa.

La encuesta es anónima (no se registrará su nombre, solamente los datos de clasificación) por lo que puede contestar con toda tranquilidad y honestidad. Además porque el objetivo es recolectar información sobre la Cooperativa pero con fines netamente académicos que hacemos los integrantes de un grupo de estudiantes de la Fundación Universitaria Los Libertadores.

Tampoco se califican las respuestas en buenas y malas, pues este no es un test de conocimientos, pero si es muy importante su sinceridad y claridad en sus respuestas, pues los resultados sí dependen de esto último. ¡Muchas Gracias!

<b>Conteste SI o NO a las siguientes preguntas. Solo una respuesta por pregunta</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>No sabe</b>	<b>No aplica</b>
1	¿La Cooperativa Serviactiva cuenta con una Misión?				
2	¿Conoce usted la Misión de Serviactiva?				
3	¿Encuentra usted relación entre su cargo y la Misión de la empresa?				
4	¿Cree usted que la Misión de Serviactiva corresponde con la realidad de la Empresa?				
5	¿La Cooperativa Serviactiva cuenta con una Visión?				
6	¿Conoce usted la Visión de Serviactiva?				
7	¿Encuentra usted relación entre los resultados esperados de su cargo y la Visión de la empresa?				
8	¿Encuentra usted relación entre el enfoque que se le da a las metas de la cooperativa y la Visión?				
9	¿Cree usted que la Visión de la empresa es alcanzable, posible, realizable?				
10	¿Sabe usted para cuándo se espera cumplir la Visión de la empresa? ¿Tiene fecha límite?				
11	¿Sabe dónde consultar la misión y visión de la empresa?				
12	¿Se le da capacitación interna sobre la misión, visión, políticas y reglamentación de la empresa?				
13	¿La Cooperativa Serviactiva cuenta con Valores establecidos?				
14	¿Conoce usted los Valores de la Cooperativa?				
15	¿Es claro el significado de los valores de la Cooperativa?				
16	¿Se tiene claro qué conductas de los funcionarios (incluyéndolo a usted) son sancionables o castigables en la empresa?				
17	¿Están claras las conductas de los funcionarios (incluyéndolo a usted) que son reconocidas y destacadas en la Cooperativa?				
18	¿Se tienen establecidas las políticas de servicio al cliente en Serviactiva?				
19	¿Conoce normas o políticas de cómo atender al cliente?				

<b>Conteste SI o NO a las siguientes preguntas. Solo 1 respuesta por pregunta</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>No sabe</b>	<b>No aplica</b>
20	¿Su área de trabajo se rige por unas políticas establecidas claramente?				
21	¿Se tienen establecidos por escrito, los estatutos, reglamentos o normas internas en Serviactiva?				
22	¿Conoce usted los Estatutos de la Cooperativa?				
23	¿Conoce la reglamentación que rige a las Cooperativas de Trabajo Asociado?				
24	¿Sabe dónde consultar la normatividad que rige la empresa?				
25	¿Sabe quién es la entidad del Gobierno que regula las Cooperativas de Trabajo Asociado?				
26	¿Conoce usted los objetivos generales de la empresa?				
27	¿Conoce los objetivos de su cargo actual?				
28	¿Se le informan los objetivos de su área de trabajo?				
29	¿Se controlan o supervisan los resultados de su área de trabajo periódicamente?				
30	¿Se tienen establecidos mecanismos formales como procedimientos o indicadores de gestión, para evaluar los resultados de su área de trabajo?				
31	¿Se le informan los resultados de la evaluación de su trabajo?				
32	¿Se le informan los resultados de la evaluación de su área de trabajo?				
33	¿Se tiene claro quién es el encargado de supervisar los resultados de su área de trabajo?				
34	¿Se revisan y actualizan los objetivos y políticas de trabajo periódicamente?				
35	¿Sabe dónde consultar los objetivos que se esperan alcanzar desde cargo y políticas que lo rigen?				
36	¿Se le explican la naturaleza de los cambios en los objetivos o metas de su área de trabajo?				
37	¿Es su cargo importante para los intereses de la empresa?				
38	¿Se tienen establecidas políticas o reglas de comunicación claras entre los diferentes cargos de la Cooperativa?				
39	¿Se tienen claros los procedimientos para operar (cómo hacer el trabajo) desde su cargo?				
40	¿Se tiene claro qué diferencia a Serviactiva de otras Cooperativas en cuanto a la calidad del servicio?				
41	¿Conoce el organigrama de la empresa?				
42	¿Identifica claramente su cargo en el organigrama de la empresa?				
43	¿Se cuenta con un manual de funciones en Serviactiva?				
44	¿Conoce usted las funciones de su cargo?				
45	¿Son claras las funciones que le fueron asignadas a su cargo?				

Conteste SI o NO a las siguientes preguntas. Solo 1 respuesta por pregunta		SI	NO	No sabe	No aplica
46	¿Su cargo influye en el servicio que presta la Cooperativa?				
47	¿Conoce los productos y/o servicios que brinda Serviactiva a sus clientes?				
48	¿Se evalúa o supervisa regularmente la calidad de su trabajo?				
49	¿Conoce quienes evalúan la calidad de su trabajo?				
50	¿Es claro quiénes son los clientes externos de Serviactiva?				
51	¿Está claro quiénes son los clientes internos de su cargo?				
52	¿Su trabajo tiene que ver con el servicio que se le presta al cliente de Serviactiva?				
53	¿Se evalúa en la Serviactiva la calidad del servicio a los clientes?				
54	¿Regularmente se cumplen los objetivos propuestos en la cooperativa en más de 80%?				
55	¿Conoce claramente de quién procede la información interna necesaria para realizar sus labores diarias (instrucciones, datos)?				
56	¿Tiene claro dónde consultar sus funciones?				
57	¿Todas las funciones que cumple están estipuladas por escrito?				
58	¿Se tiene claro qué espera el cliente o qué considera el cliente de Serviactiva un servicio de calidad?				
59	¿Sabe cómo es evaluado Ud. por el desempeño de sus funciones?				
60	¿Sabe claramente qué se espera de su desempeño en su cargo? Es decir, sobre qué se determina si su trabajo está bien o no?				
61	¿Existen suficientes cargos o encargados de suministrarle los recursos para el desempeño sus funciones?				
62	¿Existen suficientes cargos o encargados de facilitarle información o aclaren dudas para el desempeño de sus funciones?				
63	¿Las actividades o resultados de su área de trabajo se planean con anticipación?				
64	¿Existen suficientes cargos o funciones para supervisar o controlar el buen funcionamiento de la Cooperativa				
65	¿Conoce las otras funciones cumplen los demás funcionarios de la empresa?				
66	¿Se le suministra suficiente información sobre lo que sucede en su área de trabajo o la empresa relacionada con su trabajo				
67	¿Tiene un solo jefe a quien rendirle cuentas de sus funciones?				
68	¿Conoce quienes son sus subalternos y cómo y cuándo supervisarlos?				
69	¿Conoce claramente el efecto o consecuencia para la empresa (no para usted) de qué pasa si usted incumple sus funciones?				
70	¿Considera adecuado el nivel de organización de la Cooperativa? (claridad y rapidez de información, oportunidad de recursos y toma de decisiones, simplicidad en procesos, cumplimiento normatividad)				

## APORTES

Conteste a continuación, escribiendo, lo más claro posible, la respuesta al frente de cada pregunta. Si no sabe, no se preocupe, escriba, "no sé" pero **no deje sin contestar ninguna pregunta:**

PREGUNTAS		ESPACIO PARA RESPONDER
1	¿Según lo que usted conoce ¿cuál es el más importante objetivo que persigue alcanzar la Cooperativa Serviactiva?	
2	¿Cómo contribuye su cargo al logro de los objetivos de la Cooperativa (independientemente que los conozca o no, cuál es el aporte de su cargo a la empresa)?	
3	¿Cuál es el principal objetivo de su área de trabajo?	
4	¿Qué diferencia a Serviactiva de las otras Cooperativas?	
5	¿Cuáles son los productos y/o servicios que brinda Serviactiva a los clientes?	
6	¿Forma cómo sus superiores le comunican las decisiones de sus superiores, objetivos o resultados de evaluaciones?	
7	¿Qué indica o cómo se mide la calidad de los resultados de su trabajo?	
8	¿Principal impacto o consecuencia de que no se realice su trabajo según lo esperado?	
9	¿Cuál es la principal dificultad o debilidad que tiene Serviactiva para cumplir con los objetivos que se propone?	
10	¿Principal elemento de la Misión, la Visión o los Estatutos de Serviactiva para destacar (positivo o negativo? ¿cuál y por qué?	

Solo para propósitos estadísticos, conteste:

Cargo actual \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_ Género: F \_\_\_ M \_\_\_

Antigüedad en el cargo \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

## ANEXO B ENTREVISTA

### GUIA DE ENTREVISTA

- Saludo y Presentación
- Propósito de la entrevista: indagar sobre el dominio interno de la planeación estratégica definida para la Cooperativa de Trabajo Asociado Serviactiva y obtener la información necesaria y suficiente para proponer una Estructura organizacional acorde y efectiva.
- Garantía de confidencialidad de la información ya que esta tiene fines netamente académicos.
- Solicitud de permiso para grabar la entrevista con el fin de poder analizarla posteriormente.
- Solicitud de responder de manera amplia y abierta.

<b>Temas a tratar</b>		<b>GUÍA DE PREGUNTAS</b>	
<b>1</b>	Planeación Estratégica (Estado actual)	<b>1</b>	<p>Identificar Misión, Visión, Objetivos políticas, Valores y estrategias actuales.</p> <p>a. Si están establecidos, cómo y por quién. Importancia.</p> <p>b. Si se revisan, frecuencia, cómo, por quién y para qué.</p> <p>c. Si se tiene claramente establecida una estrategia que los diferencie de la competencia. ¿Por quién y de dónde la establecen (con base en qué), por qué y para qué?</p> <p>d. Cuáles son, dónde están?</p> <p>e. Relación entre ellos: Misión-visión-Estrategia-Objetivos-Políticas... entre sí.</p>
<b>2</b>	Grado de divulgación y apropiación de los elementos de Planeación Estratégica	<b>2</b>	<p>Conocer por quién y cómo se dan a conocer los elementos de planeación estratégica al interior de la Cooperativa.</p> <p>a. Identificar canales de divulgación (si los hay) de los elementos de Planeación (Misión, Visión Objetivos, Políticas, Valores)</p>
<b>3</b>	Elementos de control y cumplimiento de normas y valores	<b>3</b>	<p>Conocer todos y cada uno de los reglamentos y normas de control establecidos por la Cooperativa que se aplican actualmente:</p> <p>a. ¿Quién los redacta, con base en qué, a quién controlan y quien controla su cumplimiento, cómo y sobre todo por qué?</p> <p>b. Variaciones por nivel en jerarquía</p>

4	Identificar nivel de implementación de la estrategia	4	<p>Identificar si lo que se ordena y se hace en la organización tiene un motivo (OBJETIVO) o interés común como empresa o equipo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Conocer si se trabaja o no por cumplir un objetivo común.</li> <li>Identificar si se realiza revisión, tiempos y por quién a los objetivos organizacionales</li> <li>Conocer la vigencia, claridad y plazo con que se establecen de los OBJETIVOS.</li> <li>Identificar encargados de ejecución establecidos y diferenciados niveles de cumplimiento (si los hay)</li> <li>Identificar si existen sistemas de control y encargados de presentar resultados, así como niveles de supervisión de ejecución.</li> <li>Identificar si hay objetivos tácticos (por área o regional especialmente de VILLAVICENCIO) establecidos a partir de los objetivos estratégicos. Cuáles OBJETIVOS, con respecto a qué se diseñan, quiénes los establecen, quién los controla, cada cuánto, etc.</li> </ol>
5	Identificar Estructura organizacional actual de Villavicencio	5	<p>Identificar cómo están repartidas las responsabilidades y recursos de la Cooperativa:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Identificar de qué índole (legislativas, administrativas, ejecutivas, operativas, control y vigilancia? Etc). son las funciones que cumplen los asociados a todo nivel, en general, dentro de la Cooperativa.</li> <li>Identificar los entes y cargos que cumplen cada una esas funciones (Consejo, Gerente, Junta, Revisoría, etc)</li> <li>Comprender la estructura organizativa (organigrama) de Villavicencio. Relación con el general.</li> </ol>
6	Identificar nivel de relación entre estructura y planeación—		<p>Conocer la relación entre las funciones y su relación con la Estrategia y sus objetivos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Identificar (si se hace) cómo se controla y mide la EFICIENCIA en general, por ente o cargo. Quién controla a quién/ a quién se reporta y si hay un control común y por quién, para qué y cómo se hace.</li> <li>Conocer si hay reportes periódicos por ente o cargo que se relacionen con los objetivos estratégicos, cuáles son y cada cuánto y a quién se reportan.</li> </ol>

7	Identificar nivel de Organización de la Cooperativa y su relación con la Estructura y la Planeación	<p><b>7</b> Identificar formas de asignación y control de recursos y su relación y nivel de formalización con los objetivos organizacionales y estrategias:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Identificar cómo se asignan (presupuestos, planes, autorizaciones?) los recursos para el cumplimiento de los objetivos, quién autoriza a quién, cómo, cada cuánto, para qué, por qué, a nivel general por grupos de cargos o entes identificados anteriormente: Recursos físicos, humanos, tecnológicos, monetarios, útiles, maquinaria, equipos, materiales, insumos, etc., para cumplir las funciones y los objetivos por grupo de cargos o entes.</li> <li>Identificar si hay establecido (presupuestos, mapas de procesos, manuales, protocolos) que deba seguir cada grupo de cargos o entes en la cooperativa para solicitar asignación de recursos).</li> <li>Conocer (si se hace) cómo, quien, cuándo y cada cuánto se controla que esos recursos brinden resultados y qué clase de resultados se espera de cada tipo de recursos (Recursos físicos, humanos, tecnológicos, monetarios, útiles, maquinaria, equipos, materiales, insumos, etc.): Indicadores, control presupuestal, informe de metas, control de calidad, evaluación de desempeño, encuesta satisfacción del cliente, etc.</li> </ol>
8	Identificar nivel (actual) de SEGUIMIENTO Y MEDICION de resultados y objetivos de la gestión administrativa	<p><b>8</b> Conocer los métodos, INDICADORES y encargados de la evaluación y seguimiento de resultados de los responsables de la empresa (POR ENTE Y GRUPOS DE CARGOS). Ejemplo: Principales indicadores que usa cada ente...</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>La Asamblea, en el último año ó período</li> <li>E Consejo, en el último año o período (todos igual)</li> <li>El Gerente " "</li> <li>El área administrativa</li> <li>Etc.</li> <li>La directora de la regional de Vcio.</li> <li>Etc.</li> </ol> <p>Y la relación de cada uno con los objetivos comunes o la estrategia organizacional</p> <p>Conocer la frecuencia con la que se realiza evaluación de avances y resultados, por ente administrativo. Ejemplo: Principales aciertos/aportes...</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Controles a la Asamblea, anual, mensual, de qué tipo</li> <li>Al Consejo, semestral, anual, mensual, de qué tipo</li> <li>A la gerencia " "</li> <li>Al área administrativa, anual, mensual, de qué tipo</li> <li>Etc</li> <li>A la Regional Villavicencio, anual, mensual, de qué tipo</li> <li>Etc.</li> </ol>

9	Conocer limitaciones /problemas actuales y soluciones posibles para alcance de objetivos y desarrollo de la estrategia	9	<p>Conocer las principales limitaciones de los responsables de la empresa (por ente y grupos de cargos Y por recursos) para alcanzar los objetivos. Ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. De la Asamblea y posibles soluciones</li> <li>b. Del Consejo y posibles soluciones</li> <li>c. De la Gerencia</li> <li>d. Área de Operaciones</li> <li>e. Del Recurso Humano: Ejemplo: Ausentismo, Rotación, clima laboral, Liderazgo, Comunicación, etc.</li> <li>f. De los recursos tecnológicos: insuficientes, demorados, etc.</li> </ul>
10	Conocer el estado de la planeación estratégica y planeación TACTICA y gestión administrativa de Villavicencio	10	<p>A partir de los elementos de planeación Estratégica (Misión, Visión, Valores, Objetivos, políticas y Estrategias) de toda la Cooperativa, establecer quién, cómo, cuándo y cada cuánto (si se hace) se diseña o no el plan TACTICO (REGIONAL VCIO) para alcanzar los objetivos de allá (Vcio):</p> <p>Quién establece los metas          Quién controla, evalúa y hace seguimiento a cumplimiento          Cada cuánto y con qué informes e indicadores se presentan resultados          Quién es el responsable          Relación de metas de Vcio. con objetivos estratégicos de la Cooperativa          Quién y cada cuánto (si se hace) se ajustan los objetivos y la estrategia          Quién toma decisiones</p>

FIN DE LA ENTREVISTA

Le damos gracias por su tiempo y disposición para contestar la entrevista