

**FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN EL BALANCED
SCORECARD, PARA LA COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO
SOLUCIONES LABORALES**

KAREN PATRICIA GUTIÉRREZ SALAZAR

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE ADMINISTRACION
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS NOCTURNO
SANTIAGO DE CALI
2012**

**FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN EL BALANCED
SCORECARD, PARA LA COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO
SOLUCIONES LABORALES**

KAREN PATRICIA GUTIERREZ SALAZAR

**Trabajo de Grado en la modalidad de Asesoría y Consultoría para optar el
título de Administrador de Empresas**

Director:

**BENJAMIN BETANCOURT
DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE ADMINISTRACION,
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS NOCTURNO
SANTIAGO DE CALI
2012**

Aprobado por el comité de grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad del Valle para optar el título de Administrador de Empresas.

Primer Jurado Evaluador

Segundo Jurado Evaluador

Santiago de Cali, 31 de Julio de 2012

Este trabajo de grado lo dedico honrosamente, a Dios: por su fidelidad, y fortaleza otorgadas durante más de cinco años de carrera para no desfallecer en los momentos difíciles y de debilidad en mi voluntad y constancia, por ser mi compañero y amigo incondicional y quien permite que día a día mis propósitos y metas estén conforme a su voluntad y definitivamente sean lo mejor para mi vida.

A mis padres: Luz Dary Salazar y José María Gutiérrez, quienes creen y creyeron en mí desde el principio apoyándome en todo momento de mi carrera brindándome la mejor motivación que pude tener durante este proceso de formación con su gran ejemplo de constancia, perseverancia, dedicación y amor, por sus incontables sacrificios para lograr que yo cumpliera con esta meta personal y académica, porque sé que la culminación de esta meta no es solo mía si no de ellos como padres, además de ser un motivo de orgullo y una manifestación de mi amor y agradecimiento hacia ellos.

A mis hermanos: por su apoyo moral, comprensión y acompañamiento que hacen que hoy me sienta feliz al poder compartir con ellos este gran logro en mi vida, porque sé que al igual que yo comparten mi felicidad y mis logros con una sinceridad verdadera y de corazón.

A mis compañeros: Quienes con su apoyo y acompañamiento me motivaron día tras día a seguir firme en el propósito de culminar nuestras metas académicas comunes y con quienes compartí momentos inolvidables en mi vida a quienes de todo corazón les agradezco haber compartido tantas tristezas, alegrías y momentos de dedicación dándole color a cada uno de estos años de carrera.

A mi novio: Quien me ha acompañado durante este tiempo de formación brindándome su apoyo, colaboración y comprensión haciéndose actor fundamental de cada uno de mis logros involucrándose en ellos con amor.

A mis Profesores: Quienes fortalecieron poco a poco los conocimientos adquiridos con su orientación, por su paciencia, perseverancia y cumplimiento, logrando contribuir a mi formación académica y ética como profesional.

CONTENIDO

Pág.

GLOSARIO	12
RESUMEN.....	13
INTRODUCCIÓN	14
1. METODOLOGIA	16
1.1 TRATAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.1.1 Identificación del problema	16
1.1.2 Ubicación del problema	16
1.1.3 Tenencia del problema	16
1.1.4 Formulación del Problema de Investigación	17
1.2 JUSTIFICACION.....	19
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	19
1.3.1Objetivo General	19
1.3.2 Objetivos Específicos.....	19
1.4 MARCO REFERENCIAL	20
1.4.1 Marco Histórico de la empresa	20
1.4.2 Marco Teórico Balance Scorecard.....	21
1.5 TIPO DE ESTUDIO.....	24
1.5.1Estudio Exploratorio.....	24
1.5.2 Estudio descriptivo.....	26
1.6 METODO	27
1.6.1Inductivo	27

1.6.2 Deductivo.....	28
1.7 HERRAMIENTAS METODOLOGICAS.....	29
1.7.1 Balance Scorecard paso a paso	29
1.7.2 Encuesta.....	32
1.7.3 Entrevista.....	34
1.7.4 Análisis	34
1.7.5 Focus group.....	35
1.7.6 Personas que participan en el proceso.....	36
1.8 RECURSOS	36
1.8.1 Institucionales	36
1.8.2 Documentales.....	37
1.8.3 Financieros	37
1.9 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	37
2. CARACTERIZACIÓN DE LA COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO SOLUCIONES LABORALES	39
2.1 HISTORIA.....	39
2.2 MISIÓN	42
2.3 VISIÓN.....	42
2.4 ESTRUCTURA	42
2.5 SISTEMA DE OPERATIVIDAD.....	46
2.5.1 Con el Contratante.....	46
2.5.2 Administración de nómina delegada.....	47
2.5.3 Servicios Adicionales	50
3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	52

3.1DECLARACION DE MISION	52
3.2 DECLARACIÓN DE VISION.....	54
3.3 VALORES CORPORATIVOS	58
3.4 OBJETIVOS CORPORATIVOS.....	60
4. PROCESOS INTERNOS	66
4.1 MAPA DE PROCESOS	66
4.1.1 Identificación de Actores.....	66
4.1.2 Identificación de línea operativa.....	70
4.1.3 Identificación de Procesos de Soporte.....	75
4.2 PROCESOS OPERATIVOS	75
4.2.1Proceso de Selección e Inducción.....	77
4.2.2 Proceso de Contratación y Afiliaciones.....	80
4.2.3 Proceso de Seguridad Social.....	82
4.3 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS	85
4.4 DEFINICIÓN DE METAS.....	87
4.5 DEFINICIÓN DE INDICADORES	89
4.6 DEFINICIÓN DE INICIATIVAS ESTRATEGICASDE MEJORAMIENTO	91
5. FINANZAS	93
5.1 ANÁLISIS FINANCIERO.....	93
5.2 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS	100
5.3 DEFINICIÓN DE METAS.....	102
5.4 DEFINICIÓN DE INDICADORES	103
5.5 DEFINICIÓN DE INICIATIVAS ESTRATEGICASDE MEJORAMIENTO	104
6. CLIENTES	106

6.1 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS	106
6.2 DEFINICIÓN DE METAS	108
6.3 DEFINICIÓN DE INDICADORES	108
6.4 DEFINICIÓN DE INICIATIVAS ESTRATEGICAS DE MEJORAMIENTO	109
7. APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.....	111
7.1 DEFINICION DE OBJETIVOS	111
7.2 DEFINICION DE METAS	112
7.3 DEFINICIÓN DE INDICADORES	113
7.4 DEFINICIÓN DE INICIATIVAS ESTRATEGICAS DE MEJORAMIENTO	114
8. LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS DE MEJORAMIENTO	116
9. CONCLUSIONES	127
10. RECOMENDACIONES	129
BIBLIOGRAFIA.....	130
ANEXOS.....	132

LISTA DE CUADROS

Pág.

Cuadro 1. Presupuesto	37
Cuadro 2. Cronograma de actividades	38
Cuadro 3. Servicios adicionales.....	51
Cuadro 4. Matriz de resultados de trabajo de campo	64
Cuadro 5. Análisis horizontal del Estado de resultados	98
Cuadro 6. Análisis horizontal del Balance.....	99

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Estructura Básica del CMI	24
Figura 2. Estructura jerárquica CTA. Soluciones Laborales	43
Figura 3. Actores del Mapa de Procesos	69
Figura 4. Línea operativa de la CTA.	71
Figura 5. Línea Operativa CTA. S.L.....	73
Figura 6. Mapa de Procesos CTA Soluciones Laborales.....	76
Figura 7. Flujograma Proceso de Selección e Inducción	78
Figura 8. Flujograma Proceso de Contratación y Afiliaciones.....	81
Figura 9. Flujograma Proceso de Seguridad Social.....	84
Figura 10. Integración de objetivos.....	126

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Formato de entrevista definición de procesos.....	132
Anexo B. Formato de entrevista personal directivo	133
Anexo C. Formato de <i>focus group</i>	135
Anexo D. Brochure de la Cooperativa.....	136
Anexo E. Resultado de grupo focal	155
Anexo F. Documentación de focus group valores corporativos.....	163
Anexo G. Aplicación encuesta procesos internos.....	166
Anexo H. Estados financieros.....	175

GLOSARIO

COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO: son empresas asociativas sin ánimo de lucro que vinculan el trabajo personal de sus asociados para la producción de bienes, ejecución de obras o la prestación de servicios" (art. 70), en las cuales el principal aporte de los asociados es su trabajo, mientras que los aportes de capital son mínimos¹.

EMPRESA DE ECONOMÍA SOLIDARIA: las empresas de economía solidaria son aquellas que se crean por un número determinado de personas, con el objetivo de crear y organizar una persona jurídica de derecho privado, cuyas actividades deben cumplirse con fines de interés social y sin ánimo de lucro. Existen varios tipos de empresas de economía solidaria: cooperativas, fondos de empleados, asociaciones mutuales, precoperativas, empresas solidarias de salud, cooperativas de trabajo asociado, administraciones públicas cooperativas, entre otras².

SUPERINTENDENCIA DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA (SUPERSOLIDARIA): es un organismo descentralizado, técnico, adscrito al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonial que tiene por objeto la supervisión sobre la actividad financiera del cooperativismo y sobre los servicios de ahorro y crédito de los fondos de empleados y asociaciones mutualistas y, en general, el aprovechamiento o inversión de los recursos captados de los asociados por parte de las organizaciones de la economía solidaria³.

TRABAJADOR ASOCIADO: persona que se vincula voluntariamente a una empresa de economía solidaria para la ejecución de labores materiales o intelectuales⁴.

¹ COLOMBIA. PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Decreto 468. Artículo 1º. Diario oficial No. 39.201, Bogotá (23 de febrero de 1990) ,

² CÁRDENAS ESPINOSA, R.D. Las organizaciones solidarias en Colombia una experiencia alternativa en la modernización del estado. [en línea]. Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 130, 2010. [Consultado el 13 de octubre, 2011]. Disponible en internet: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/co/>

³ SUPERINTENDENCIA DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA. Publicación virtual. [en línea]. Volumen 1, Edición semestral (julio – Diciembre, 2006), [Consultado el 13 de octubre, 2011]. Disponible en internet: http://www.supersolidaria.gov.co/revista/revista_01/abc.php

⁴ SUPERSOLIDARIA. Glosario de Economía Solidaria. [en línea]. Mayo de 2011.), [Consultado el 13 de octubre, 2011]. Disponible en internet: <http://www.supersolidaria.gov.co/data/Glosario-Economia-Solidaria-web-may-11.doc>.

RESUMEN

Con el propósito de lograr una mejor gestión administrativa y en pro del crecimiento en la C.T.A Soluciones Laborales, se pretende desarrollar la formulación de un plan estratégico basado en la teoría del Balanced Scorecard garantizando su implementación de forma eficaz, de tal forma que posibilite un mayor rendimiento y medición de los resultados ,brindando una herramienta de apoyo en la dirección de la empresa a través de datos específicos que orienten la toma de decisiones de las estrategias planteadas para lograr el éxito de su visión.

Este estudio permitirá el planteamiento de estrategias de mejoramiento por medio de la recopilación, análisis y desarrollo de la información garantizando a través de la investigación exploratoria y descriptiva caracterizar la situación presentada al interior de la empresa indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores.

Por medio de fuentes teórico prácticas basadas en la implementación del Balanced Scorecard que permitan su ejecución al interior de la CTA, garantizando como resultado en primera instancia la facilidad de obtener información a nivel gerencial sobre la gestión empresarial desarrollada, que les permita tomar y ejecutar decisiones efectivas basando las acciones en datos reales en todo aspecto, con el fin de dirigir de manera eficaz la empresa hacia su crecimiento, como también perfeccionar sus procesos internos, el accionar con los clientes, obtener mejores rendimientos económicos y desarrollar el bienestar social al interior de la compañía, superando las limitaciones que se presentan como el poco ingreso o vinculación de nuevos clientes a causa de reglamentaciones legales impuestas por los entes gubernamentales que rigen al cooperativismo, las cuales obligan a la cooperativa a realizar reestructuraciones internas, asumiendo la falta de recursos para la inversión en proyectos de bienestar empresarial que soporten su crecimiento y el desarrollo de sus empleados y el de la empresa misma.

INTRODUCCIÓN

En el entorno empresarial actual tan competitivo es indispensable que las empresas sepan el modo efectivo de administrar sus recursos de tal forma que puedan lograr los objetivos trazados en su misión y visión, con este fin, se tiene como objetivo principal la formulación de un plan estratégico en la CTA Soluciones Laborales, basado en la nueva teoría administrativa del Balanced Scorecard, que le permita al personal directivo de la compañía tener claridad en la estrategia organizacional, herramientas que faciliten la medición de los resultados y que como consecuencia les otorgue la manera más eficiente de llegar al futuro éxito esperado.

Una clara y evidente necesidad en la actualidad, debido a los constantes cambios que presentan los diferentes sectores de la economía en el mundo, es lograr el correcto funcionamiento de las empresas a nivel interno como externo, obligando así a que cada organización posea las características competitivas necesarias que le garanticen su existencia en el futuro.

Para lograr estas características, es de vital importancia que al interior de las organizaciones exista una manera eficaz de ejecutar las funciones, y a su vez que los directivos de las mismas puedan obtener con claridad la información necesaria sobre el funcionamiento en las principales áreas internas de la organización que les garantice una toma de decisiones basada en un correcto y coherente direccionamiento, de tal forma que sus esfuerzos se vean reflejados en el éxito, el cumplimiento de las metas trazadas y evidenciar la visión planteada como éxito de la organización, y todo ello gracias a una correcta implementación del plan estratégico (Balanced Scorecard).

Este proyecto tiene por objetivo el desarrollar la formulación de un plan estratégico, basado en la teoría del Balanced Scorecard, garantizando la suplencia de las necesidades anteriormente mencionadas para su mejoramiento en todas las áreas jerárquicas de la cooperativa, como también, la obtención de un mejor resultado que se pueda ver reflejado en la calidad laboral, el servicio y por ende económico, tanto del recurso humano como de la compañía y que esto sea percibido en el bienestar de todos los asociados que conforman la cooperativa, cumpliendo con su objeto social como lo es la estabilidad laboral y la obtención de beneficios que se retribuyen en sus clientes (Asociados – Empresarios), éste aporte va a permitir que al interior de la cooperativa concorra el orden y se realicen los ajustes pertinentes de acuerdo a los resultados arrojados por los indicadores en cada perspectiva estudiada, alineando las funciones realizadas por cada miembro que la conforma a la estrategia planteada por los directivos, cuyo objetivo es el cumplimiento de la visión plasmada, como también aporta una herramienta eficaz para la obtención de información en todo el nivel jerárquico que abrirá nuevas oportunidades para la resolución de

inconvenientes y ante todo, lo más importante perfeccionar el servicio al cliente y la gestión que es finalmente la razón de la cooperativa.

Cada capítulo de este proyecto, estará soportado bajo herramientas teóricas alineadas al balanced scorecard, de acuerdo a las necesidades internas que presenta la cooperativa, como también, su relación entre sí, la explicación clara de los hallazgos detectados en la investigación, aportes del personal interno de la cooperativa, sustentaciones de trabajo de campo, identificación y descripción de indicadores, objetivos y metas de gestión en cada perspectiva según lo indica la implementación para un CMI y por último, las propuestas de mejoramiento que garanticen la ejecución de una manera correcta y oportuna todas las actividades que se desarrollan al interior de la cooperativa.

1. METODOLOGIA

1.1 TRATAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Identificación del problema

La CTA Soluciones Laborales, por ser una empresa que con el transcurrir del tiempo ha logrado establecer su estabilidad y crecimiento continuo en el sector cooperativo, a pesar de las diferentes reglamentaciones a que está sujeta por pertenecer al mismo, se ve afectada directamente en la actualidad, debido a que en su estructura organizacional, no tiene un planteamiento claro de la estrategia utilizada, y a nivel directivo, se ve con gran preocupación la ausencia de una herramienta eficiente que garantice una toma de decisiones realizada bajo parámetros establecidos que abarquen ampliamente toda perspectiva del bienestar de la organización y sus asociados.

1.1.2 Ubicación del problema

Para el correcto funcionamiento de la CTA Soluciones Laborales, se identifica la necesidad de implementar un nuevo sistema de administración, partiendo de la base que durante su trayectoria, la CTA ha sido administrada bajo conocimientos y directrices empíricas, ubicándose de esta forma en el nivel de altos mandos o alta gerencia de la organización, donde la expectativa de la implementación de la herramienta del Balanced Scorecard, es direccionar la CTA de manera efectiva logrando un crecimiento continuo, teniendo claridad en los procesos que son considerados de vital importancia para el cumplimiento de la misión y la visión organizacional, de tal forma que su planeación estratégica este aunada a los mismos.

1.1.3 Tenencia del problema

En la actualidad, la CTA Soluciones Laborales, cuenta con un grupo directivo conformado por: la Dirección Comercial, Jurídica, Financiera y Administrativa, quienes en compañía de los jefes de área y colaboradores de la misma, han logrado llevar la CTA hasta las condiciones estables que tienen hoy en día, de manera empírica, como se mencionó anteriormente, de tal forma que la CTA no cuenta con un plan estratégico definido, lo que indica que en la actualidad, no existe una planeación a futuro definida, por lo tanto, es necesaria la implementación de un nuevo sistema de administración (Balanced Scorecard), que logre plasmar con claridad estos aspectos que son vitales para toda organización, de tal forma que para este nuevo planteamiento, es necesaria la participación de todo el personal que intervenga en los procesos internos y externos de la empresa.

1.1.4 Formulación del Problema de Investigación

En la actualidad, el sector del Cooperativismo se ve afectado debido a que en sus comienzos, hace aproximadamente 10 años con la ley 79 de 1988, el gobierno no era lo suficientemente explícito en la relación contractual Asociado - Cooperativa, lo que ocasionó que los empresarios empezaran a explotar esta falencia, debido a que no había una claridad jurídica que exigiera el pago a todas las entidades denominadas como la Seguridad Social y demás garantías de un vínculo laboral dependiente, de tal manera que los empresarios proponían a las cooperativas vincular sus colaboradores limitando las condiciones legales como el no pago de las prestaciones sociales, entre otras, lo cual era completamente legal y válido en ese entonces, pero a raíz de estas situaciones y procesos que generaban el detrimento de los trabajadores colombianos, el gobierno empezó a tomar cartas en el asunto, elaborando decretos, resoluciones y comunicaciones, que obligan hoy en día a todas las cooperativas a garantizar a los colaboradores o en su caso asociados, todas la prebendas a que tienen derecho de igual manera que un trabajador dependiente.

Debido a esta situación, las cooperativas desde sus comienzos, empezaron a generar una mala imagen no solo frente a los ciudadanos del país, sino frente al empresario que es el que da vida a este modelo de contratación, cayendo en un sistema injusto con el asociado, lo que ocasiona reticencia actualmente al momento de vincular a los trabajadores de una organización a la Cooperativa Soluciones Laborales.

En la actualidad, Soluciones Laborales CTA se ve afectada de manera directa por hacer parte de este sector, porque según el decreto 2025 de junio de 2011, impide a las cooperativas vincular asociados cuya actividad a desempeñar haga parte de la misma actividad principal u objeto social de la empresa cliente, lo que ocasiona que se reduzcan las oportunidades de vinculación del personal de las organizaciones, además de tener que desvincular aquellas personas que ejerzan labores como las arriba mencionadas, lo que traería consigo bajos rendimientos financieros en la CTA

Según lo establecido por la ley, la vinculación de los nuevos asociados a la CTA debe darse bajo unas condiciones de carácter voluntario de la empresa cliente, pero en la aplicación de esta condición, la relación con el nuevo asociado no se presenta de esta manera, teniendo en cuenta que en la mayoría de los casos, son imposiciones gerenciales dadas a los colaboradores de la organización, haciendo que se sientan inconformes por la imposición de una CTA y por ende no se logra una buena relación con el nuevo asociado.

Con lo expuesto anteriormente, se puede concluir que definitivamente la CTA funciona sobre la marcha, esto indica que no existe una planeación definida a un largo plazo, dejando entrever que carece de un plan estratégico de ventas, aparte de esto no cuenta con una medición real de los resultados, éstos en la actualidad, se ven reflejados en la buena gestión de cada uno de los directivos de la Cooperativa en conjunto con los procesos a cargo y la resolución de inconformidades de las empresas cliente y asociados, lo que indica que la Cooperativa no tiene procesos ni funciones definidas para cada cargo, y no se tiene un buen direccionamiento de la documentación entre los Directivos, ocasionando intromisiones y confusiones en la toma de decisiones.

Referente a la medición de resultados y efectividad de los procesos, la CTA Soluciones Laborales no cuenta con una supervisión del trabajo de los jefes de cada área o de los responsables de cada proceso, lo que trae como consecuencia errores al interior de los procesos operativos de la CTA., de los cuales los directivos no llegan a tener conocimiento, la Cooperativa no cuenta con un proceso de auditoría o control interno que identifique tales errores.

Al evaluar el clima organizacional dentro de la CTA Soluciones Laborales, se logra identificar que el personal administrativo cuenta con estabilidad laboral, a pesar de haber fuertes rupturas en la comunicación informal y participación entre el personal y la Dirección General de la CTA, entre los directivos de la CTA. no existen buenos vínculos o relaciones interpersonales, lo que ocasiona falta de respaldo en las iniciativas y carencia en la retroalimentación, generando ambientes de desconfianza, los cuales están dados, debido a una larga relación de amistad, la cual tuvo diferencias y roces por circunstancias ajenas a lo laboral, lo que indica que la CTA no cuenta con criterios definidos sobre los perfiles para los cargos directivos ni operativos sobre los cuales evaluar su desempeño y afinidad en el cargo.

En el análisis de la estrategia organizacional de la CTA Soluciones Laborales, se puede evidenciar la carencia de un Objetivo común a cumplir por parte de los diferentes componentes de la dirección, por lo tanto no es claro el aporte generado por cada uno de los mismos a la Estrategia de la empresa, consecuentemente no es posible observar de manera tangible la estrategia de la CTA.

Hoy en día, la empresa cuenta con una visión definida dentro de la estructura organizacional, pero no es claro para la Gerencia General, si dicha visión se encuentra realmente alineada a su estrategia y ciertamente integrada entre el personal directivo.

Actualmente, la CTA cuenta con alianzas estratégicas dadas con otras dos Cooperativas, las cuales han sido creadas por algunos de los socios; estas alianzas, por tratarse del mismo sector solidario y por estar conformadas por los mismos socios fundadores, en ocasiones afectan la toma de decisiones en la

dirección de la empresa, debido a la imparcialidad, desfavoreciendo el beneficio de ella y favoreciendo las CTA'S Aliadas.

1.2 JUSTIFICACIÓN

Actualmente, el mundo empresarial demuestra que no es suficiente gestionar o dirigir una organización basados en indicadores financieros, como se ha venido manejando desde años atrás, para el mercado competitivo que se vive hoy en día, es indispensable hacer énfasis a la consecución de resultados efectivos a corto plazo, teniendo en cuenta todas las áreas funcionales de una organización como agentes generadores de valor, para ello los autores Robert Kaplan y David Norton desarrollaron un nuevo sistema administrativo estratégico, el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), el cual constituye una de las herramientas más eficaces para implementar y llevar a la práctica el plan estratégico de una compañía.

El Balanced Scorecard a través de su metodología e implementación, logra traducir la visión y la estrategia de una organización, en un conjunto de indicadores que informan constantemente a los directivos o alta gerencia sobre la consecución de los objetivos, lo que garantiza una toma de decisiones basada en la realidad de una visión general de la empresa.

El Balanced Scorecard o cuadro de mando integral, es definido así, como una herramienta indispensable para alinear de forma coherente al personal de una compañía con el plan estratégico, y de esta forma lograr conseguir los objetivos estratégicos planteados por la organización.

La CTA Soluciones Laborales, requiere en la actualidad la implementación de esta herramienta Balanced Scorecard, con el fin de esclarecer su estrategia, Misión y Visión, así como contar con una medición efectiva de los resultados de la organización y que de esta forma sus directivos logren una orientación correcta de los esfuerzos hacia la consecución de un objetivo en común.

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

1.3.1 Objetivo General

Formular el plan estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral "Balanced Scorecard", para la Cooperativa Soluciones Laborales.

1.3.2 Objetivos Específicos

-Identificar y definir el mapa de los procesos internos de la Cooperativa Soluciones Laborales.

-Evaluar la situación de cada proceso y definir objetivos, metas, indicadores y las iniciativas estratégicas de mejoramiento.

-Analizar el cliente, y los mercados de la Cooperativa Soluciones Laborales, identificando objetivos, metas, indicadores y las iniciativas estratégicas de mejoramiento.

-Analizar la situación financiera actual de la Cooperativa Soluciones Laborales y definir objetivos, metas, indicadores y las iniciativas estratégicas de mejoramiento.

-Reformular el direccionamiento estratégico, visión, misión, objetivos, estrategia.

1.4 MARCO REFERENCIAL

1.4.1 Marco Histórico de la empresa

La Cooperativa de Trabajo Asociado Soluciones Laborales, es una asociación sin ánimo de lucro, creada con el fin de prestar organizadamente servicios de manera autogestionaria al sector empresarial, comercial e industrial en general.

La organización, fue constituida mediante documento privado por Asamblea General de Constitución celebrada el día 2 de Noviembre del 2001 y debidamente registrada en la Cámara de Comercio de Cali, con Matrícula Mercantil No. 04304, certificada por la Superintendencia de Economía Solidaria y acreditada en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social mediante Resolución No. 2609 del 27 de noviembre del 2002.

De conformidad con la Ley 79 de 1988, y la Ley 454 de 1998, las cooperativas de trabajo asociado son entidades sin ánimo de lucro, que vinculan el trabajo personal de sus asociados para la producción de bienes y ejecución de obras o la prestación de servicios en forma autogestionaria, sujetándose al desarrollo del Acuerdo Cooperativo de conformidad con sus aptitudes, capacidades y requerimientos de los cargos solicitados, acatando las regulaciones que establecen los órganos de administración, sin sujeción a la legislación laboral ordinaria.

El régimen de economía solidaria que rige las Cooperativas de Trabajo Asociado en Colombia ha dispuesto que la mano de obra suministrada por este tipo de entidades, por el hecho de no estar sujetas al cerrado y paternalista régimen laboral, incorporan grandes beneficios para el trabajador e igualmente para el empresario, pues permite una inmensa flexibilización de las relaciones laborales existentes a un menor costo.

La Cooperativa de Trabajo Asociado Soluciones Laborales, garantiza el estricto cumplimiento al proceso de reclutamiento, selección investigación de referencias laborales, evaluaciones psicotécnicas, entrevistas, análisis y selección final, antes de la vinculación del trabajador asociado ante los usuarios.

Las jornadas que impliquen trabajo suplementario, recargos nocturnos, dominicales y festivos, serán reconocidas conforme lo establece el Código Sustantivo del Trabajo.

1.4.2 Marco Teórico Balance Scorecard

Tomando como referente la teoría administrativa del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, el cual fue desarrollado por dos hombres, Robert Kaplan profesor de la Universidad de Harvard y David Norton, consultor empresarial, también de la zona de Boston, En 1990, Kaplan y Norton realizaron un estudio de investigación de una docena de empresas explorando nuevos métodos para medir la actividad y los resultados obtenidos. El impulso para el estudio radicaba en la creencia cada vez mayor de que las medidas financieras de la actividad empresarial no resultaban adecuadas para el entorno actual. Las empresas que participaban en el estudio, junto con Kaplan y Norton, estaban convencidas de que su dependencia de las medidas financieras afectaba a su capacidad de crear valor. El grupo discutió una serie de posibles alternativas, pero finalmente se aceptó la idea de un cuadro de mando en el que las mediciones reflejarán las actividades de toda la empresa: cuestiones relacionadas con los clientes, procesos internos, actividades de los empleados y, por supuesto los intereses de los accionistas, Kaplan y Norton le dieron el nombre de “Cuadro de Mando Integral”⁵.

El cuadro de mando integral logra por medio del análisis de cuatro perspectivas que son: aprendizaje y crecimiento, procesos internos, cliente, financiera; definir y plasmar de manera tangible, la estrategia de una organización, de tal manera que esta teoría funciona como un sistema para medir resultados, sistema de gestión estratégica y funciona como una herramienta de comunicación.

En la **perspectiva del cliente**, las empresas deben responderá dos preguntas fundamentales ¿Quiénes son nuestros clientes? y ¿Cuál es nuestra posición de valor al servirlos?

Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios. Además, en

¹NIVEN, Paul R. El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso. Barcelona: Gestión 2000 S.A., , 2003, pp. 33- 42.

esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero. Sin el estudio de las peculiaridades del mercado al que está enfocada la empresa no podrá existir un desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, porque en gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, situación que es el efecto de clientes que repiten sus compras porque prefieren los productos que la empresa desarrolla teniendo en cuenta sus preferencias.

Perspectiva del proceso interno, en esta perspectiva se identifican los procesos clave en los que la empresa debe destacar para continuar añadiendo valor para los clientes y finalmente para los accionistas, en esta perspectiva es clave, identificar dichos procesos y desarrollar las mejores medidas posibles para hacer el seguimiento de los avances.

Tomando en cuenta el mercado al que se enfoca la empresa y la satisfacción de las expectativas de los mismos y de la empresa, se identifican en esta perspectiva los procesos claves de la organización, en los cuales se debe trabajar para lograr que los productos o servicios se ajusten a las necesidades de los clientes, identificando los procesos orientados a cumplir la misión y los procesos de apoyo y estableciendo los objetivos específicos que garanticen esta satisfacción.

Como plantea Lorino (1993) "...el producto es un proceso: cristaliza en el saber detectado por la empresa en un encadenamiento concepción-realización"⁶. La satisfacción de los clientes por tanto descansa en que la empresa desarrolle un nivel de eficiencia general que se evidencia en la calidad de los procesos que la empresa desarrolle.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento, las medidas concernientes a esta perspectiva con los cimientos sobre los que se construye el cuadro de mando integral, una vez identificadas las medidas e iniciativas relacionadas con la perspectiva del cliente y con la de procesos internos, seguramente se descubrirán huecos entre la actual infraestructura organizativa para alcanzar los resultados

⁶LORINO (1993) citado por NIVEN, Paul R. El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso. Barcelona: Gestión 2000 S.A., , 2003, pp. 33- 42.

deseados. Las medidas pensadas para esta perspectiva ayudaran a rellenar el hueco y asegurar una actividad sostenible en el futuro.

Esta perspectiva que generalmente aparece como cuarta, es el motor impulsor de las anteriores perspectivas del cuadro de mando y refleja los conocimientos y habilidades que la empresa posee tanto para desarrollar sus productos como para cambiar y aprender. En esta perspectiva se debe lograr que el aprendizaje y el crecimiento de la organización tributen a las perspectivas anteriores.

Las competencias del personal, el uso de la tecnología como generador de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la óptima toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio son objetivos que permiten que se alcance los resultados en las tres perspectivas anteriores. Los empleados satisfechos y capaces, desarrollan procesos de gran valor para los clientes, que repiten en sus compras y por tanto generan un aumento en las ventas, situación que repercute favorablemente en la situación financiera empresarial.

Perspectiva financiera, las medidas de esta perspectiva dicen si la ejecución de la estrategia, detallada a través de medidas elegidas en las otras perspectivas, está llevando a resultados finales mejores.

Los objetivos financieros son considerados como el resultado de las acciones que se hayan desarrollado en la empresa con anterioridad. De esta manera con el cuadro de mando se plantea que la situación financiera de la empresa no es más que el efecto que se obtiene de las medidas tomadas en las perspectivas anteriores.

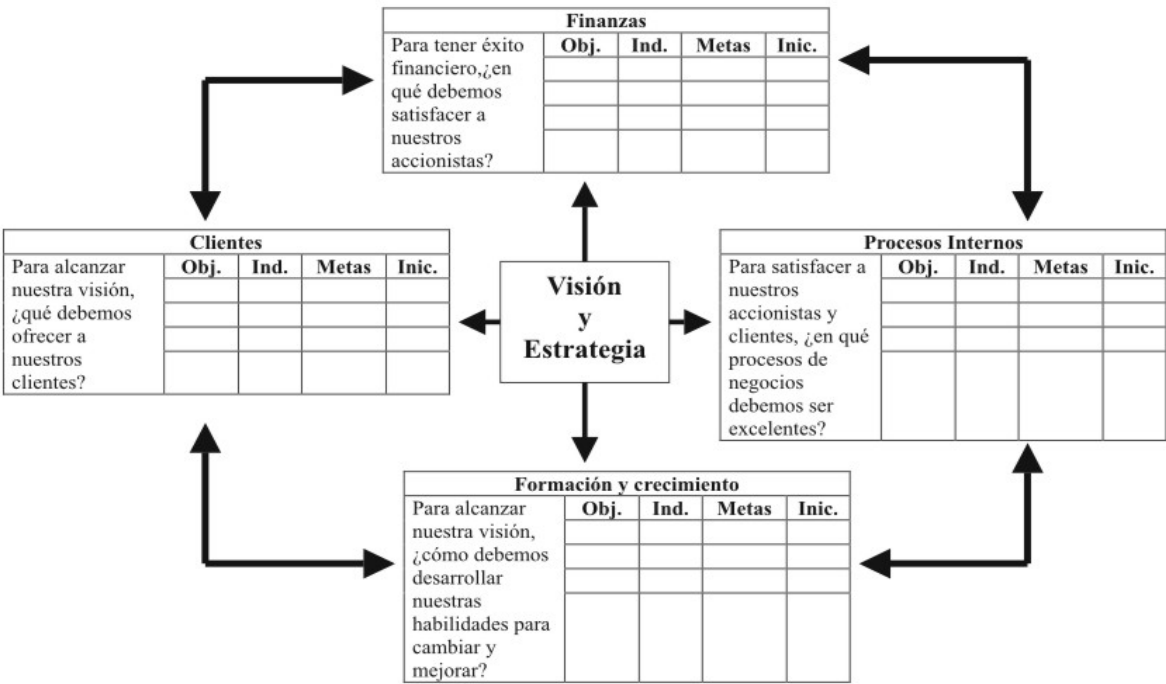
Los objetivos financieros servirán de enfoque para el resto de los objetivos en las siguientes perspectivas y comenzando por los objetivos financieros a largo plazo se desarrollarán una serie de acciones a realizar en los clientes, procesos y aprendizaje.

Por tanto de los objetivos financieros que se quieran lograr partirán muchas de las decisiones que se tomen en las restantes perspectivas, pero esta solo servirá de enfoque y posteriormente de control de las medidas tomadas.

De esta manera sin eliminar la importancia de la actuación financiera, esta pasa a formar parte de un sistema integrado, donde es uno entre otros elementos de importancia, pero no es el único criterio de medida empresarial. La situación financiera además de valorar los activos tangibles e intangibles empresariales será un importante criterio de medida de las acciones que se realizan para la consecución de la estrategia.

La creación del cuadro de mando integral se logra, idealmente, a través de la comprensión y traducción de la estrategia de la empresa en objetivos, indicadores, metas e iniciativas para cada una de las cuatro perspectivas.

Figura 1. Estructura Básica del CMI



Fuente: NIVEN, Paul R. El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso. Barcelona: Gestión 2000 S.A., 2003, p. 37.

Como el CMI es una herramienta para definir y medir la estrategia, es necesario que presente la flexibilidad que la estrategia requiere. Por esto todos los cambios que sean necesarios, propiciados por los cambios del entorno o cambios de la estrategia, deberán solucionarse continuamente. Sin una visión del CMI como una herramienta de gran flexibilidad, este no pasaría de ser un instrumento rígido como otros instrumentos de control, y no ofrecería a la empresa ninguna posibilidad de adaptación de su sistema de control a las nuevas exigencias que puedan surgir.

1.5 TIPO DE ESTUDIO

1.5.1 Estudio Exploratorio

Es aquella investigación que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de

dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimiento. Este tipo de investigación, de acuerdo con Sellriz (1980) pueden ser:

- Dirigidos a la formulación más precisa de un problema de investigación , dado que se carece de información suficiente y de conocimiento previos del objeto de estudio , resulta lógico que la formulación inicial del problema sea imprecisa. En este caso la exploración permitirá obtener nuevo datos y elementos que pueden conducir a formular con mayor precisión las preguntas de investigación.

- Conducentes al planteamiento de una hipótesis: cuando se desconoce al objeto de estudio resulta difícil formular hipótesis acerca del mismo. La función de la investigación exploratoria es descubrir las bases y recabar información que permita como resultado del estudio, la formulación de una hipótesis. Las investigaciones exploratorias son útiles por cuanto sirve para familiarizar al investigador con un objeto que hasta el momento le era totalmente desconocido, sirve como base para la posterior realización de una investigación descriptiva, puede crear en otros investigadores el interés por el estudio de un nuevo tema o problema y puede ayudar a precisar un problema o a concluir con la formulación de una hipótesis⁷.

La formulación de un plan estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral o Balance Scorecard, para la CTA Soluciones Laborales, corresponde a una investigación exploratoria, dirigida a la formulación más precisa de un problema de investigación, teniendo como fundamento el desconocimiento de la profundidad del objeto de estudio, en este caso, el modo de operación de la CTA Soluciones Laborales y su funcionamiento a nivel interno como el entorno externo al que se enfrenta a diario, para este caso en particular, las condiciones dadas que identifican la investigación exploratoria van a permitir recopilar información y nuevos datos relevantes que asentarán formular con un mayor acierto la problemática actual de la organización, de tal forma que se logre orientar la implementación hacia estos puntos focales arrojados por la investigación en pro del mejoramiento de la organización y en busca de la formulación de una hipótesis verdadera que garantice el correcto funcionamiento del engranaje de la organización con sus entornos.

La investigación exploratoria, forma parte integral de este trabajo, en busca de la formulación de un diagnóstico acertado, teniendo en cuenta, la naturaleza, el alcance, la amplitud, el carácter y las fuentes necesarias para esclarecer los puntos débiles dentro de la CTA. Soluciones Laborales, de tal forma que por medio de los métodos, técnicas y la recolección de datos, se logre analizar y presentar un resultado efectivo con el cumplimiento del objetivo de la investigación.

⁷NIEVES CRUZ, Felipe. La Investigación Exploratoria,[en línea]. México, 2006. [Consultado el 05 de Noviembre 2011]. Disponible en internet:<http://www.gestiopolis.com/canales7/mkt/investigacion-exploratoria-y-algunos-aportes-a-la-investigacion-de-mercados.htm>

1.5.2 Estudio descriptivo

En las investigaciones de tipo descriptiva, llamadas también investigaciones diagnósticas, buena parte de lo que se escribe y estudia sobre lo social no va mucho más allá de este nivel. Consiste, fundamentalmente, en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores.

En la ciencia fáctica, la descripción consiste, según Bunge, en responder a las siguientes cuestiones:

- ¿Qué es? > Correlato.
- ¿Cómo es? > Propiedades.
- ¿Dónde está? > Lugar.
- ¿De qué está hecho? > Composición.
- ¿Cómo están sus partes, si las tiene, interrelacionadas? > Configuración.
- ¿Cuánto? > Cantidad

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento⁸.

La investigación descriptiva hace parte del tipo de estudio a realizar en el planteamiento de un plan estratégico para la CTA Soluciones Laborales, como tipo de estudio fundamental para el desarrollo del objetivo propuesto, porque por medio de ésta, se podrán obtener las descripciones objetivas y subjetivas de las actividades o procesos internos de la organización, así como el comportamiento de las personas involucradas en los mismos, realizando comparaciones entre las diferentes variables que se presenten en el proceso, según los parámetros dados por la teoría del Cuadro de Mando Integral o Balance Scorecard, para posteriormente, realizar una compilación de la información, la cual será expuesta, resumida y analizada logrando obtener el conocimiento necesario y las generalidades más relevantes que apoyen el objetivo de la investigación.

⁸MORALES. Frank, Tipos de investigación [en línea], 2008. [Consultado el 05 de Noviembre 2011]. Disponible en internet: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/999252/Conozca-3-tipos-de-investigacion-Descriptiva-Exploratoria-y-Explicativa.html>

1.6METODO

1.6.1Inductivo

Este es un método científico. En términos muy generales, consiste en establecer enunciados universales ciertos a partir de la experiencia, esto es, ascender lógicamente a través del conocimiento científico, desde la observación de los fenómenos o hechos de la realidad a la ley universal que los contiene.

Según este método, se admite que cada conjunto de hechos de la misma naturaleza está regido por una Ley Universal. El objetivo científico es enunciar esa Ley Universal partiendo de la observación de los hechos.

Haciendo hincapié en el carácter empirista de esta metodología, la secuencia seguida en este proceso de investigación puede resumirse en los siguientes puntos:

1. Debe llevarse a cabo una etapa de observación y registro de los hechos.
2. A continuación se procederá al análisis de lo observado, estableciéndose como consecuencia definiciones claras de cada uno de los conceptos analizados.
3. Con posterioridad, se realizará la clasificación de los elementos anteriores.
4. La última etapa de este método está dedicada a la formulación de proposiciones científicas o enunciados universales, inferidos del proceso de investigación que se ha llevado a cabo⁹.

El método Inductivo, hace parte de la construcción del plan estratégico objeto de la investigación, como herramienta de trabajo para la recolección de la información y su aplicación aporta gran valor debido a su estructuración y componentes, como es la observación y el registro de todos los hechos, en este caso de los procesos internos de la CTA Soluciones Laborales, y el registro de la información en cada una de las perspectivas a trabajar según la teoría del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, como también el análisis y la clasificación de los hechos, y la contratación de los mismos, logrando así una compilación de la dinámica funcional interna, para posteriormente confirmar o refutar si la teoría utilizada es aplicable o no, según lo existente, o es necesario realizar ajustes, para su correcta y óptima implementación dentro de la organización.

⁹GOMEZL., Roberto, Evolución científica y metodología de la economía. [en línea]. España, 2004. [Consultado el 5 de Noviembre de 2011]. Disponible en internet: <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/rgl-evol/2.4.1.htm>

1.6.2 Deductivo

El método deductivo es un método que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios etc. De aplicación universal y de comprobada validez. Para aplicarlos a soluciones o hechos particulares¹⁰.

El método deductivo como complemento para la investigación a desarrollar aportará, desde su base, identificando y planteando premisas (causa – efecto), sobre las cuales se logrará realizar un contraste y determinar el resultado de cada una, como un efecto verdadero, cuya repetición y resultado es constante en la actividad desarrollada, y de esta manera concluir con los resultados más óptimos, donde dicha conclusión es soportada o sustentada bajo las condiciones dadas por las premisas planteadas en la recopilación de la información, las cuales serán las consecuencias de los hechos que favorecerán y fortalecerán los procesos en cada una de las cuatro perspectivas (financiera, procesos internos, clientes, aprendizaje y crecimiento) a analizar, guiadas por la teoría del CMI, dichas premisas como realidad o efecto del funcionamiento diario de la CTA. Soluciones Laborales, se determinarán bajo la recurrencia de los hechos cuyos resultados tengan una frecuencia constante, aunque no sea siempre la misma, donde se podrá analizar el actuar y su impacto en el campo de estudio donde se desarrolle, de tal forma que se puedan identificar las principales afecciones en cada perspectiva analizada, y rediseñando o planteando nuevas premisas en aquellos efectos que se detecten como negativos o perjudiciales para el buen funcionamiento y cumplimiento del objeto de la empresa.

1.6.3 Analítico

El método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia. Este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías.

¿Qué significa analizar?

Analizar significa desintegrar, descomponer un todo en sus partes para estudiar en forma intensiva cada uno de sus elementos, así como las relaciones entre sí y con el todo. La importancia del análisis reside en que para comprender la esencia

¹⁰BERNAL, Cesar .Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. [en línea].México,2006. [Consultado el 05 de noviembre, 2011]. Disponible en internet:<http://www.slideshare.net/rmarosemena/metodologia-de-la-investigacion>

de un todo hay que conocer la naturaleza de sus partes. El todo puede ser de diferente índole: un todo material, por ejemplo, determinado organismo, y sus partes constituyentes: los sistemas, aparatos, órganos y tejidos, cada una de las cuales puede separarse para llevar a cabo un análisis más profundo (esto no significa necesariamente que un aparato u órgano tenga que separarse físicamente del resto del organismo; en otras palabras, aislar un órgano o aparato significa aquí que no se tomen en cuenta las demás partes del todo). Otros ejemplos de un todo material es: la sociedad y sus partes: base económica (fuerzas productivas y relaciones sociales de producción) y la superestructura (política, jurídica, religiosa, moral). La sociedad es un todo material en tanto que existe fuera e independientemente de nuestra conciencia.

El todo puede ser también racional, por ejemplo, los productos de la mente: las hipótesis, leyes y teorías. Descomponemos una teoría según las leyes que la integran; una ley o hipótesis, según las variables o fenómenos que vinculan y el tipo de relaciones que establecen, por lo tanto, puede hablarse de análisis empírico y análisis racional. El primer tipo de análisis conduce necesariamente a la utilización del segundo tipo; por ello se le considera como un procedimiento auxiliar del análisis racional¹¹.

Este método para el desarrollo del proyecto de implementación del cuadro de mando integral aporta en su práctica la evaluación de las causas, la naturaleza y los efectos de cada proceso interno que afecta directa o indirectamente el objeto de la organización, por medio del análisis se puede realizar a detalle la observación, seguimiento y evaluación del funcionamiento operativo de la CTA S.L. en busca de identificar con claridad los sucesos que deberán ser reforzados o modificados para el correcto funcionamiento a nivel interno de tal manera que se pueda reflejar externamente en los clientes de la organización, determinando o conociendo a profundidad la esencia del trabajo en la CTA. Soluciones Labores, y de esta manera partir de ahí hacia el mejoramiento del servicio y de las condiciones laborales de los colaboradores que aportan por medio del engranaje de sus funciones a la culminación de la estrategia organizacional. Por medio del análisis como método utilizado para la investigación se lograra comprender y mejor el comportamiento de la CTA y establecer nuevas formas de trabajo que garanticen el éxito de la estrategia.

1.7 HERRAMIENTAS METODOLOGICAS

1.7.1 Balance Scorecard paso a paso

Los pasos indicados a continuación serán la tarea a realizar para preparar la campaña, lo que se traduce en las muchas tareas necesarias para tener éxito.

¹¹RUIZ Ramón L., Historia y evolución del pensamiento científico. [en línea]. Culiacán, Sinaloa, México, 2007. [Consultado el 05 de Noviembre de 2011]. Disponible en internet: <http://www.eumed.net/libros/2007a/257/7.1.htm>

La fase de planificación: Antes de comenzar el trabajo de crear un cuadro de mando integral hay que conformar los cimientos del proyecto. En resumen, la fase de planificación incluye los siguientes pasos:

Paso 1: Desarrollar objetivos para el cuadro de mando integral

Paso 2: Determinar la unidad organizativa apropiada.

Paso 3: Conseguir el respaldo de la dirección.

Paso 4: formar el equipo del cuadro de mando integral.

Paso 5: Formular el plan del proyecto.

Paso 6: Desarrollar un plan de comunicación para el proyecto de cuadro de mando integral.

La fase de planificación del proyecto capacita el trabajo de desarrollo articulando claramente la meta que se pretende alcanzar, con quien, por qué y cómo.

La fase de desarrollo: se deben considerar los pasos presentados a continuación como un marco para el desarrollo del cuadro de mando integral.

Paso 1: *reunir y distribuir material informativo de fondo.* El cuadro de mando integral es una herramienta que describe la estrategia. Para poder cumplir esta promesa, el equipo necesita tener acceso a todo tipo de información sobre la misión, visión, valores, estrategia, posición competitiva y capacitación de los empleados de la empresa.

Paso 2: *desarrollar o confirmar misión, valores, visión y estrategia.* Según la información reunida en el paso 1, debe alcanzar un consenso sobre el lugar que ocupa su empresa con respecto a estas cuestiones críticas. Si no cuenta con alguna o con todas estas <<materias primas>> del cuadro de mando, tendrá que trabajar con su equipo directivo para desarrollarlas.

Paso 3: *entrevistarse con la dirección.* Ya se ha destacado la importancia de la participación directiva en el proceso del cuadro de mando. Durante esta primera entrevista con la alta dirección, el equipo reunirá información sobre la posición competitiva de la empresa, los factores clave del éxito en el futuro y posiblemente, de las medidas del cuadro de mando.

Paso 4: *desarrollar objetivos y medidas en cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral.* En ese paso, el equipo determinará que perspectivas del cuadro de mando son adecuadas para la empresa y desarrollará objetivos y medidas para cada perspectiva según la traducción de las estrategias.

Paso 4 (a): *seminario directivo.* Conseguir el consenso de la alta dirección sobre los objetivos y medidas que el equipo ha desarrollado.

Paso 4 (b): *reunir Feedback de los empleados*. Usted espera que el cuadro de mando integral proporcione información que permita a todos los empleados determinar de qué modo sus actividades diarias se relacionan con el plan estratégico de la empresa, por lo tanto, necesita pedir a jefes y empleados que lo expresen para que ellos vean que se han captado los elementos de valor crítico para la empresa.

Paso 5: *desarrollar relaciones causa efecto*. Un buen cuadro de mando integral debe describir la estrategia mediante una serie de interrelaciones entre las medidas seleccionadas.

Paso 5 (a): *seminario Directivo*. Establecer relaciones causa-efecto coherentes y válidas puede ser un desafío incluso para los equipos más experimentados. Lo más importante en este paso es el debate que se abrirá entre los miembros del equipo de alta dirección sobre el grado y oportunidad de las relaciones causa-efecto. Es durante esta discusión que esperamos que los altos directivos vean, tal vez por primera vez. La importancia que tiene su cargo funcional como capacitador del éxito general de la empresa.

Paso 6: *establecer metas para las medidas*. Sin una meta para cada una de las medidas, no habrá manera de saber si los esfuerzos por mejorar están dando resultados aceptables. Los datos numéricos solo proporcionan la mitad de la imagen. Una meta presta significado a las mediciones porque permite un punto de comparación. Pero hay que tener presente que fijar metas es algo que está entre los aspectos más difíciles de toda la implementación. Muchas empresas tienen pocas prácticas reales o técnicas para establecer metas significativas.

Paso 6 (a): *seminario directivo*. El objetivo de esta sesión directiva es conseguir el consenso definitivo para el cuadro de mando integral desarrollado por el equipo. A estas alturas, el documento debe estar a punto para ser incluido en las operaciones de la empresa.

Paso 7: *desarrollar el plan en marcha para implementar el cuadro de mando integral*. Los pasos anteriores le llevarán desde cero hasta el desarrollo de un cuadro de mando integral como herramienta para medir, destacado la palabra medir. El resto del libro se dedicará a la transformación de esa herramienta para medir en la piedra angular del sistema de gestión de su empresa. La tercera y cuarta parte del libro proporcionan las herramientas para vincular el cuadro de la empresa, Exigir responsabilidad en cascada por los resultados hasta llegar a los niveles más bajos de la empresa, vincular presupuesto y planificación a las metas estratégicas, coordinar los sistemas de compensación e informar de los resultados son todas operaciones vitales dentro de la empresa que pueden reflejar el impacto positivo de la presencia de un cuadro de mando integral eficaz.

Desde el paso 1 de la fase de planificación hasta el paso 7 de la fase de desarrollo pueden pasar entre cuatro a doce meses. El tiempo que su empresa

dedique al proyecto dependerá de una serie de factores: compromiso y dedicación del equipo directivo; asignación de recursos para el proyecto según el tamaño y complejidad de la empresa para la que se está creando el cuadro de mando; y disponibilidad organizativa para un cambio de esta magnitud¹².

1.7.2 Encuesta

La encuesta es el "método de investigación capaz de dar respuestas a problemas tanto en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida de información sistemática, según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida"¹³. De este modo, puede ser utilizada para entregar descripciones de los objetos de estudio, detectar patrones y relaciones entre las características descritas y establecer relaciones entre eventos específicos.

En relación a su papel como método dentro de una investigación, las encuestas pueden cumplir tres propósitos:¹⁴

- Servir de instrumento exploratorio para ayudar a identificar variables y relaciones, sugerir hipótesis y dirigir otras fases de la investigación
- Ser el principal instrumento de la investigación, de modo tal que las preguntas diseñadas para medir las variables de la investigación se incluirán en el programa de entrevistas.
- Complementar otros métodos, permitiendo el seguimiento de resultados inesperados, validando otros métodos y profundizando en las razones de la respuesta de las personas.

Ventajas

- La metodología de encuesta aparece especialmente pertinente en las siguientes situaciones
- Cuando se quiere generalizar el resultado a una población definida, porque es más fácil obtener una mayor muestra que en otras metodologías

¹² NIVEN, op. cit., p.96.

¹³ BUENDÍA, L., COLÁS, P. y HERNÁNDEZ, F. Métodos de Investigación en Psicopedagogía. [en línea]. Madrid, 1998, p.120. [Consultado el 05 de Noviembre de 2011]. Disponible en internet:<http://aulas.blogia.com/2006/080301-la-tecnica-de-las-encuestas-otras-consideraciones-metodologicas.php>

¹⁴ KERLINGER, Fred N. Enfoque conceptual de la investigación del comportamiento. México: Interamericana. 1997.

-Cuando no se pueden utilizar la técnica de observación directa por factores económicos o contextuales. Es especialmente indicada para recoger opiniones, creencias o actitudes.

En términos generales, esta metodología está especialmente indicada en estudios con objetivos descriptivos y donde se requieren muestras grandes para el estudio de algún aspecto de la población.

Desventajas

-Entre las desventajas de este método encontramos que:

-Dificultades para establecer relaciones causales

-No toma en cuenta los factores contextuales que pueden interferir en las respuestas del sujeto¹⁵.

La encuesta como herramienta metodológica para el proyecto, brinda la oportunidad de recopilar información puntual sobre aspectos definidos como de vital importancia para el correcto funcionamiento del mismo, además de garantizar la vinculación del personal de la empresa haciéndolos parte de esta implementación.

La encuesta a utilizar en este proyecto, será la encuestas basadas en entrevistas cara a cara o de profundidad: la cual consiste en entrevistas directas o personales con cada encuestado o colaborador ofreciendo la oportunidad de interactuar con cada colaborador y lograr recopilar la mayor cantidad de información posible sobre las labores desempeñadas dentro de la estructura organizacional, para determinar la importancia y el lugar o ubicación en la escala de la cascada jerárquica establecida en la CTA Soluciones Laborales.

Esta metodología de encuesta, también permitirá obtener resultados numéricos a través de su tabulación, que garantizara una mejor interpretación al momento de exponerlo ante el personal directivo, detectando así los hallazgos encontrados por medio de gráficos, permitiendo una percepción más visual de la situación actual en cada área de la compañía, igualmente, garantizará la recopilación de la información de manera rápida y eficaz, porque por medio de preguntas formuladas estratégicamente se podrán obtener los datos y propuestas que plantea el personal interno y externo de la empresa frente a los servicios que se prestan y sobre el sistema de gestión que se utiliza, como también permitirá recopilar propuestas de mejoramiento dirigidos a los diferentes procesos, enriqueciendo aún más la investigación.

En el anexo A se presenta el formato de la encuesta.

¹⁵BUENDÍA, op. cit., p. 120.

1.7.3 Entrevista

Esta consiste en "la recogida de información a través de un proceso de comunicación, en el transcurso del cual el entrevistado responde a cuestiones, previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar, planteadas por el entrevistador"¹⁶. La entrevista del tipo estructurada sería mejor que los cuestionarios auto administrados para sondear el comportamiento de las personas, sus intenciones, sus emociones, sus actitudes y sus programas de comportamiento.

Características de la entrevista estructurada. La entrevista estructurada se caracteriza porque se realiza a partir de un cuestionario previamente elaborado, el cual es aplicado inflexiblemente, tanto en el contenido de las preguntas como en su orden. Tiene la ventaja de impedir los sesgos del entrevistador, pero sólo le permite preguntar por ambigüedades o por asuntos que requerirían mayor exploración en tanto esta eventualidad haya sido considerada de antemano; en los casos donde sea necesario una mayor libertad se puede usar una entrevista semi-estructurada, donde el orden de las preguntas puede ser variado, así como la forma de preguntar, ateniéndose a un guión base que responde a los objetivos de la investigación y a la información que se pretende conseguir¹⁷.

Por medio de la técnica de recolección de información utilizada en la entrevista, la implementación del Balanced Scorecard en la CTA Soluciones Laborales, permite tener una relación directa de implementación con el personal involucrado en cada proceso, además de la interacción con los directivos de la organización como actores fundamentales para la investigación, garantizando la captación de la información más importante y fundamental, que sirve como base para el emprendimiento y estructuración del proyecto, adicionalmente, lograr percibir las expectativas, escuchar nuevas propuestas y realizar aclaraciones o brindar respuesta a las inquietudes que pueda presentar cada uno de ellos frente a la nueva implementación, lo que aporta información y la oportunidad de generar un ambiente propicio de implementación.

En el anexo B se presenta el formato de la entrevista.

1.7.4 Análisis

Se distinguen los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado. La física, la química y la biología utilizan este método; a partir de la experimentación y el análisis de gran número de casos se establecen leyes universales. Consiste en la extracción de las partes

¹⁶KERLINGER, op. cit.

¹⁷BUENDÍA, op. cit.

de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado, para ver, por ejemplo las relaciones entre las mismas.

Estas operaciones no existen independientes una de la otra; el análisis de un objeto se realiza a partir de la relación que existe entre los elementos que conforman dicho objeto como un todo; y a su vez, la síntesis se produce sobre la base de los resultados previos del análisis¹⁸.

El análisis como herramienta metodológica, permitirá la captación de los detalles más mínimos del proceso de funcionamiento de la empresa, garantizando la reconstrucción de la estrategia organizacional desde la base hasta el área directiva, identificando los elementos de la investigación con el fin de revisarlos ordenadamente de manera individual, para determinar el engranaje que tienen entre si dentro del funcionamiento de la CTA. Soluciones Laborales, así como su aporte a la estrategia organizacional, y determinar los ajustes necesarios al mismo, logrando la visión general de la empresa en su estado actual y poder realizar la proyección de éxito que se espera con la implementación del cuadro de mando integral en su conformación.

1.7.5 Focus group

El *focus group* es un “método de investigación cualitativa, que permite enfocar un tema o problema de manera exhaustiva, apelando a un determinado número de personas con características homogéneas entre sí” (Campodónico, 2008, p. 61).

En el grupo focal a cada participante se le estimula a expresar su punto de vista ante un tema específico, interactuando con los demás participantes donde el moderador es quien va a facilitar la comunicación. Se trabaja, generalmente, con un mínimo de diez participantes y un máximo de doce, pero esta cantidad puede ser manejada por el moderador. Se puede emplear grupos pequeños (de 4 a 6 participantes o de 6 a 8 participantes) cuando cada uno tiene mucho que decir sobre el tema, el tema es poco conocido o requiere un mayor tiempo de tratamiento.¹⁹

La metodología del *focus group* como metodología para la investigación, facilita captar la opinión de las personas que lo conforman, como también lograr la unificación de conceptos entre el personal y se pretende realizar en primera instancia un *focus group* del personal directivo, quienes entran en discusión sobre

¹⁸ RAMOS C. Ena. Métodos y técnicas de investigación, [en línea]. México, 2008 [Consultado el 05 de Noviembre de 2011]. Disponible en internet: <http://www.gestiopolis.com/economia/metodos-y-tecnicas-de-investigacion.htm>.

¹⁹ DEBUS, M. Manual para excelencia en la investigación mediante grupos focales.[en línea]. Washington D.C.: HealthCom, [Consultado el 12 de Junio de 2012]. Disponible en internet: <http://es.shvoong.com/social-sciences/1915842-focus-group/>

temas que atañen el planeamiento estratégico de la cooperativa y temas puntuales como la misión, visión, valores corporativos, estrategia, planeación, entre otros, de tal manera este grupo de discusiones logren conceptos claros acerca de los temas a tratar, su definición y la concertación de los mismos para lograr una estructura clara y bajo la unidad de todos los que dirigen la empresa, quienes deben estar de acuerdo en un solo objetivo o meta a cumplir y las estrategias que se van a desarrollar para ello.

En el anexo C se presenta el formato de *focus group*.

1.7.6 Personas que participan en el proceso

Para el desarrollo de este proyecto, se hace necesaria la participación de diferentes personas, las cuales aportan su conocimiento, experiencia, además de su tiempo y disposición para el desarrollo e implementación del mismo, entre ellas:

Karen Patricia Gutiérrez: Estudiante Administración de Empresas (Investigador).

Benjamín Betancourt: Docente - Asesor Universidad del Valle, Modalidad de grado Asesoría y consultoría.

Arvey José Volverás: Gerente General, CTA. Soluciones Laborales

Oswaldo Bernal: Director Administrativo, CTA. Soluciones Laborales

Marlon Bernal: Director del Área Contable, CTA. Soluciones Laborales

José María Gutiérrez: Director del Área Jurídica, CTA. Soluciones Laborales

Alberto Rizo: Director del Área Comercial, CTA. Soluciones Laborales

Andrés Felipe Rizo: Director del Área de Selección y Desarrollo, CTA. Soluciones Laborales

1.8 RECURSOS

1.8.1 Institucionales

Los recursos institucionales ofrecidos por la Universidad del Valle como aporte para este proyecto, se basan en registros literarios ofrecidos como apoyo para la investigación en metodología, técnica y referentes teóricos, además del apoyo en asesorías, para la elaboración y desarrollo del proyecto brindado por el docente asignado en la modalidad de grado Asesoría y Consultoría, quien con su dirección, brinda los aportes e indicaciones necesarias para la culminación exitosa del anteproyecto y proyecto de grado.

1.8.2 Documentales

En la modalidad de grado Asesoría y Consultoría, y para la realización de la investigación a desarrollar, se hace necesariamente indispensable, la consulta y guía de diversos referentes documentales, que apoyan teóricamente la investigación a realizar, además de brindar un direccionamiento sobre la implementación del Cuadro de Mando Integral en la CTA Soluciones Laborales, como objetivo final de la investigación, aportando fundamentos conceptuales y de aplicación práctica indispensables para el buen desarrollo de la investigación, tales referentes documentales como los mencionados a continuación hacen parte del apoyo a la aplicación teórico práctica de la investigación en todas sus fases de desarrollo.

Paul R. Niven. El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso. Prólogo de Robert S. Kaplan. Maximizar los Resultados. Barcelona: Gestión 2000.com.

Roberto Hernández Sampieri, Metodología de La Investigación. México: Mc Graw – Hill.

Nils-goran Olve, Carl-Johan Pertri, Jan Roy y Sofie Roy .El Cuadro de Mando en Acción. Equilibrando estrategias y control. Habana. Cuba, Deusto.

1.8.3 Financieros

Para el desarrollo de este anteproyecto, es necesaria la utilización de recursos financieros, los cuales están distribuidos, según la tabla de insumos y gastos a utilizar relacionada a continuación, recursos los cuales son suministrados en conjunto por parte del investigador y la empresa Soluciones Laborales CTA., quien es la entidad directamente beneficiada con la implementación de este proyecto en su estructura interna.

Cuadro 1. Presupuesto

Ítem	Valor (\$)
Papelería, Impresiones y Fotocopias	300.000
Traslados o transportes	250.000
Refrigerios para reuniones	180.000
Implementos de Oficina	100.000
TOTAL	830.000

Fuente: Autoría del Investigador

1.9 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

En el cuadro 2 se presenta el Cronograma de Actividades.

Cuadro 2. Cronograma de actividades

		2011												2012																	
		octubre				noviembre				diciembre				enero				febrero				marzo				abril				mayo	
Semana		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Fase de Planificacion																															
Paso 1:	Desarrollar objetivos para el cuadro de mando integral																														
Paso 2:	Determinar la unidad organizativa adecuada																														
Paso 3:	Conseguir respaldo directivo																														
Paso 4:	Formar el equipo del cuadro de mando integral																														
Paso 5:	Formular el plan del proyecto																														
Paso 6:	Desarrollar un plan de comunicación																														
Fase de Dearrollo																															
Paso 1:	Reunir y Distribuir informacion de fondo																														
Paso 2:	Desarrollar o confirmar mision, valores, vision y estrategia																														
Paso 3:	Entrevistarse con los directivos																														
Paso 4:	Desarrollar objetivos y medidas en cada area según las 4 Perspectivas.																														
Paso 4 (a):	Seminario directivo																														
Paso 5:	Desarrollar relaciones causa efecto en cada area según las 4 Perspectivas.																														
Paso 5 (a):	Seminario directivo																														
Paso 6:	Establecer metas para las medidas																														
Paso 6 (a):	Seminario directivo																														
Paso 7:	Desarrollar el plan de implementacion del cuadro de mando integral en marcha																														

Fuente: Autoría del Investigador

2. CARACTERIZACIÓN DE LA COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO SOLUCIONES LABORALES

2.1 HISTORIA

A mediados del año 2.000, en la ciudad de Santiago de Cali, existía una empresa cuyo nombre era Ingerco Soc. Ltda., ésta empresa prestaba sus servicios a los empresarios de la ciudad, en la modalidad de subcontratación de manera temporal o empresa de empleos temporales, en el respectivo manejo de los procesos relacionados con el personal operativo tenía en su momento y desde su fundación en el año 1.993, aproximadamente once clientes o empresas de la región, en determinado momento, el líder o propietario de dicha empresa, empezó a atender la necesidad del mercado ante el ofrecimiento de las empresas de empleos temporales y la tendencia de los empresarios de contratar su personal por medio de Cooperativas de Trabajo Asociado, teniendo en cuenta las bondades del modelo de contratación y los beneficios para el empleador respecto a la disminución de costos del personal, por la no exigencia por parte del gobierno ante las Cooperativas de Trabajo Asociado del pago de los aportes parafiscales haciendo una notoria diferencia en el dinero destinado para ello, el cual se ahorrarían los empresarios, esta necesidad fue identificada por los líderes de la empresa Ingerco Soc. Ltda. escuchando sus propios clientes frente a los ofrecimientos que les estaba haciendo el mercado, conforme a estos beneficios en el país se fueron incrementando las Cooperativas de Trabajo Asociado, y fue entonces cuando decidieron constituir la Cooperativa de Trabajo Asociado Soluciones Laborales, la cual comenzaron a ofrecer a los clientes que ya venían vinculados con la empresa Ingerco Soc. Ltda. y ofreciendo también estos servicios a nuevos prospectos de clientes, esta nueva constitución fue soportada por la empresa de empleos temporales en sus costos de administración mientras se lograba su posicionamiento en el mercado y las condiciones estables de auto sostenimiento.

Al cabo de aproximadamente un año, y después de realizar una gestión de mercadeo en varias empresas del sector privado, la viabilidad del negocio se fue acrecentando, lo que permitió que finalizando el año 2.001, se reunieran los recursos necesarios que se requerían para empezar labores en la nueva C.T.A Soluciones laborales quienes se encargarían de vincular todo el personal de la empresa de Empleos temporales Ingerco Soc. Ltda.; de esta manera empiezan labores bajo constante capacitación por parte de los directivos en cuanto al sector del cooperativismo para darle el manejo que corresponde a éste tipo de entidades, teniendo como base la primera empresa, se unieron después a éste nuevo sistema de manejo de personal otras organizaciones quienes habían dado el

respectivo aval para vincular sus colaboradores por medio de esta organización sin ánimo de lucro, empresas como (Arka- Kokoriko, Imágenes Graficas, Aerocali, entre otras), y conforme a todas las oportunidades que se fueron desplegando una vez iniciadas las labores permitieron el ambiente propicio para crecer y poder tener una visión a futuro sobre este nuevo nacimiento de la C.T.A. Soluciones Laborales.

En el año 2.001 se constituye legalmente la Cooperativa de Trabajo Asociado Soluciones Laborales, esta nueva constitución llegó a ser tan exitosa a tal punto que la CTA Soluciones Laborales en determinado momento absorbió por completo la empresa de empleos temporales debido a que los empresarios se inclinaban en su gran mayoría hacia este nuevo modelo de contratación por sus amables beneficios. Es una empresa de la economía solidaria que vincula voluntariamente el trabajo de las personas naturales para la ejecución de labores materiales o intelectuales para generar o mantener puestos de trabajo de conformidad con las aptitudes o capacidades de los trabajadores asociados y los requerimientos de los cargos auto aceptados democráticamente sin sujeción a la Legislación laboral vigente. Tiene como origen atender las necesidades actuales del mercado laboral de la región a un menor costo para el Empresario contratante y con la prestación de un óptimo servicio. Es una asociación sin ánimo de lucro creada con el fin de prestar organizadamente servicios de manera autogestionaria al sector empresarial, comercial e industrial en general.

La organización fue constituida mediante documento privado por Asamblea General de Constitución celebrada el día 2 de Noviembre del 2001 y debidamente registrada en la Cámara de Comercio de Cali, con Matricula Mercantil No. 04304, certificada por la Superintendencia de Economía Solidaria y acreditada en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social mediante Resolución No. 2609 del 27 de noviembre del 2002. De conformidad con la Ley 79 de 1988, y la Ley 454 de 1998, las cooperativas de trabajo asociado son entidades sin ánimo de lucro, que vinculan el trabajo personal de sus asociados para la producción de bienes y ejecución de obras o la prestación de servicios en forma autogestionaria, sujetándose al desarrollo del Acuerdo Cooperativo de conformidad con sus aptitudes, capacidades y requerimientos de los cargos solicitados, acatando las regulaciones que establecen los órganos de administración, sin sujeción a la legislación laboral ordinaria.

El régimen de economía solidaria que rige las Cooperativas de Trabajo Asociado en Colombia ha dispuesto que la mano de obra suministrada por este tipo de entidades, por el hecho de no estar sujetas al cerrado y paternalista régimen laboral, incorporan grandes beneficios para el trabajador e igualmente para el empresario, pues permite una inmensa flexibilización de las relaciones laborales existentes a un menor costo. La Cooperativa de Trabajo Asociado Soluciones Laborales, garantiza el estricto cumplimiento al proceso de reclutamiento, selección investigación de referencias laborales, evaluaciones psicotécnicas,

entrevistas, análisis y selección final, antes de la vinculación del trabajador asociado ante nuestros usuarios.

Tiene como objeto general del acuerdo cooperativo: propender por la generación de empleo organizándolos en una empresa asociativa del sector de la economía solidaria que les brinde la oportunidad de trabajar en forma solidaria y participativa para la producción de bienes y servicios; en la ejecución de procesos y subprocesos de las diferentes etapas de la cadena productiva siempre atados al resultado final igualmente en el apoyo administrativo y comercialización de los productos finales.

Promover la consecución de puestos de trabajo para sus asociados a través de actos cooperativos y por tanto no sujetos a la legislación laboral aplicable a los trabajadores dependientes; contribuir al mejoramiento del nivel de vida de los asociados; integrar voluntariamente a sus asociados para la ejecución de labores materiales, intelectuales, a la producción de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios; comercialización de productos y apoyo administrativo. Conservación del medio ambiente; colaborar en las satisfacciones de las necesidades del asociado; constituirse en mecanismo de defensa y garantía del ingreso del Asociado-Trabajador y empeñarse en su mejoramiento y complementación; establecer para sus asociados equitativas compensaciones por su aporte de trabajo personal en la cooperativa; ser escuela de formación y adiestramiento de sus asociados en la gestión democrática de su empresa e igualmente propender por la tecnificación y capacitación de sus asociados; mediante convenios o contratos establecer sistemas de asistencia, previsión y seguridad social y de desarrollo de los recursos humanos para brindar los medios de protección y promoción de los asociados; promover, implementar y participar en campañas educativas con los asociados trabajador; desarrollar actividades de prestación de servicios a la industria y al comercio comercialización y apoyo administrativo y/o generar proyectos productivos orientados a la explotación, producción, comercialización de sus productos finales; recibirá auxilio, subvenciones y donaciones que no lesionen sus objetivos y autonomía, de personas naturales, jurídicas, entidades públicas o privadas de orden nacional o extranjeras: Promover el desarrollo económico y social y tecnificación con el apoyo del gobierno nacional y de gobiernos y entidades y organizaciones extranjeras; contribuir a la recuperación de la actividad productiva, a través de la normatividad especial como cooperativa de trabajo asociado y con opciones de flexibilidad laboral que permita generar nuevos puestos de trabajo; ejercer actividades económicas y comerciales lícitas para el cumplimiento de su objeto social y participar en los planes y programa de desarrollo económico con el apoyo del gobierno nacional, interaccionar con cooperativas, entidades y personas que persigan fines similares; fortalecer al máximo los principios y valores cooperativos, la solidaridad, la ayuda mutua, entre los asociados y sus familias²⁰.

²⁰COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO SOLUCIONES LABORALES. Brochure. Cali, 2011.

2.2 MISIÓN

Fundamentados en los principios que rigen la economía solidaria y nuestra capacidad de liderazgo, suministramos soluciones eficaces de contratación, buscando permanentemente estrategias que nos permitan obtener el mejoramiento del nivel de vida de nuestros asociados, en razón a la eficiencia en la productividad para el sector formal con absoluta responsabilidad laboral y seguridad social para el asociado y su núcleo familiar²¹.

2.3 VISIÓN

La Cooperativa de Trabajo Asociado Soluciones Laborales, será reconocida como una organización social sin ánimo de lucro líder en el campo de la generación de empleo estable y permanente, mediante la cultura del mejoramiento continuo contribuyendo así a la construcción de una sociedad más digna e integral en beneficio de nuestros trabajadores asociados y de la comunidad en general²².

2.4 ESTRUCTURA

La Cooperativa De Trabajo Asociado Soluciones Laborales, en la actualidad está conformada bajo la siguiente estructura jerárquica dada las especificaciones y exigencias del gobierno para la conformación de este tipo de entidades sin ánimo de lucro, los cuales serán especificados con detalle a continuación. En la figura 2 se representa el organigrama de la cooperativa.

Asamblea General: Es el máximo estamento de la cooperativa que la conforman todos los asociados y sus delegados, prácticamente la Asamblea General es la Cooperativa en sí.

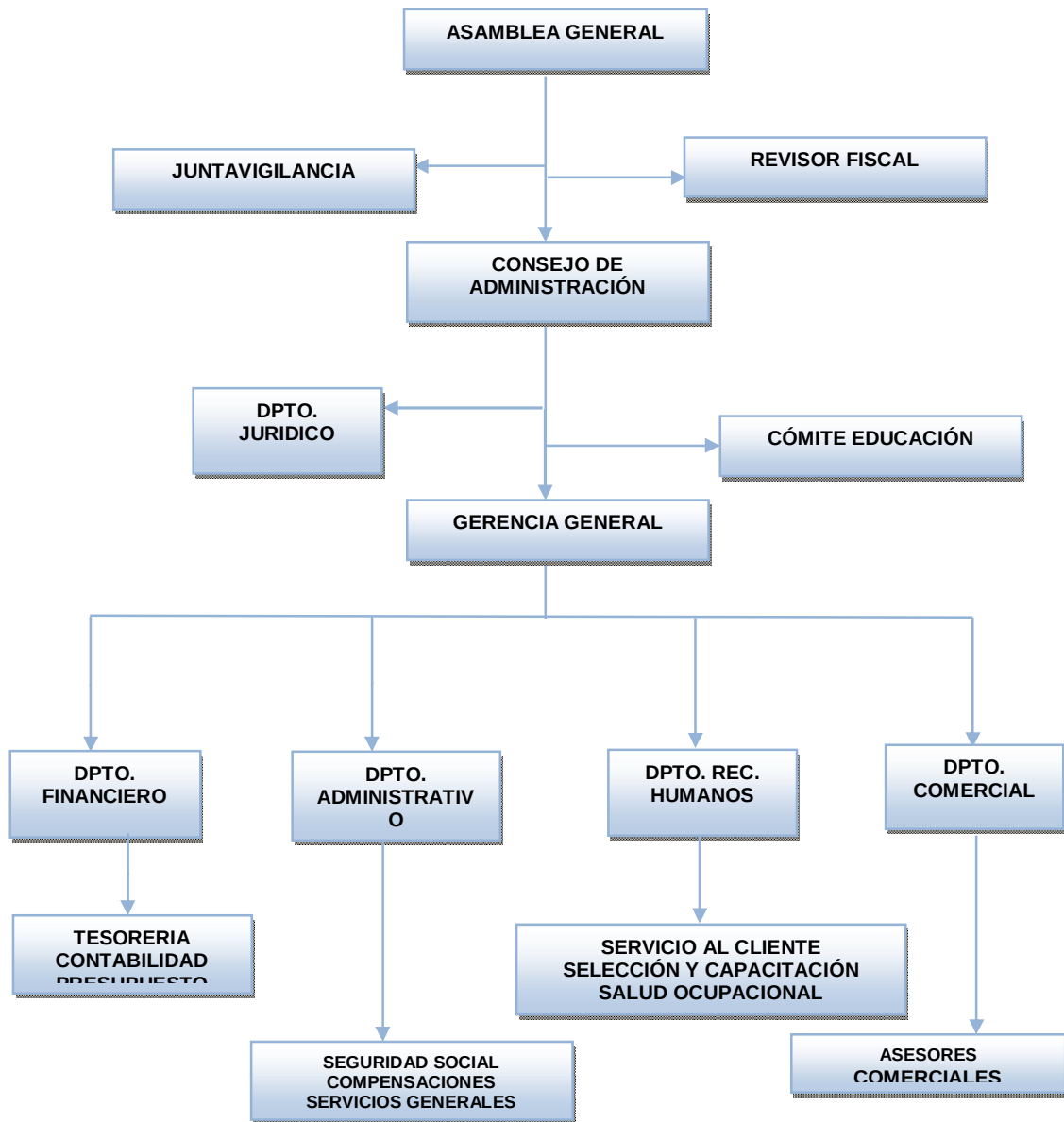
Funciones de la Asamblea: Entre otras: 1. Establecer las políticas y directrices generales de la cooperativa para el cumplimiento de su objeto social. 2. Elegir de su seno sus dignatarios.3.. 4. Reformar los estatutos en el voto favorable de las dos terceras (2/3) partes de los asistentes con derecho a voz y voto en la Asamblea General, los cuales deben acompañarse de una exposición de motivos por parte del Consejo de Administración.5.... 9. Elegir los miembros del Consejo de Administración y de la junta de vigilancia. 10. Elegir el Revisor Fiscal y su suplente y fijar su remuneración.11... 16. Acordar la fusión o incorporación a otras entidades de igual naturaleza. 17. Disolver y Ordenar la liquidación de la cooperativa. 18. Aprobar su propio Reglamento²³.

²¹ Ibíd.

²² Ibíd.

²³ Ibíd.

Figura 2. Estructura jerárquica CTA Soluciones Laborales



Fuente: la empresa

Junta de vigilancia: es un conjunto o grupo de asociados el cual es nombrado por la Asamblea General que está conformado por tres miembros principales y tres miembros suplentes y son los encargados de manejar el control social de la cooperativa, control social: es el filtro que existe entre la Junta de Vigilancia y el

Consejo de Administración, respecto de las situaciones administrativas que genere la cooperativa,

Revisor Fiscal: en las Cooperativas de Trabajo Asociado, es potestativo de las mismas, pero para efectos de control fiscal hoy en día la gran mayoría de las CTA'S tienen nombrado un revisor fiscal, el cual es nombrado por la Asamblea General, el revisor fiscal no puede ser socio de la cooperativa, debe ser un ente completamente independiente y autónomo.

Funciones del Revisor Fiscal: 1. Cerciorarse que las operaciones que se celebren o cumplan por parte de la cooperativa, se ajusten a las prescripciones de los estatutos, de la Asamblea General o del Consejo de Administración. 3. Exigir que se lleven con exactitud y actualizada la contabilidad de la cooperativa y se conserven adecuadamente los archivos de comprobantes de las cuentas.4.... 8. Autorizar con su firma todos los Balances y cuentas que deben rendirse, tanto al Consejo de Administración, A la Asamblea General, o a la Superintendencia de la Economía Solidaria.9.. 10. Verificar que las operaciones que se realicen se ajusten a los mandatos de los estatutos de la Asamblea General o del Consejo de Administración. 11...12 Colaborar con la Superintendencia de la Economía Solidaria y rendir los informes a que haya lugar o le sean solicitados. 13 - ...

Consejo de Administración: éste es nombrado por la Asamblea General para periodos de Dos (2) años y es la máxima autoridad administrativa de la cooperativa, subordinada a las políticas de la Asamblea General, el cual está conformado por cinco miembros principales y cinco suplente y es el Consejo de Administración quien nombra al Gerente General.

Funciones del Consejo de Administración: Entre Otras: 1. Adoptar su propio Reglamento de Funcionamiento y elegir sus dignatarios.2... 7. Nombrar y Remover al Gerente y a los demás funcionarios que le corresponda designar y fijarles su remuneración. 8. Autorizar al Gerente para la apertura de las cuentas bancarias. 9. Autorizar al gerente para realizar operaciones cuya cuantía exceda de CIEN (100) SLMM. 10. Autorizar en cada caso al Gerente para celebrar contratos y operaciones del giro normal de sus actividades, cuanto sobrepasen la cuantía estatutaria, facultarlo para adquirir o enajenar inmuebles o gravar bienes y derechos de la cooperativa.11... 17. Crear y reglamentar las oficinas puntos de información o atención de asociados, sucursales o agencias.18.. 19. Resolver sobre la afiliación a otras entidades y sobre la participación en la constitución de nuevas. 20. Convocar a Asamblea General Ordinaria y Extraordinaria reglamentar la elección de delegados, presentar para su aprobación el Orden del Día y el Proyecto del Reglamento Interno de Asamblea.

Departamento Jurídico: éste departamento corresponde a la asesoría directa que presta un ente completamente independiente y autónomo al Consejo de Administración de la Cooperativa.

El Comité de Educación: es nombrado por el Consejo de Administración, está conformado por tres miembros principales y dos miembros suplentes y es el encargado de programar y desarrollar las capacitaciones de los asociados en toda su extensión.

Gerente General: quien es la representación legal de la cooperativa y máxima autoridad administrativa. Principal Ejecutor de las decisiones de la Asamblea General y del Consejo de Administración y Superior de Todos los Funcionarios, el cual NO es miembro del Consejo de Administración.

Suplencia del Gerente: en Ausencias temporales o accidentales, el Gerente será remplazado por la persona que determine el Consejo de Administración, quien también podrá nombrar un Subgerente o Suplente Permanente.

La Gerencia General de acuerdo a su criterio y atendiendo las necesidades y las disposiciones del manejo de administración en concordancia con las disposiciones del Consejo de Administración dentro de las cuales está la determinaciones o las asignaciones de compensación del personal administrativo de la Cooperativa, nombra a aquellas personas y/o cargos que considere necesarias para el desarrollo de su misión, Los cuales están conformados de la siguiente forma:

Departamento Financiero: se encuentra liderado por uno de los directivos de la cooperativa, es el encargado de llevar el control económico de la misma, presentando constantemente informes a los demás directivos sobre el funcionamiento económico del ejercer monetario de la cooperativa, con la responsabilidad y potestad de lograr un financiamiento u administración del dinero de forma efectiva manteniendo un equilibrio constante entre ingresos y egresos, Tiene a su cargo el correcto funcionamiento de los Departamentos de: Tesorería, Contabilidad y Presupuestos.

Departamento Administrativo: es el encargado de velar por el correcto funcionamiento administrativo dentro de la cooperativa en los procesos liderados a su cargo en los Departamentos de: Seguridad Social, Compensaciones y Servicios Generales, éste departamento está a cargo de uno de los directivos de la cooperativa, quien es el directo responsable por el buen ejercer de las labores administrativas.

Departamento de Recursos Humanos: éste departamento es el encargado de dar cumplimiento a los estatutos de convivencia de la cooperativa, como también debe velar por el bienestar de los asociados y de la cooperativa en sí, logrando unas buenas relaciones y la prestación de un excelente servicio al asociado; bajo su mando se encuentran los Departamentos de Servicio al Cliente, Selección y Capacitación y Salud Ocupacional.

Departamento Comercial: éste departamento es liderado por uno de los miembros directivos de la cooperativa, y es el encargado de garantizar que las relaciones comerciales crezcan, a través del ofrecimiento de los servicios de la cooperativa a las empresas privadas por medio de sus contactos y estrategias comerciales, permitiendo en su medida el crecimiento y fortalecimiento de la CTA. Soluciones Laborales en el mercado nacional, y tiene a su cargo los Asesores Comerciales.

2.5 SISTEMA DE OPERATIVIDAD

2.5.1 Con el Contratante

Se suscribe un contrato comercial con la cooperativa de trabajo asociado por término de un (1) año, para vincular las personas de la Empresa por medio de la cooperativa; Este contrato desvincula a la Empresa contratante de toda relación laboral o responsabilidad contractual laboral.

El contratante coordinará con los funcionarios de nuestro Departamento de Nómina, las novedades causadas en cada periodo con cinco (5) días de anticipación, elaborando la nómina inmediatamente y presentando la factura correspondiente dos (2) días antes de cada periodo para su cancelación, el cual debe efectuarse a más tardar un (1) día antes de la fecha de pago de las compensaciones correspondientes.

En el evento en que la Empresa contratante requiera la selección de personal para sus áreas de trabajo, la Cooperativa de Trabajo Asociado Soluciones Laborales efectuará este servicio sin costo adicional alguno, sólo se cobra la visita domiciliaria.

En el desarrollo de ejecución del Contrato Comercial de Ejecución de Mano de Obra Asociativa en Procesos y Subprocesos con nuestra CTA, bajo su responsabilidad efectuará las afiliaciones, informará las novedades y cancelará oportunamente los valores correspondientes a la seguridad social (EPS, ARP, AFP) previo el pago efectuado por el contratante. Igualmente después del décimo (10º) día de cada mes, nuestra Cooperativa de Trabajo Asociado Soluciones Laborales entregará al contratante las fotocopias de los pagos efectuados al Sistema de Seguridad Social.

La empresa contratante tiene la absoluta flexibilidad de determinar el número de trabajadores que requiera para el desarrollo del objeto social, sin ningún riesgo o conflicto de carácter laboral que implique litigio de alguna naturaleza, lo anterior por cuanto este sistema no está

sujeto a nuestro régimen laboral que por naturaleza es proteccionista a favor del trabajador.

Para la Empresa contratante desaparece la contratación directa de su personal, pues éstos quedan vinculados directamente a la Cooperativa de Trabajo Asociado Soluciones Laborales en calidad de asociados.²⁴

2.5.2 Administración de nómina delegada

Este servicio consta fundamentalmente del manejo integral de la nómina de su empresa por medio de nuestra Cooperativa de Trabajo Asociado Soluciones Laborales que incluye:

- Proceso de reclutamiento acorde al perfil del cargo requerido.
- Proceso de selección, aplicación de pruebas psicotécnicas y de entrevistas.
- Proceso de verificación de referencias tanto laborales como personales.
- Proceso de contratación, elaboración de contrato de asociación, afiliación al Sistema de Seguridad Social, caja de compensación familiar y otros.
- Pago de la nómina directamente por la CTA. mediante el sistema de dispersión de fondos.

Al trabajador asociado se le hace una inducción sobre su compromiso, deberes y normas que debe cumplir, tanto con el usuario de la prestación del servicio como con la CTA.

El usuario contratante deberá autorizar en los reportes de tiempo suministrados por la CTA, el tiempo laborado por el trabajador asociado cinco (5) días antes del pago según sea su modalidad, con el fin de garantizar la cancelación oportuna de las compensaciones causadas dentro del respectivo período.

Las facturas por la prestación de los servicios deberán ser canceladas dentro de los dos (2) días siguientes a su presentación, lo anterior por corresponder estrictamente a pagos de nómina.

Los beneficios y obligaciones de la empresa contratante, con la Cooperativa de Trabajo Asociado Soluciones Laborales, son:

²⁴COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO SOLUCIONES LABORALES, op. cit.

Beneficios:

-Por el hecho de tener relaciones comerciales con la CTA, tendrá flexibilización de los contratos suscritos actualmente con sus trabajadores, teniendo en cuenta que éstos pasarán a ser contratos de asociación y no están cobijados por el Régimen Laboral.

-Gozan de la tranquilidad de disponer con el personal necesario para determinadas épocas de producción o de acuerdo a sus necesidades.

- La organización solidaria se encargará totalmente de coordinar y elaborar nómina, seguridad social (E.P.S., A.R.P. y A.F.P.), Incapacidades, capacitaciones, remplazos, vacaciones, licencias, visitas domiciliarias y demás solicitudes que requiera en cualquier momento su empresa.

- Contarán con visitas periódicas del Departamento de Atención al Cliente a su empresa con el fin de determinar necesidades y observaciones para su inmediata solución.

-Todo el personal estará totalmente dispuesto para atenderles en cualquier momento y así brindarles un mejor servicio.

-Periódicamente se enviará vía e-mail y en físico los comprobantes de pago (planillas) de la seguridad social directamente a su Departamento Administrativo o Recursos Humanos.

-Contarán con la presencia de un Supervisor de la Cooperativa en sus instalaciones para atender de forma inmediata sus requerimientos después de un número de asociados que será acordado con anticipación.

Obligaciones:

-Suministrar la información necesaria para el ingreso, retiro y novedades del personal.

-Realizar los pagos de las facturas de una manera oportuna en los periodos establecidos en el contrato de ejecución de obra en sus procesos y subprocesos u oferta mercantil.

-Suministrar los elementos de protección personal que se requieran por disposición legal y los necesarios para cumplir con el programa de Salud Ocupacional.

-La información requerida por la cooperativa será enviada por e-mail o en su defecto por escrito.

-Las peticiones, observaciones, reclamos y toda clase de información debe ser manejada y suministrada directamente por nuestra CTA.

-Es importante reiterarles que todos los procedimientos administrativos que impliquen la vinculación o manejo de su personal serán manejados de manera autónoma e independiente bajo la responsabilidad contractual de nuestra CTA.

Los **beneficios y obligaciones** de los asociados con la Cooperativa de Trabajo Asociado Soluciones Laborales son:

Beneficios:

-Por el hecho de estar afiliados a nuestra CTA, por disposición legal las utilidades que genere el ejercicio fiscal debe ser redistribuidas entre los asociados, lo anterior teniendo en cuenta que la CTA son entidades sin ánimo de lucro.

-Mientras los asociados permanezcan en esa calidad en la CTA, no es necesario estar renovando permanentemente sus contratos, pues estos tienen vigencia hasta que el Asociado renuncie o la Empresa decida la finalización de su vinculación contractual, en estos eventos, nuestra CTA efectuará las diligencias y contactos necesarios para reubicarlo en alguna de las Empresas en las cuales tenga oportunidad de hacerlo.

Préstamos:

Por intermedio del Fondo de Solidaridad se le efectuarán a los asociados préstamos por estricta calamidad doméstica hasta por un (1) Salario Mínimo Mensual Legal Vigente, después del cuarto mes de pertenecer a la Cooperativa.

Crédito de Consumo hasta de Un Millón de Pesos (\$1.000.000,00), después de un año de pertenecer a nuestra Cooperativa sin ningún interés.

Créditos con el Banco AV Villas, Caja Social, crédito de autos, crédito, crédito- consumo.

A cada Asociado, después de cuatro meses, se le entregará un kit escolar por cada hijo entre los 7 y 14 años, que demuestre estar estudiando en la época de ingreso a clases (Caja de Compensación Familiar).

Se otorgará un seguro de vida colectivo de Diez Millones de Pesos (\$10.000.000), que se entregará a los beneficiarios al momento de fallecer el asociado, el costo para el asociado por estos dos (seguro y

auxilio) es de \$ 3.800 mensuales descontados en 2 quincenas, de \$1.900,00.

Servicios Médicos Empresariales

En el caso de fallecimiento del trabajador se les entregará un auxilio funerario a sus beneficiarios de \$3.000.000. Este seguro se extiende al círculo familiar.

Emergencia Médica Integral EMI. (Opcional).

Por incapacidad laboral del asociado por más de seis (6) meses, se le dará un auxilio para canasta familiar por valor de TRESCIENTOS MIL PESOS (\$300.000,00), mensuales.

En el Caso de que el asociado llegare a presentar incapacidad por enfermedad terminal, se le entregará el cincuenta por ciento (50%) del valor del seguro.

Obligaciones:

Dirigirse directamente a la CTA para tramitar permisos, licencias, incapacidades, vacaciones, reclamos, quejas, sugerencias y demás inquietudes que surjan en el devenir del Convenio.

El ingreso del trabajador asociado al sistema de economía solidaria como socio implica la obligación de efectuar un aporte de afiliación por valor de \$ 40.000,00 por una sola vez, descontable en cuatro quincenas, no reembolsables y que conforman el patrimonio social de la CTA .

Una vez cancelada la afiliación el trabajador asociado deberá efectuar un ahorro quincenal de \$5.000.00, que serán reembolsables al asociado al momento de su retiro o renuncia voluntaria de la CTA, este ahorro más las utilidades que cada año liquide la cooperativa con destino al trabajador, constituye el fondo de solidaridad que se reembolsará cuando usted se retire de la Cooperativa, sin embargo basado en el fondo de solidaridad se efectúan los préstamos²⁵.

2.5.3 Servicios Adicionales

²⁵Ibíd.

Cuadro 3. Servicios adicionales

Servicio	Especificación
CAPACITACIONES EN DESARROLLO PERSONAL Y EMPRESARIAL	-Trabajo en equipo -Comunicación asertiva -Manejo del estrés -Autoestima -Promoción del buen trato en la familia -Prevención del abuso en consumo de sustancias psicoactivas -Manejo y solución de conflictos -Duelo: Perdidas en la familia, como afrontarlas -Pautas de crianza en niños y adolescentes -Servicio al cliente -Técnicas de ventas -Trabajo en equipo -Etiqueta y protocolo -Motivación personal -Habilidades para vivir -Resolución de conflictos -Gestión del tiempo -Liderazgo y motivación -Estilo de vida saludable -Manejo del dinero
JORNADAS DE SALUD	-Vacunación mujeres en edad fértil -Examen de seno -Valoración próstata -Consulta de primera vez y control de planificación familiar -Higiene oral -Examen de agudeza visual -Valoración de riesgo cardiovascular -Campaña de prevención de Osteoporosis(Valoración medica, asesoría nutricional y examen computarizado)

En el anexo D se presenta el *brochure* de la Cooperativa.

3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

El direccionamiento estratégico corresponde a una disciplina que permite por medio de tres elementos reunir un componente que fundamenta la existencia de las organizaciones conformada por sus objetivos los cuales deben estar basados en el conocimiento aportado por la información sobre la realidad, estos tres elementos son:

1. La Estrategia Corporativa: define por medio de los principios corporativos las acciones operativas.

2. La Estrategia de Mercadeo: define la orientación de los productos o servicios hacia el mercado.

3. La Estrategia de Operatividad: consiste en la ejecución de las acciones para determinar la forma oportuna de suplir la necesidad de clientes y accionistas.

El direccionamiento estratégico comprende entonces la facultad de las organizaciones de planificar el desarrollo de una actividad cuyo fin es la consecución de un objetivo, a esto se le llama estrategia, que en la disciplina corporativa involucra conceptos como:

Misión: la razón de ser de la empresa.

Visión: idea clara del futuro con objetivos específicos.

Valores: principios que rigen la operación de la empresa.

Por consiguiente para lograr plantear la estrategia de la Cooperativa de Trabajo Asociado Soluciones Laborales, es necesario definir estos conceptos aunados a la acción social u objeto social que lleva a cabo dentro del gremio en el que se desenvuelve, para ello se identificaron y analizaron la misión, la visión y los valores corporativos dentro de los procesos de funcionamiento de la empresa, describiendo así las actividades y el objeto social al que se dedica, como las proyecciones y expectativas frente al futuro los cuales estarán definidos y expuestos en los documentos de presentación de la Cooperativa a sus clientes e interiorizados en el personal involucrado con la ejecución y cumplimiento de los objetivos.

3.1 DECLARACIÓN DE MISIÓN

Considerando el origen de la CTA SOLUCIONES LABORALES, como entidad sin ánimo de lucro cuyo indicador de éxito no obedece a los buenos resultados financieros si no al cumplimiento o culminación de su misión, la cual debe estar destinada al mejoramiento de la sociedad, y como empresa fundamentada y guiada por su misión debe darle un lugar de mayor importancia a su misión y a sus

clientes, y disminuir la importancia de los resultados financieros, por tal motivo, La misión es considerada como el objetivo primordial y general a medir.

“Los directivos y jefes de empresas sin ánimo de lucro, tal vez más que los de cualquier otra forma de empresa, deben invertir un esfuerzo extraordinario al comienzo de un proyecto para medir resultados, explicando los antecedentes del método a usar, los procesos a seguir y los beneficios a conseguir”.

Se puede identificar que a través del Cuadro de Mando Integral se logra captar la oportunidad de garantizar el buen funcionamiento de la CTA. Soluciones Laborales por medio de la responsabilidad por los resultados, la coordinación de los recursos humanos y financieros para alcanzar los objetivos plasmados en su Misión corporativa.

Una declaración de misión define el propósito principal de la empresa. Ósea. Por qué existe, la misión examina la razón de ser de la empresa más allá de solamente incrementar el patrimonio de los accionistas, refleja las motivaciones de los empleados para trabajar en la empresa, la misión a diferencia de las estrategias y los objetivos nunca se cumple del todo. Actúa como la luz que guía nuestro trabajo, constantemente perseguida, pero nunca alcanzada. La misión es la brújula que guía la empresa.

Para juzgar la eficacia de la misión deben considerarse estos elementos:

Inspira al cambio. Aunque la misión no cambia, debe inspirar al cambio dentro de la empresa.

A largo plazo por naturaleza. Las declaraciones de misión deben escribirse para que duren 100 años o más.

Fácilmente comprendidas y comunicadas. La misión debe expresarse con lenguaje llano facialmente comprensible para todos los lectores.

El cuadro de mando integral no está pensado para actuar como una herramienta de gestión aislada, sino que es parte de un enfoque integrado para examinar nuestra empresa y proporcionarnos un medio con el que valorar nuestro éxito en general. Sobre todo, el cuadro de mando es una herramienta pensada para ofrecer una traducción fiel. ¿Qué traduce? El cuadro de mando define nuestra misión, valores, visión y estrategia en objetivos de resultados y medidas en cada una de las cuatro perspectivas del sistema. Traduciendo éste << ADN >> de nuestra empresa usando el cuadro de mando integral asegura que todos los empleados estén en línea con la misión y trabajando para conseguirla. Esto representa uno de los grandes valores del sistema de cuadro de mando. La misión está donde comienzan nuestros esfuerzos de traducción. Un cuadro de mando bien desarrollado asegura que las

medidas seguidas son coherentes con nuestras aspiraciones y guía los corazones y las mentes de los empleados para que tomen las decisiones adecuadas²⁶.

La declaración de la Misión corporativa de la CTA. Soluciones Laborales está definida por sus directivos y enfocada al cumplimiento de su objeto social, plasmada desde la conformación de la empresa en el año 2001, con una redacción específica y clara de sus objetivos la cual al realizar la respectiva evaluación para su utilización en la implementación del Cuadro de Mando Integral en la CTA. Soluciones Laborales, coincide con las especificaciones requeridas para ello al plasmar de manera efectiva la razón de ser de la entidad, por consiguiente a continuación se presenta la respectiva misión corporativa:

Misión de la CTA. Soluciones Laborales

“Fundamentados en los principios que rigen la economía solidaria y nuestra capacidad de liderazgo, suministramos soluciones eficaces de contratación, buscando permanentemente estrategias que nos permitan obtener el mejoramiento del nivel de vida de nuestros asociados, en razón a la eficiencia en la productividad para el sector formal con absoluta responsabilidad laboral y seguridad social para el asociado y su núcleo familiar”.

A través de esta declaración de Misión de la Cta. Soluciones Laborales, se puede identificar claramente el objeto social sobre el cual se fundamenta su funcionamiento en todo ámbito, teniendo como principal objetivo la labor social que desempeña a través de sus servicios como lo es garantizar un mejoramiento en el nivel de vida de sus asociados y beneficiando al sector privado proveyéndolo de personal idóneo que cumpla con las labores asignadas asegurando una mayor productividad y destinando de manera justa y responsable los recursos financieros, de tal forma que los colaboradores gocen de una vinculación laboral formal y legal además de asegurar a cada asociado la participación de todos los beneficios ofrecidos por la CTA.

3.2 DECLARACIÓN DE VISIÓN

Como consecuencia a la Misión es indispensable identificar claramente las proyecciones u objetivos a futuro de la empresa, para ello se determina la visión, para dar un norte a la realización de innumerables labores que se ejecutan a diario teniendo claridad sobre la meta que se quiere conseguir con respecto a las aspiraciones empresariales, el mayor anhelo a donde queremos llegar en un tiempo delimitado, el cual es establecido por los directivos, socios o en su defecto propietarios de una organización, que por medio de datos basados en la realidad del presente puedan concebir un ideal del futuro que se desea alcanzar, bajo mejores condiciones y oportunidades de crecimiento aterrizándolo como el logro o

²⁶NIVEN, op. cit., p. 107.

la consecución del fruto de un trabajo arduo, exigente y continuo que será obtenido en determinada línea de tiempo.

Una declaración de visión proporciona una imagen escrita de lo que la empresa quiere ser finalmente, algo que puede estar a 5, 10 o 15 años en el futuro. Esta declaración no debe ser abstracta, sino que debe dar una imagen lo más concreta posible del estado al que quiere llegar, así como proporcionar la base para formular estrategias y objetivos. Una visión fuerte les da a todos los integrantes de la empresa un marco mental compartido que ayuda a dar forma al futuro generalmente abstracto que tenemos por delante. La visión siempre viene después de la misión (propósito) y los valores. Una visión sin misión es simplemente la expresión de buenos deseos no vinculados a una base firme y duradera. Los elementos habituales de una declaración de visión incluyen el alcance deseado de las actividades empresariales, la consideración que la empresa merecerá a sus partes interesadas (clientes, empleados, proveedores, reguladores, etc.), áreas de liderazgo o competencia definida y valores firmemente definidos.

Con independencia del tamaño de la empresa, una declaración de visión creada con habilidad no solo describe lo que se intenta lograr, sino que también servirá para inspirar a todos los empleados a unirse ante los retos que quedan por delante.

Características de eficaces declaraciones de visión:

Concisa. Son aquellas que atraen la atención y el interés sin aburrirnos con aginas y páginas de retórica mundana.

Englobada a todas las partes interesadas. Una declaración de visión que se centra en un grupo en detrimento de otros no conseguirá un apoyo duradero en los corazones y las mentes de todas las partes. La visión debe atraer a todos los que tengan algún interés en el éxito de la empresa.

Coherente con la misión y los valores. La visión es una traducción de la misión (por qué existimos) y de los valores de importancia subyacente para la empresa. Con la visión se está pintando una imagen escrita del estado futuro deseado que llevara al logro de la misión y asegurara que ambas estén en la misma línea.

Verificable. El uso de las últimas expresiones acuñadas en el mundo empresarial puede oscurecer la declaración de visión incluso para el ojo más avizor. La visión hay que describirla de modo que sepamos cuando la hemos alcanzado. Misión y Valores no cambiarán, pero la visión se espera que cambie por que fue escrita para un periodo finito.

Posible. La visión no debería representar los sueños colectivos de la alta dirección, sino que debe tener sólidos cimientos asentados en la realidad. Para asegurarse de que esto es así hay que comprender claramente el negocio en el que estamos, sus mercados, competidores y tendencias.

Inspiradora. La visión representa una imagen escrita del estado futuro que deseamos para la empresa. No hay que perder oportunidad de inspirar a nuestro equipo para que adopte el compromiso emocional necesario para alcanzar este destino. La visión no solo debe guiar, sino también encender la pasión colectiva de todos los empleados.

Una declaración de visión inspiradora es uno de los mayores activos que se pueden tener en una empresa y las recompensas pueden ser tremendas.

La idea principal del cuadro de mando integral es el equilibrio, y más exactamente hacer mediciones para captar el correcto equilibrio de habilidades, procesos y requisitos de los clientes que nos llevan al deseo futuro financiero reflejado en la visión. Funciona igualmente bien tanto en el sector público como en el de las empresas sin ánimo de lucro. El reto de transformar la visión en realidad sigue siendo crítico, y la estructura de mando integral se puede moldear para ayudarnos a conseguirlo²⁷.

En el objetivo de lograr la implementación de un Cuadro de Mando Integral para la Cooperativa de Trabajo Asociado Soluciones Laborales, se desarrollaron talleres y entrevistas al personal directivo con el fin de lograr evaluar e identificar si la visión planteada desde la creación de la misma con la cual se han guiado hasta el momento cumple con las nuevas proyecciones y expectativas frente a la empresa y sus alcances, por consiguiente se presenta a continuación un breve resumen de los temas evaluados y las opiniones recopiladas frente a los temas básicos de Direccionamiento Estratégico, donde se podrá ver posteriormente una declaración de visión como resultado obtenido de ello.

En el anexo E se muestra los resultados del grupo focal, los cuales se sintetizan a continuación.

Como obtención de los resultados de las opiniones aportadas por cada uno de los directivos de la CTA Soluciones Laborales se obtuvo que de cinco directivos y contando con la opinión brindada por parte de un invitado a la reunión a quien se le dio participación en la actividad, todos como conjunto buscan un fin común que es el crecimiento de la empresa y específicamente se logró identificar tres temas básicos o proyecciones básicas las cuales son el rumbo de sus esfuerzos:

²⁷ Ibíd., p.120.

- El Ingreso de nuevos clientes.
- Obtención de un mejor posicionamiento en el mercado.
- Apertura de Nuevas sedes o sucursales de la cooperativa en el país.

Por consiguiente y teniendo en cuenta los aportes anteriormente presentados, se procede a realizar una modificación en la declaración de visión de la Cooperativa Soluciones Laborales quedando así bajo la siguiente definición y para evidenciar las modificaciones realizadas se presenta también la anterior definición que se venía manejando en la cooperativa.

Antigua declaración de visión de la CTA Soluciones laborales:

La Cooperativa de Trabajo Asociado Soluciones Laborales, será reconocida como una organización social sin ánimo de lucro líder en el campo de la generación de empleo estable y permanente, mediante la cultura del mejoramiento continuo contribuyendo así a la construcción de una sociedad más digna e integral en beneficio de nuestros trabajadores asociados y de la comunidad en general.

Nueva declaración de visión de la CTA Soluciones Laborales:

La Cooperativa de Trabajo Asociado Soluciones Laborales, en el año 2.025, será reconocida como una organización social sin ánimo de lucro, líder a nivel nacional en el campo de la generación de empleo estable y permanente, mediante sus estándares de calidad en el servicio y los beneficios otorgados a nuestros colaboradores, dando respuesta efectiva a la necesidad social de una vida digna e integral.

Esta declaración de visión surge como se expresó anteriormente a raíz de la compilación de las ideas, los anhelos y proyecciones expresadas por los directivos de la CTA Soluciones Laborales, como consecuencia de la determinación unánime de conseguir un futuro promisorio lleno de ventajas competitivas y posicionamiento estratégico en el mercado que se desenvuelve y respondiendo a la necesidad creciente de los empresarios y más aun de la sociedad tras la carencia y en busca de la consecución de una vida integral y digna que garantice el bienestar de todos con determinación y bajo garantías de estabilidad laboral con parámetros legales a favor de la familia y su desarrollo.

Bajo este nuevo lineamiento de proyección empresarial se regirá la CTA Soluciones Laborales hasta el año 2.025 y será un reto constante para el personal directivo de la misma lograr las proyecciones planteadas en la misma para garantizar su cumplimiento interiorizando estos anhelos en la mente y los corazones de sus colaboradores y permitiendo que las políticas y decisiones planteadas hacia el futuro estén guiadas hacia una veraz culminación de la misma en el tiempo planteado, enfocando sus más grandes esfuerzos al crecimiento y desarrollo de la empresa, permitiendo que a medida que se genere dicho

crecimiento la empresa y sus procesos se puedan ir adaptando de forma ágil y eficaz a los cambios e implementaciones que se van haciendo necesarios en ésta trayectoria.

3.3 VALORES CORPORATIVOS

Los valores son los principios intemporales que guían a una empresa. Representan las creencias profundamente arraigadas dentro de la misma y que se demuestran a través del comportamiento diario de todos sus empleados. Los valores de una empresa proclaman abiertamente cómo ésta espera que todo el mundo se comporte.

No existen un conjunto universal de valores correctos o equivocados, buenos o malos; en su lugar, cada empresa debe determinar o describir los valores principales que forman su esencia y dar importancia a los que están dentro. Las empresas tienen a tener un pequeño número de valores básicos que realmente reflejan su pura esencia. Un número mayor puede indicar confusión entre valores y prácticas. Mientras que las prácticas, los procesos y las estrategias deben cambiar con el tiempo en respuesta a los muchos retos que aparecen delante nuestro, esperamos que los valores se mantengan intactos proporcionando una fuente duradera de fuerza y sabiduría²⁸.

En la definición de los valores corporativos para la CTA Soluciones Laborales, se hizo indispensable debatir sobre este tema en reunión de Consejo Administrativo, donde todos los directivos participaron e identificaron los valores corporativos que guiaban el accionar de todo el conjunto de colaboradores y sobre los cuales se apoyan la gran mayoría de decisiones tomadas para el crecimiento y bienestar de la cooperativa a nivel gerencial, los cuales están direccionados a favorecer y fortalecer los vínculos con los demás actores que intervienen de manera directa e indirectamente en la prestación del servicio ofrecido y en pro del asociado, labor que se ve reflejada en última instancia directamente en el bienestar de la sociedad.

Cabe resaltar que en la CTA Soluciones Laborales, hasta la fecha no había una definición precisa ni exacta y mucho menos publica de los valores corporativos que la guían, siendo así esta ocasión la primera oportunidad en la que se entra a discutir sobre dicho tema a nivel directivo.

Ver Anexo F de Documentación utilizada para *focus group* valores corporativos.

Los valores corporativos identificados son los siguientes:

²⁸Ibíd., p. 112.

Ayuda mutua: es el accionar de un grupo para la solución de problemas comunes.

Esfuerzo propio: es la motivación, la fuerza de voluntad de los miembros con el fin de alcanzar metas previstas.

Responsabilidad: nivel de desempeño en el cumplimiento de las actividades para el logro de metas, sintiendo un compromiso moral con los asociados.

Cumplimiento: ejecutar de manera oportuna las labores y actividades necesarias en el tiempo previsto, de tal forma que se garantice la satisfacción de los clientes.

Democracia: toma de decisiones colectivas por los asociados (mediante la participación y el protagonismo) a lo que se refiere a la gestión de la cooperativa.

Igualdad: todos los asociados tienen iguales deberes y derechos.

Lealtad: es el cumplimiento de aquello que exigen las leyes. Que tanto colaboradores como asociados sean leales a la cooperativa y a la misión que desempeña, la cual está comprometida con la comunidad.

Equidad: justa distribución de los excedentes entre los miembros de la cooperativa.

Solidaridad: apoyar, cooperar en la solución de problemas de los asociados, la familia y la comunidad. También promueve los valores éticos de la honestidad, transparencia, responsabilidad social y compromiso con los demás.

Libertad: cada quién puede decidir por sí mismo lo que mejor considere para su bienestar y el de su sociedad.

Como se mencionó, los valores anteriormente presentados obedecen a la compilación de expresiones y definiciones expuestas en un debate en reunión de Concejo Administrativo en la CTA. Soluciones Laborales en donde se logró tener un tiempo de participación y tras realizar una breve presentación de la definición e importancia de los valores corporativos y definir unos cuantos como base para facilitar al personal directivo la definición de los valores que corresponderían y formarían parte del accionar en la CTA. se lograron definir estos valores corporativos como los valores fundamentales que rigen los procesos, decisiones y el desarrollo de las actividades en su interior, guiados por la buena fe y procurando el bienestar y la buena convivencia de todos los colaboradores de planta y brindando con el apoyo de todos en conjunto un excelente servicio y atención a los asociados quienes representan en las empresas contratantes el buen nombre de la CTA. Soluciones Laborales.

3.4 OBJETIVOS CORPORATIVOS

Fijación de objetivos para el cuadro de mando integral

Entre la estrategia, que define las actividades y elecciones que hacemos para diferenciarnos como empresa, y las mediciones de resultados que seleccionamos para valorar la eficacia general, necesitamos un conjunto de objetivos de resultados que describan lo que debemos hacer bien para ejecutar la estrategia. Las declaraciones de objetivos son justamente eso: declaraciones concisas que describen las cosas concretas que hay que hacer bien para poder implementar la estrategia de éxito. Los objetivos creados servirán de puente entre la estrategia de alto nivel elegida y las medidas específicas de resultados que usaremos para determinar nuestro avance hacia los objetivos generales.

Los objetivos deben motivar la acción, pero no necesariamente tienen que ser cuantitativos por naturaleza. Proporcionar representaciones numéricas específicas del éxito pertenece al dominio de la medición de resultados, no a los objetivos, recuerde que el cuadro de mando integral es una traducción: se trata de traducir la estrategia a objetivos y luego determinar la mejor forma de medirlos para valorar el logro de cada objetivo.

La mejor manera de crear objetivos de resultados es examinar cada perspectiva del cuadro de mando integral en forma de pregunta.

Perspectiva financiera: ¿Qué pasos financieros se necesitan para asegurar la ejecución de nuestra estrategia?

Perspectiva del cliente: ¿Quiénes son nuestros clientes objetivos y cuál es nuestra proposición de valor al servirlos?

Perspectiva del proceso interno: Para satisfacer a nuestros clientes y accionistas, ¿Qué procesos debemos dominar?

Perspectiva del aprendizaje y crecimiento: ¿Qué capacitaciones y herramientas requieren nuestros empleados para poder ejecutar nuestra estrategia?

El cuadro de mando integral es una poderosa herramienta de comunicación que indica a todos los miembros de la empresa cuáles son las estrategias clave para tener éxito y que proporciona a los empleados la oportunidad de contribuir al logro de esas estrategias. Es difícil dominar la fuerza comunicativa del cuadro de mando si tenemos una multitud de objetivos. Tenga presente que cada objetivo del cuadro de mando puede necesitar dos medidas de resultados para captar con exactitud la

intención del objetivo. Por lo tanto si quiere que su cuadro de mando se limite a aproximadamente 20 medidas, no tenga más de 10 objetivos. Intente limitar el número de objetivos a un máximo de tres por cada perspectiva del cuadro de mando²⁹.

Teniendo en cuenta el sistema planteado por el libro guía donde se brinda la oportunidad de analizar cada perspectiva del cuadro de mando integral y formar interrogantes frente a los mismos para lograr la compilación de los objetivos, de tal forma que se expongan de manera clara y directa, se procedió a manejar éste sistema o método el cual fue utilizado para la generación de los objetivos de la CTA. Soluciones Laborales por medio de una entrevista directa realizada a cada uno de los líderes o directivos de la entidad, donde se manifiestan de forma directa por medio de las preguntas propuestas la expresión clara de los objetivos para cada perspectiva según cada uno de los cinco directivos que la conforman, obteniendo de esta forma los resultados que se muestran a continuación en el orden de expresión según cada perspectiva.

Todos los objetivos recopilados serán posteriormente evaluados para poder seleccionar aquellos que se consideran vitales para el cumplimiento de la estrategia (máximo tres por perspectiva según libro guía) de tal forma que sean incluidos en el CMI e identificando los indicadores correspondientes para cada uno de tal forma que se logre obtener la medición de los resultados esperados frente a la estrategia.

Perspectiva financiera: *¿Qué pasos financieros se necesitan para asegurar la ejecución de nuestra estrategia?*

Tener control sobre los aportes de los asociados los cuales garantizan los recursos para el financiamiento de la cooperativa.

Tener un buen manejo de la cartera con las empresas clientes porque son las que impulsan el buen manejo financiero.

Reducir al máximo los gastos.

Sostener y mantener el buen servicio con las empresas grandes ya vinculadas porque son las que brindan el mayor aporte financiero.

Invertir en tecnología garantizando que la empresa opere con agilidad (Equipos, Software).

Mantener excelente contacto y buenas relaciones con las entidades financieras o bancarias.

²⁹Ibíd., p. 147.

Perspectiva del cliente: ¿Quiénes son nuestros clientes objetivos y cuál es nuestra proposición de valor al servirlos?

Ofrecer los servicios a empresas nuevas con proyectos de crecimiento, que puedan brindar a la cooperativa un efecto multiplicador, al brindarles puntualidad y cumplimiento.

Presentar los servicios de la cooperativa a empresas tales como Seguros de vida, Sistemas de Salud o EPS y también empresas administrativas con un buen número de personal.

Ofrecer los servicios a empresas de producción por el volumen de personal manejado en las mismas.

Las empresas o el sector al cual ofrecerle los servicios son a las PYMES, porque dado el caso de un retiro no ocasionaría traumatismos graves.

El cliente objetivo debe ser aquel que esté dispuesto a darles las garantías mínimas a sus trabajadores.

Perspectiva del proceso interno: Para satisfacer a nuestros clientes y accionistas, ¿Qué procesos debemos dominar?

El primer procesos a dominar es el de Servicio al Cliente.

Proceso a dominar, el de vinculación a los asociados.

Proceso a dominar, Contratación y Afiliaciones.

Oportunidad en el pago de la nómina, manejo del proceso de nómina.

Procesos de control interno.

Perspectiva del aprendizaje y crecimiento: ¿Qué capacitaciones y herramientas requieren nuestros empleados para poder ejecutar nuestra estrategia?

Capacitar el personal administrativo en el manejo de tiempos para garantizar buenos resultados con la optimización del mismo.

Capacitar el personal interno en el tema de comunicación efectiva.

Garantizar que el personal interno tenga un buen nivel educativo, oportunidades de estudio.

Capacitar al personal actualizando los conocimientos sobre los nuevos decretos que expide el gobierno.

Dotar al personal de herramientas como equipos y software que garanticen agilidad en los procesos y capacitarlos al respecto.

Estos objetivos expuestos como parte fundamental para el desarrollo e implementación del cuadro de mando integral en la CTA. Soluciones Laborales, ofrecen un norte sobre el cual direccionar los indicadores de gestión que arrojarán con su introducción los resultados obtenidos del activo y actual funcionamiento de todos los procesos y áreas o perspectivas de la cooperativa en el cuadro de mando integral, por tal motivo es indispensable identificar la unión o uniones que ejercen los mismos sobre la consecución de la estrategia empresarial que se expondrá más adelante la cual debe estar aunada a la visión corporativa expresada por el personal directivo, de tal forma que todo se irá convirtiendo en un engranaje del CMI, por medio de los indicadores definidos tras uniones causa-efecto, que guiarán la cooperativa a unos objetivos propuestos en cada perspectiva y por ende dichos objetivos permiten la ejecución de la estrategia que garantizará el cumplimiento de la visión o proyección del futuro.

Cuadro 4. Matriz de resultados de trabajo de campo

TEMA R/ DIRETIVO	VISIÓN	OBJETIVOS CORPORATIVOS	ESTRATEGIA	TENDENCIAS DEL MERCADO	VALOR AGREGADO DEL SERVICIO
ARVEY JOSE VOLVERAS Gerente General	Obtención de mayores ingresos o nuevos clientes, y nuevas sucursales en el país.	* Mantener el contacto con los clientes con frecuentes visitas. *Realizar una inversión en Sistemas de Información que garantice la efectividad de los procesos *Lograr la implementación del CMI *Desarrollar políticas administrativas en el personal directivo de la CTA. *Retomar o reforzar la buena comunicación entre los directivos. *Tener un manejo integral de los asociados como personas que tienen necesidades.	Incrementar y fortalecer el plan de mercadeo y ventas con la particularidad del servicio que ofrecemos, el cual consiste en adaptar nuestros servicios a las necesidades de cada cliente.	Libre mercado y la implementación de nuevas tecnologías.	Adaptabilidad a las necesidades de cada cliente (Servicio Personalizado), constante comunicación y visitas frecuentes a los clientes para recibir sus inquietudes o sugerencias.
JOSE MARIA GUTIERREZ Director Jurídico	Mayor posicionamiento en el mercado y el incremento en el ingreso de Empresas clientes que vinculen nuevos Asociados a la Cooperativa.	*Permanente contacto con los clientes comunicación y retroalimentación *Oportunidad en la solución de las novedades o problemas de los clientes *Oportunidad en los pagos, el permanente y adecuado manejo de la seguridad social, es decir darle excelente manejo a todos ese tipo de procedimientos administrativos que se han establecido para lograr buenos resultados.	Necesariamente incrementar las ventas, y esto se consigue a través del departamento comercial quienes ya tienen la experiencia y teniendo en cuenta la oportunidad, los buenos resultados con los clientes, la estrategia de venta la cual se maneja directamente en el departamento comercial,	La prestación de un buen servicio oportuno y favorable.	Experiencia y conocimiento de los clientes, la prestación de un excelente servicio y manejar siempre la relación a Mayor crecimiento – Mayor beneficios para los asociados.
ALBERTO RIZO Presidente	En un futuro, y con la caída del decreto del gobierno, esta empresa será inmensamente grande, por el conocimiento de todos, la experiencia y los beneficios que se otorgan a todos los empleados.	*La excelente prestación de servicios, *Atender a cabalidad los requerimientos del cliente *Darle buenos beneficios a los asociados Flexibilidad en la contratación	Impulsar un excelente plan de mercadeo, invertir en una investigación de mercados para saber también cómo está el sector de las cooperativas, cómo estamos frente a ellas y conocer bien la competencia.	Nuevos métodos de Mercadeo y Ventas, los constantes cambios en la normatividad cooperativa y las leyes estipuladas por el gobierno, y el Libre mercado o TLC.	El compromiso y contribución por parte de todo el personal para el crecimiento de la cooperativa, sentido de pertenencia, deseos de que la empresa crezca y sea grande, lo que hace que tengamos como resultado el prestar un excelente servicios.

TEMA R/ DIRETIVO	VISIÓN	OBJETIVOS CORPORATIVOS	ESTRATEGIA	TENDENCIAS DEL MERCADO	VALOR AGREGADO DEL SERVICIO
MARLON BERNAL Director Financiero	Veo la empresa en un futuro en toda Colombia, con sucursales independientes para la toma de decisiones y yo diría que será la mejor Cooperativa del país.	*Darle tranquilidad al cliente de que todos sus trabajadores van a gozar de una S. Social al día, que tienen la garantía de que los empleados tienen todos los servicios de atención todo el tiempo * Que los dineros que el cliente nos desembolsa a nosotros, se les va a dar el uso correcto	Es cuestión de manejo, limar asperezas entre directivos y trabajadores, es necesario también establecer políticas internas más administrativas y que se cumplan, que se establezcan esas políticas y de esa manera podemos llegar a ser la mejor CTA.	Implementación de Nuevas tecnologías, y los constantes cambios en las leyes estipuladas por el gobierno.	Experiencia en el manejo de personal y la idoneidad de los colaboradores de la Cooperativa. Responsabilidad y cumplimiento en todo (Pago de Salarios, Pago de la Seguridad Social, Beneficios al Asociado) y darle la importancia a los trabajadores, ese ha sido el éxito del crecimiento de la CTA SOLUCIONES LABORALES.
OSWALDO BERNAL Director Administrativo	Innovando en la prestación del servicio, con mejoras continuas	*Cumplir a cabalidad con lo prometido *Seguir siendo honestos, tanto con los asociados como con los empresarios *Sostener a los clientes antiguos	Mantener y tratar de sostener la Proyección empresarial de crecer, y seguir mejorando en el Excelente y oportuno servicio al cliente, incrementar las ventas y establecer políticas administrativas que delimiten las responsabilidades de cada directivo en cuanto al manejo de los procesos y temas que sean de su competencia.	La implementación de comunicación Tecnológica, la constante modificación del mercadeo y las ventas en el sector solidario.	En General el buen servicio que hemos logrado ofrecer hasta ahora, la atención al cliente.
Asistente Invitado: ANDRES RIZO Coordinador de Selección y Desarrollo	La Cooperativa en un futuro tendrá un crecimiento en la vinculación de clientes apoyando los procesos de gestión humana de empresas multinacionales.	*Reforzar la implementación de un sistema de Salud Ocupacional en las empresas que lo requieran *Garantizar Beneficios para los asociados *Tener orden en los procesos internos de la cooperativa.	El adecuado manejo de los procesos para la administración del Recurso Humano y el cumplimiento de las normatividades legales.	El manejo e implementación de la Gestión de Calidad y la Salud Ocupacional	Experiencia en el manejo de Gestión Humana, la Oportunidad en el servicio prestado y el apoyo jurídico de calidad y garantizado que da tranquilidad a los clientes.

4. PROCESOS INTERNOS

4.1 MAPA DE PROCESOS

4.1.1 Identificación de Actores

Para hacer un levantamiento de procesos en la COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO SOLUCIONES LABORALES, es necesario comprender su concepto básico, y los actores que lo intervienen para de esta forma lograr hacer una descripción de los mismos.

Un Mapa de Procesos de una Organización, es la representación gráfica de los procesos de ésta y de sus interrelaciones.

A la hora de realizar el Mapa de Procesos, habrá que identificar primero todos los procesos que integran la organización y posteriormente se deberán clasificar.

En el Mapa se deberán identificar tres tipos de procesos:

Procesos estratégicos: son todos los procesos que proporcionan pautas de acción para todos los demás procesos y son realizados por la dirección general o en nombre de esta. Se suelen hacer referencia a reglamentación, leyes, normativas,... aplicables al producto o servicio y que no son controladas por el mismo.

Procesos clave u operativos: hacen referencia a los Procesos de la cadena de Valor de la Organización y tienen impacto en el cliente creando valor para éste. Son las actividades esenciales de la Organización, su razón de ser.

Procesos de apoyo o soporte: son aquellos que dan apoyo a los procesos fundamentales de la Organización³⁰.

Todas las labores o actividades que desarrollan los seres humanos requieren de una serie de materiales, insumos o materias primas con las cuales desarrollamos ciertas actividades o acciones y como consecuencia obtenemos unos resultados, estos componentes, hacen parte básica de todos los procesos para la creación de

³⁰ REY, Domingo. La gestión tradicional y la gestión por procesos, [en línea]. España, 2005 [Consultado el 15 de Febrero, 2012]. Disponible en internet: <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/gestitra.htm>

un bien o un servicio dentro de las organizaciones, donde intervienen a su vez infinidad de recursos como materiales físicos, humanos, equipos y procedimientos los cuales coordinados entre si logran formar una cadena en función de la construcción de un resultado final específico(Bien o Servicio).

De esta manera se hace aclaración que el objetivo de todas las organizaciones independientemente de su sector u objeto social busca la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios, estas necesidades corresponden a la expresión de carencia de algo indispensable para la conservación y desarrollo de un ser humano, por consiguiente las expectativas se relacionan con la imagen ideal de aquello que satisface esa necesidad, por lo tanto para crear un proceso es necesario saber qué necesidad se va a satisfacer, conocer del usuario qué y cuándo necesita ese producto o servicio para cumplir con dicho requerimiento.

En la labor del levantamiento del mapa de procesos de la Cta. Soluciones Laborales, fue necesario definir un modelo de encuesta para recopilar la información necesaria de cada proceso (Ver Anexo A).

Para dar inicio a esta labor, es necesario en primera medida identificar los actores dentro de todos los procesos de la organización; las empresas sustentan su existencia porque tienen un cliente o un usuario el cual atender o al cual suplir sus necesidades, pero las organizaciones también sostienen relaciones con sus proveedores y otras organizaciones de su entorno, en este orden de ideas los actores identificados que intervienen en los procesos de la CTA Soluciones Laborales son:

Los clientes o empresas del sector privado, empresarios: los empresarios son el primer cliente o usuario reciben de parte del sistema de gestión de la Cooperativa, los servicios de tercerización del manejo del personal o Recurso Humano, utilizan nuestro servicio con el fin de desvincular su Empresa de toda relación laboral o responsabilidad contractual laboral con los trabajadores.

Los asociados o colaboradores: los asociados son el segundo usuario o cliente de la CTA, pero el más importante dentro de la relación contractual, porque son ellos con quienes se tiene un vínculo directo para todo tipo de relación laboral con la empresa para la cual prestan sus servicios, recibe del sistema de gestión todos los beneficios otorgados como asociado además de las garantías de un empleo estable y permanente, en pro del mejoramiento de su nivel de vida y de su grupo familiar.

Colaboradores directos en la empresa contratante: los colaboradores directos de la empresa que requiere de los servicios de la Cooperativa, hacen parte fundamental dentro de los procesos, porque con su labor al interior de la organización contratante, brindan información a la CTA retroalimentando los procesos del sistema de gestión.

La Dirección de la CTA: la dirección de la CTA. es un cliente interno, porque es el área directiva quienes marcan las pautas especificando las condiciones pactadas del servicio brindado, para de esta forma ejecutar las labores conforme a las necesidades de los clientes.

La Administración Pública o Entes Gubernamentales: los Entes Estatales o gubernamentales de nuestro país son un actor fundamental para el funcionamiento de la CTA. Soluciones Laborales, porque para su funcionamiento dependen en un cien por ciento, sobre las regulaciones y reglamentaciones a las que se deben sujetar para poder cumplir con las exigencias del gremio del cooperativismo y las nuevas normas que lo rigen.

El Sistema Informático: el sistema informático es un actor fundamental para la prestación de los servicios dentro de la CTA. porque a través de éste se ejecutan la mayoría de las labores en cada departamento administrativo, lo que hace necesaria una comunicación y retroalimentación constante con este proveedor específico para las asesorías, actualizaciones y resolución de problemas en el software manejado.

Otras Áreas o Departamentos de la CTA: las otras áreas de la CTA. están conformadas por personal quienes también hacen parte de los asociados, por lo tanto son usuarios del sistema de gestión, además de estar involucrados en los procesos internos e interactuar siendo parte de los eslabones de la cadena de producción de valor, también brindan retroalimentación dentro de los procesos que se desarrollan generando información que se convierte en materia prima para el inicio de nuevos procesos.

Entidades Financieras o Bancarias: éstas entidades brindan un gran apoyo dentro de los procesos de la CTA. porque al garantizar una buena relación con estas entidades la CTA. ejecuta su labor solicitando de sus servicios convirtiéndose en proveedor y participa también dentro de los procesos de pagos a los asociados y a otros proveedores, haciéndose un actor vital para la organización en su funcionamiento interno.

Otros Proveedores: en este aspecto englobamos todas aquellas entidades que prestan sus servicios a favor de la CTA, tales como (EPS, AFP, Cajas de Compensación, ARP, Papelerías o todo lo relacionado en compra de suministros y demás) vinculándose así en los procesos desarrollados y en consecuencia para la continuidad y normalidad de los mismos.

Una vez identificados los actores que intervienen en los procesos de la Cooperativa Soluciones laborales, podemos realizar un gráfico inicial del mapa de procesos.

Figura 3. Actores del Mapa de Procesos



Fuente: Autoría del investigador.

4.1.2 Identificación de línea operativa

Como continuación para lograr graficar el mapa de procesos de la CTA. Soluciones Laborales, es necesario identificar la Línea Operativa, haciendo referencia a la secuencia en la cual se encadenan todos los procesos que se llevan a cabo dentro de la misma para la prestación de los servicios que se ofrecen.

Esta línea operativa está dada por la actividad misma y también por la innovación en cuanto a las adaptaciones que se tengan que realizar en los procesos internos al momento de identificar las necesidades de cada cliente en particular, los cuales se pactan en la negociación con los nuevos prospectos de clientes, delimitando así los servicios ofrecidos a los compromisos adquiridos, lo cual se utiliza como estrategia comercial logrando ajustar los servicios con particularidad permitiendo flexibilidad y una mayor satisfacción en los clientes, estas condiciones de servicio son dadas como se nombró anteriormente en la negociación la cual está a cargo del Departamento Comercial sin embargo no son ellos quienes ejecutan las labores, deben informar al grupo de trabajo sobre las modificaciones y compromisos adquiridos para de esta forma coordinar los procesos a realizar con dicho cliente.

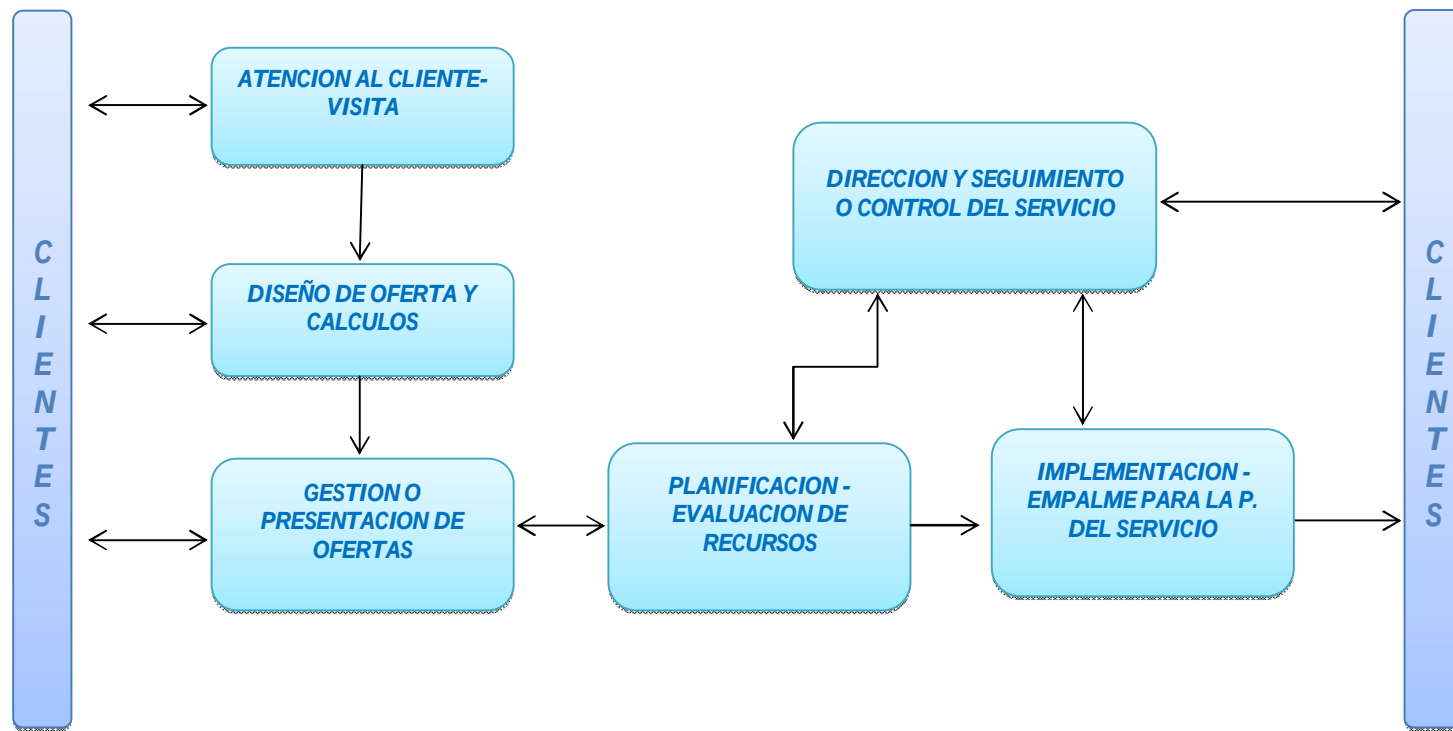
Cada nueva negociación o petición de un cliente requiere:

- Visitar al cliente objeto de la prestación del servicio, ofrecer los servicios y registrar los requerimientos del cliente.
- Brindar y ofrecer soluciones viables al alcance de la CTA. que den una solución a las necesidades del cliente (Intervención de los demás directivos de la CTA).
- Evaluar los recursos que se necesitaran para la prestación del servicio y su ejecución, Valores por Asociado a vincular, Gastos administrativos, Requerimiento de personal etc.
- Realizar una oferta de servicio y negociarla con el cliente.

De manera gráfica la prestación del servicio de la CTA. Soluciones laborales quedaría representado como se aprecia en la figura 4.

Esta línea operativa está dada como se nombró anteriormente bajo condiciones específicas con cada cliente, lo que quiere decir que cada servicio prestado es único de acuerdo a los compromisos adquiridos.

Figura 4. Línea operativa de la CTA.



Fuente: Autoría del investigador.

Los procesos definidos anteriormente obedecen a los Procesos Estratégicos, los cuales están argumentados por la capacidad de negociación en primera instancia del Departamento comercial, y las propuestas presentadas a los prospectos de clientes por los representantes del mismo, permiten una compilación de estrategias y planificaciones realizadas por parte de todos los directivos de la CTA. Soluciones Laborales, quienes desde sus competencias en la organización aportan y modifican de la mejor forma la propuesta a ofrecer, garantizando una buena relación gana – gana con los clientes, siempre y cuando las condición es que ya están estipuladas en el departamento comercial requieran de una revaluación para lograr la negociación.

Una vez realizados estos pasos para la nueva negociación, las especificaciones de los compromisos adquiridos quedan registradas en los documentos de la oferta presentada al cliente, además en el contrato de vinculación de la empresa (Nuevo Cliente) con la CTA. Soluciones Laborales.

Como referente para el mapa de procesos las etapas básicas o procesos generales operativos del sistema de ejecución de la CTA. Soluciones Laborales una vez realizada la negociación y acuerdos a que haya lugar para la prestación del servicio sería el siguiente:

Recopilación de Información o datos de la nueva empresa contratante.

Reunión con personal de la empresa contratante (Nuevos Asociados).

Reunión con el personal interno de la CTA. Soluciones Laborales para planificar la ejecución de los servicios pactados.

Empalme entre empresa contratante y la CTA. Soluciones Laborales (Intercambio de Información).

Ejecución de labores o prestación del servicio.

Evaluación del servicio prestado.

Para la prestación de los servicios ofrecidos por la CTA. S.L., se presentan un conjunto de servicios los cuales conforman un solo sistema, el cual se le ofrece a los clientes y como lo he mencionado antes estos se ajustan según las necesidades del cliente encerrando así en la palabra “Servicios Prestados” un conjunto de varios componentes que se adhieren al ofrecimiento inicial como aditivo fundamental en la tercerización del proceso del manejo del personal.

Una vez definida la Línea Operativa o en su defecto los *Procesos Generales Estratégicos* y los *Procesos Generales Operativos*, en el siguiente grafico se muestra la unión de ambos, de tal forma que podremos identificar con mayor claridad la parte superior del mapa general de procesos de la Cooperativa de Trabajo Asociado Soluciones Laborales.

Figura 5. Línea Operativa CTA Soluciones Laborales



Fuente: Autoría del investigador

En esta expresión gráfica del mapa de procesos de la CTA. S.L, se pueden observar las etapas básicas de la línea operativa la cual está dada por tres procesos básicos: se define el servicio a prestar por parte de la Cooperativa con la empresa contratante. (Lineamientos - Políticas); se realiza la planificación y empalme para la ejecución del servicio. (Planificación) y se ejecuta la prestación del servicio. (C.U Clientes - Cód. Asociados).

C.U CLIENTES– COD. ASOCIADOS, corresponden a la creación o inclusión del nuevo cliente dentro del sistema operativo que se maneja por la CTA. como Centros de Utilidad (C.U), lo que permite la diferenciación entre un cliente y otro, garantizando que a través de un código específico se identifique en todos los procesos o servicios a ofrecer a ese cliente. Cód. Asociados -, obedece al número de cedula de cada asociado que se vincula por medio de una empresa que contrate los servicios de la CTA. de tal modo que cada Código de Asociado se vincula en el sistema o Software con relación al C.U a que pertenece, facilitando así todos los procesos una vez vinculado el asociado que comienza a ser parte como asociado activo de la Cooperativa Soluciones Laborales; este proceso tiene como único propósito la generación de un código único que le permita a todos los actores o usuarios del sistema o Software de la CTA. acceder a la información de cada cliente, por tal motivo lo diferenciamos del proceso como tal de SERVICIO, porque éste garantiza la seguridad de la información y la diferenciación de cada cliente manejando así un mismo lenguaje a través de la línea operativa con una distinción clara.

Todos los servicios prestados por parte de la Cooperativa están ligados en dependencia a un proceso específico, el de PLANIFICACIÓN, el cual a su vez tiene como ingreso en primera instancia, la necesidad del servicio y en segunda instancia las indicaciones o condiciones específicas para la prestación del servicio, especificaciones que deben ser comunicadas al grupo de trabajo quienes ejecutarán la prestación del servicio, las necesidades del servicio provienen de los prospectos de clientes y las condiciones para la prestación del servicio están dadas por el Departamento Comercial y la dirección de la CTA Soluciones Laborales, en función de las necesidades del servicio, los recursos disponibles y los gastos administrativos, el proceso de planificación es el resultado de la conjugación de varios componentes los cuales como se mencionó anteriormente son suministrados por el departamento comercial y según el caso por los directivos de la Cooperativa en función de sus clientes, quienes a su vez son los encargados de dirigir, controlar y velar de manera directa por los proceso involucrados en la prestación del servicio, y recibir retroalimentación por parte de los Empresarios y Asociados para su mejoramiento.

POLITICAS – LINEAMIENTOS: Este proceso hace parte de la línea operativa porque sus requisitos supeditan fuertemente la actuación de la PLANIFICACION, porque a través de sus condicionamientos se trazan las guías o lineamientos para la prestación del servicio los cuales deben estar claramente interpretados entre

todo el personal interno de la CTA. SL. Para lograr la coordinación más que necesaria que garantice la prestación del servicio de la forma que el cliente lo requiere; en éste proceso se generan las directrices e instrucciones para PLANIFICACION y una vez en marcha la prestación del servicio, es por medio de POLITICAS – LINEAMIENTOS, que se vinculan nuevas condiciones tras la retroalimentación directa entre la Dirección de la CTA y los Empresarios agregándole así al servicio el valor agregado de autenticidad y exclusividad a cada cliente.

4.1.3 Identificación de Procesos de Soporte

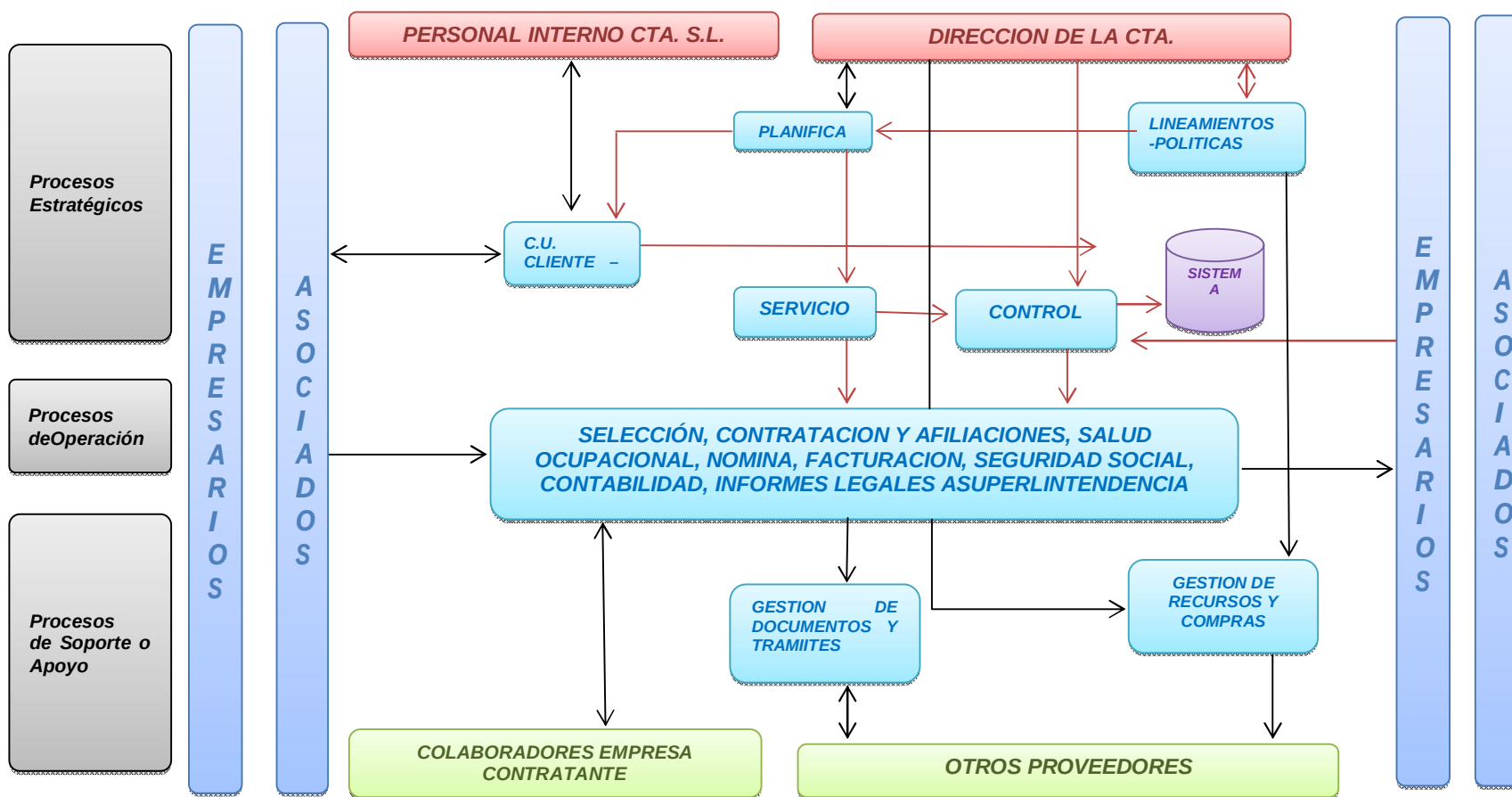
A continuación para seguir estructurando nuestro mapa de procesos procederemos a colocar los procesos de soporte a la línea operativa, estos procesos son los que provisionan de los recursos necesarios a la operatividad de la CTA. SL. Favoreciendo los servicios prestados permitiendo que la gestión interna se pueda dar bajo condiciones normales, éstos proveedores, no solo brindan de forma tangible su aporte a los procesos, sino que también agilizan y garantizan los tramites y documentaciones necesarios para que se pueda dar la prestación del servicio, y estos procesos se ubicarán en la parte inferior de nuestro mapa de procesos, quedando gráficamente de la siguiente manera:

4.2 PROCESOS OPERATIVOS

Como Análisis y definición del sistema operativo - administrativo de la CTA. Soluciones Laborales, se identifican y estudian los procesos principales de la empresa los cuales guían la consecución de los objetivos propuestos por la misma, y estos a su vez están dados por procedimientos realizados o ejecutados por el personal capacitado para ello, logrando así el excelente servicio ofrecido al mercado de empresarios en busca de suplir sus necesidades de administración del recurso humano y garantizando la generación de empleo y la satisfacción de sus asociados.

Para este análisis se ha escogido cada área de trabajo identificado como proceso fundamental en el servicio de la siguiente manera: 1. Proceso de Selección e Inducción; 2. Proceso de Contratación y Afiliaciones y 3. Proceso de Nomina o Compensaciones. Y posteriormente a esta selección se han realizado una serie de preguntas en forma de entrevista al personal responsable de cada uno de los procesos internos con el propósito de definir la planeación, la ejecución de las labores, los controles utilizados y las medidas tomadas frente a la labor desempeñada por los colaboradores(P-H-V-A), para de esta manera plasmarlo de forma gráfica (Flujo grama) y especifica de tal forma que se logren identificar fortalezas y aspectos de mejora que garantizarán un mejor funcionamiento al interior de la CTA. Soluciones Laborales.

Figura 6. Mapa de Procesos CTA Soluciones Laborales



Fuente: Autoría del investigador

4.2.1 Proceso de Selección e Inducción

El proceso de selección e inducción al interior de la CTA Soluciones Laborales constituye un complemento fundamental que aporta el recurso humano adecuado no solo al interior de la misma si no indispensablemente para las empresas cliente a quienes se debe, esta labor se da bajo condiciones específicas brindadas por la empresa contratante, bajo una requisición de personal, la cual es transmitida a la Cooperativa de forma escrita, donde se recopila la información necesaria del perfil, la compensación, el cargo a ocupar y demás, para iniciar con el reclutamiento de hojas de vida, de tal forma que se logre captar la necesidad del cliente y brindarle la posibilidad de selección con buenos prospectos de posibles colaboradores que cubrirán su requerimiento garantizando un buen servicio y su satisfacción.

Objetivos del Proceso:

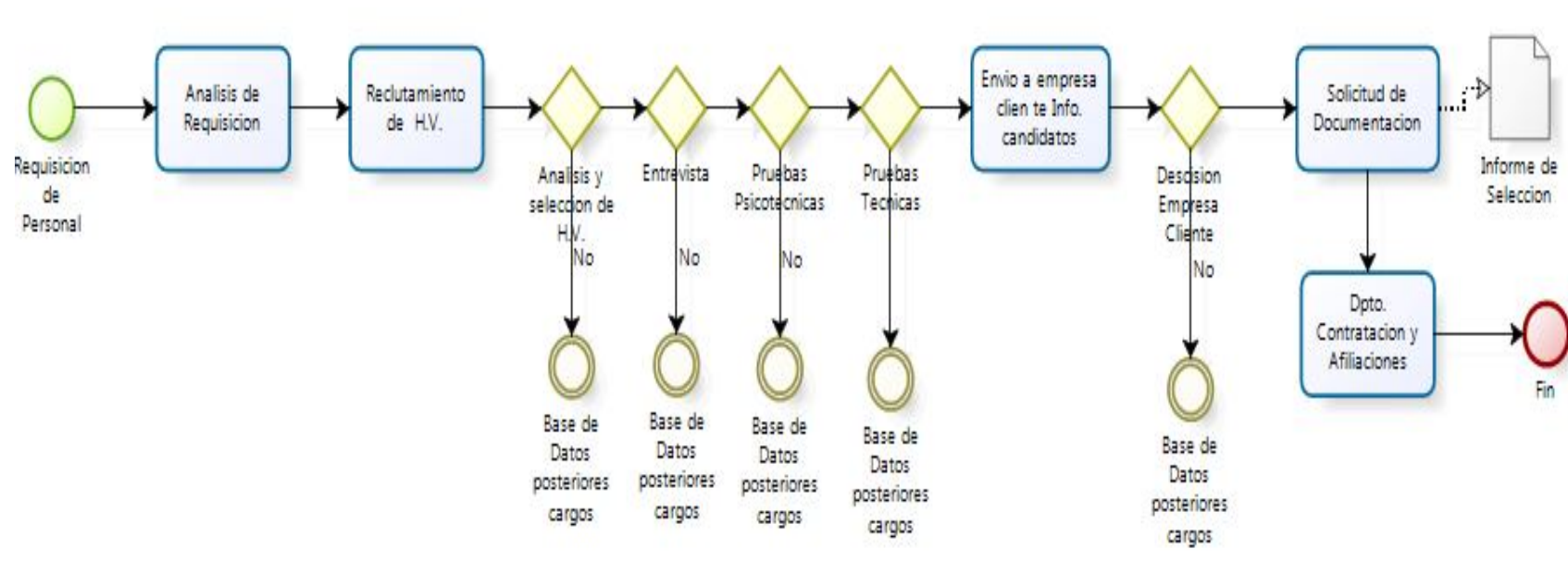
- Garantizar a la Cooperativa y a la empresa cliente que lo solicite, el personal idóneo para la realización de las labores.
- Dar cumplimiento con requerimiento legal de carácter jurídico para la CTA.

A continuación se presenta el respectivo flujograma del proceso de Selección e Inducción:

El proceso de selección e inducción está dirigido en función de las necesidades transmitidas por los clientes de la Cooperativa Soluciones Laborales y por la misma, iniciando por la presentación formal de una requisición de personal en la cual se especifican las condiciones de la oferta laboral disponible, especificaciones tales como: cargo, funciones a desempeñar, tiempo de experiencia requerida, nivel de estudios, nivel del cargo, compensación, entre otros; los cuales son suministrados por la empresa cliente y bajo los cuales el Departamento de Selección se debe ceñir para iniciar con el reclutamiento de las hojas de vida de los posibles aspirantes al cargo, de esta manera se da inicio al proceso, el cual debe tener una capacidad de tiempos cortos de respuesta con efectividad garantizada, en donde los filtros a realizar para seleccionar las personas más apropiadas para el cargo vacante deben desarrollarse en el menor tiempo posible teniendo en cuenta la complejidad del cargo.

Se debe trabajar conjuntamente con la empresa cliente de tal manera que al cliente se le presentan mínimo cinco opciones de candidatos postulados para el cargo, tras pasar por los respectivos filtros utilizados en el mismo proceso realizado por la cooperativa tales como; el análisis de la hoja de vida, entrevista personal, pruebas psicotécnicas, pruebas técnicas, entre otras.

Figura 7. Flujograma Proceso de Selección e Inducción



Fuente: Autoría del Investigador

Es finalmente la empresa cliente quien determina la selección de la persona o de el colaborador que iniciará labores con su empresa o en dado caso será el cliente quien manifieste en su momento la necesidad de tener más candidatos para el cargo una vez determine que los primeros cinco no cumplen con sus expectativas, de tal forma que en el Departamento de Selección se deben tener otras opciones para dar respuesta al cliente de manera efectiva y una vez tomada la decisión por parte de la empresa cliente, el Departamento de Selección se encarga de dirigir la hoja de vida del candidato seleccionado junto con el respectivo formato de informe de selección al Departamento de Contratación y Afiliaciones, quienes se encargarán de la respectiva vinculación del nuevo asociado.

Como indicadores de gestión para éste proceso se tienen:

- Requerimiento realizado por empresa cliente Vs. Candidatos presentados al cliente.

- Fecha de requerimiento por parte de la empresa cliente Vs. Fecha de vinculación del nuevo asociado seleccionado.

En el proceso de Selección e Inducción de la CTA intervienen otros actores tales como lo son las sucursales de la cooperativa en donde se encargan directamente de hacer los procesos de reclutamiento y entrevistas pertinentes cuando se genera el requerimiento de personal en la ciudad pertinente, de tal forma que desde la sede principal se brinda apoyo con la realización de los filtros y una vez seleccionada la personal que ocupara la vacante los procesos se realizan directamente desde la sede principal.

Para el correcto funcionamiento del proceso mencionado se determinaron los siguientes aspectos de mejora, los cuales fueron considerados como pertinentes para la efectividad del proceso y la ejecución de una manera más ágil y eficaz:

- Invertir tiempo o disponibilidad de tiempo semanal por parte una persona de la cooperativa, para la realización de la preclasificación de hojas de vida así mismo como la realización de un análisis inicial de las mismas de tal forma que se tenga un orden determinado seleccionado por cargo o por perfiles a los que aplica cada hoja de vida y de esta forma tener un fácil acceso a las mismas en caso de un requerimiento por parte de las empresas clientes.

- Realizar una pequeña inversión económica mensual por parte de la cooperativa para la suscripción a plataformas virtuales, en donde se pueden realizar convocatorias y reclutamiento de hojas de vida en caso de un puesto vacante.

- Desarrollar o visitar contactos tales como instituciones educativas, empresas o asociaciones que ofrecen personal idóneo

4.2.2 Proceso de Contratación y Afiliaciones.

El Proceso de contratación y afiliaciones es uno de los procesos más importantes dentro de la cooperativa porque aporta y gestiona requerimientos legales exigidos por los entes reguladores (Superintendencia), con la legalización de ingresos a través del diligenciamiento de contratos, además de recopilar absolutamente toda la información necesaria del asociado en su vinculación a la cooperativa, dicha información posteriormente da lugar a otros procesos operativos al interior, de tal forma que un error o la mala transmisión de éste a los demás departamentos ocasionará traumatismos y retrasos en los procesos que se ejecutan en el sistema de gestión de la cooperativa los cuales traducidos se reflejan en un mal servicio, de tal forma que es en éste proceso de vinculación del asociado donde se requieren controles exhaustivos que garanticen su buen funcionamiento.

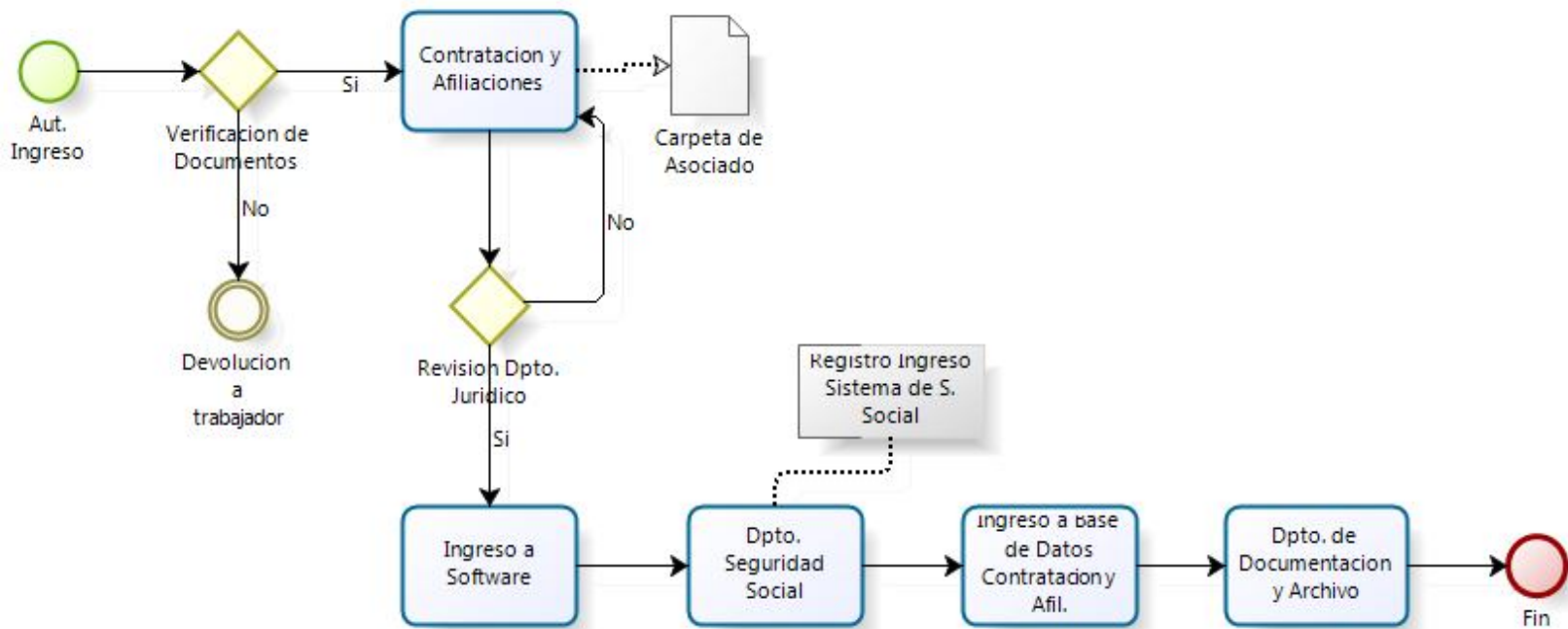
Objetivos del Proceso:

- Formalizar el ingreso de los colaboradores – Asociados a la CTA. S.L.
- Legalizar el Bienestar del Asociado por medio de las Afiliaciones a la Seguridad Social a que tiene derecho.
- Recopilar toda la información del Asociado.
- Trasmitir a través del sistema o Software, la información a los demás departamentos.

A continuación se presenta el respectivo flujograma del proceso de Contratación y Afiliaciones:

Para la ejecución de este proceso es requisito indispensable la autorización de ingreso por parte de la empresa contratante, en caso de ser un ingreso a una empresa ya vinculada a la cooperativa, y en caso de ser una empresa nueva, se maneja de diferentes formas según las facilidades de acceso al personal y a ese nuevo cliente, por lo general al ingreso de una nueva empresa se solicita un listado del personal a vincular y de esta forma quedaría expresa la autorización de ingreso, este formato o carta de ingreso reposa en la carpeta de la hoja de vida del asociado junto con los documentos que son requisito de ingreso solicitados a todo el personal que se va a vincular por medio de la cooperativa con el fin de agilizar los trámites correspondientes a afiliaciones y verificación de información para poder realizar su ingreso sin ningún contratiempo.

Figura 8. Flujograma Proceso de Contratación y Afiliaciones



Fuente: Autoría del Investigador

Como inspección al proceso de contratación y afiliaciones existen dentro de la Cooperativa Soluciones Laborales una serie de controles los cuales ejerce el Departamento Jurídico quien una vez vinculado el personal se encarga de revisar las carpetas una a una verificando que todo se encuentre en regla, las afiliaciones a entidades de seguridad social, el convenio de asociación debidamente diligenciado y bajo las condiciones legales exigidas, los formatos de hoja de vida y demás, y su aprobación está dada tras la firma del convenio presentado en cada carpeta, ésta aprobación certifica o garantiza el correcto ingreso del personal y una vez con el visto bueno del Departamento jurídico la información es ingresada en el sistema o Software, de tal forma que en los demás departamentos ya podrán obtener información de éste nuevo asociado que fue vinculado a la cooperativa.

Como indicadores de gestión para éste proceso se tienen:

- Prestación sin contratiempos por parte de las entidades de Seguridad Social (EPS, ARP, Caja de Compensación etc.) al asociado.

- Verificación entre el número de ingresos realizados y reporte de personal enviado por la empresa contratante (Novedades).

- Comparación entre el número de ingresos aprobados por el Departamento Jurídico y los ingresos realizados al Software.

- Ingresos realizados Vs. Pago a la Seguridad Social.

En el desarrollo de la recopilación de información para éste proceso, tras visualizar dificultades que están generando en éste momento inconformidades o retrasos para el correcto funcionamiento del mismo, ocasionando traumatismos en ocasiones puntuales para el fluir normal de la información y la ejecución de la labor por parte de los colaboradores responsables se logran identificar los siguientes aspectos de mejora:

Determinar con las empresas clientes el cumplimiento en el envío de la autorización de ingreso del personal en el momento de la vinculación del nuevo asociado por parte de la cooperativa.

4.2.3 Proceso de Seguridad Social

Este proceso denominado Proceso de Seguridad Social, nombrado de esta forma debido a que es la labor específica que en él mismo se desarrolla, el cual consiste en el ingreso de todo tipo de novedades que presente al personal ya vinculado a la cooperativa que intervengan en la alteración del cumplimiento de la jornada laboral en el lapso de un mes, de tal forma que se registran en el sistema manejado para el proceso y de esta forma realizar el pago efectiva y eficazmente que legalmente debe realizar toda organización a las entidades relacionadas con la Seguridad Social tales como EPS, Pensiones, ARP, Caja de Compensación y Parafiscales,

esta labor está determinada por varios aspectos y en ella intervienen diversos actores, los cuales hacen parte indispensable para la ejecución del proceso como lo veremos más adelante.

Objetivos del Proceso:

- Realizar el pago por cada asociado vinculado a la CTA. Soluciones Laborales a las entidades de la Seguridad Social de manera correcta y oportuna.

- Garantizar la prestación del servicio de atención al asociado y su grupo familiar en las entidades de Seguridad Social.

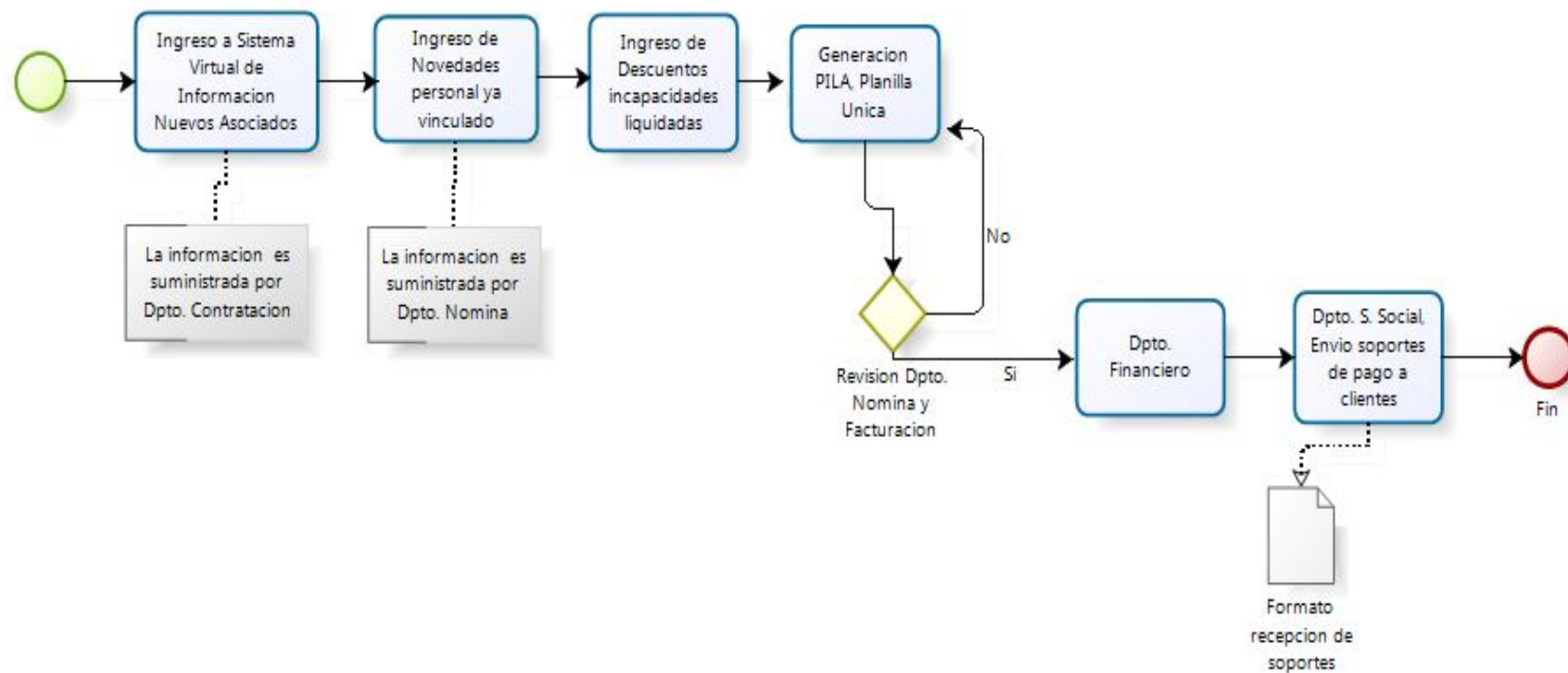
- Velar por la liquidación y cancelación oportuna (Recuperación de Cartera) por parte de las entidades tales como EPS y ARP, y realizar el respectivo descuento a que tiene derecho la cooperativa al momento de realizar el pago a la S. Social.

A continuación se presenta el respectivo flujograma del proceso de Seguridad Social:

Este proceso de Seguridad Social tiene diversas fuentes que le brindan información para alimentar constantemente el proceso el cual finalmente se compilará en un solo documento que genera un pago y posterior a ello tras la cancelación o el pago se procede a enviar a las empresas clientes los soportes del mismo dando cumplimiento así a un requerimiento y a un complemento de los servicios ofrecidos por parte de la cooperativa. Este proceso se alimenta de los ingresos nuevos o asociados nuevos que se vinculan a la cooperativa por medio del Departamento de Contratación y Afiliaciones, quien suministra la información de la carpeta del nuevo asociado y la persona responsable de ejecutar el proceso de Seguridad Social procede a ingresar la información correspondiente a los datos básicos y las entidades a las que se encuentra afiliado el colaborador en el sistema que maneja por medio de una plataforma virtual en un portal llamado Pago Simple.

Otro proveedor de vital importancia para el proceso que brinda información es el Departamento de Nómina o Compensaciones a quienes las empresas clientes diariamente, quincenalmente o mensualmente según fechas de corte estipulados envían la información sobre las novedades que se presentan con el personal que esta laborando en sus instalaciones, novedades tales como: días laborados, personal retirado, Incapacidades, licencias remuneradas o no remuneradas, permisos entre otras, que afectan como se mencionó anteriormente la jornada laboral de los colaboradores, de tal forma que el encargado también ingresa este tipo de novedades en el sistema alimentando así constantemente la información que necesita para poder al final de mes generar el proceso de planilla única, ésta planilla es generada de la misma manera por cada una de las empresas cliente que tiene la cooperativa actualmente separándolas en orden, y son pasadas al Departamento de Nómina y Facturación para su revisión la cual es realizada y aprobada para pago por el jefe de nómina y compensaciones de la cooperativa.

Figura 9. Flujograma Proceso de Seguridad Social



Fuente: Autoría del Investigador

Posterior a ello, una vez aprobadas las planillas se pasan al Departamento Financiero para la realización del respectivo pago, teniendo en cuenta que para el pago de la Seguridad social se debe realizar un día al mes específico el cual está estipulado según el último dígito del NIT de la cooperativa para la realización del mismo, una vez generada, aprobada y pagada la Seguridad Social de las empresas clientes, el Dpto. de Seguridad Social procede a enviarlos soportes del pago a cada una de las empresas de manera física o virtual y de esta forma finaliza el proceso de Seguridad Social.

En el desarrollo de la recopilación de información del proceso en cuestión logran identificar los siguientes Indicadores de Gestión para el proceso de Seguridad Social:

Verificación de la información contenida en las planillas de pago de cada empresa clientes antes del pago Vs. Los valores cobrados en la facturación por parte del Departamento de Nomina y Facturación.

Satisfacción del cliente con la recepción de los soportes del pago, No reclamaciones por parte de las empresas cliente.

En el desarrollo del análisis del proceso de Seguridad Social Como acciones de mejora para se identificaron los siguientes los cuales se consideraron pueden brindar un apoyo a la ejecución del proceso logrando una mayor efectividad y rapidez en su ejecución consiguiendo así unos resultados óptimos tras su implementación:

Implementar por medio de Sistemas de Información el traslado de la información de las novedades directamente de nomina al portal virtual manejado como sistema de Seguridad Social por medio de archivos planos, lo que garantizaría mayor veracidad en la información y menor manipulación manual del sistema evitando al máximo errores de digitación.

Determinar con las empresas clientes el cumplimiento en el envío de las novedades del personal de tal forma que se pueda registrar de manera oportuna y no se creen traumatismos por modificaciones extemporáneas por reportes a destiempo.

En Anexo G. se adjuntan los resultados de la aplicación de la encuesta para la definición de los procesos.

4.3 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

En la labor de lograr la implementación de el Cuadro de Mando Integral para la Cooperativa de Trabajo Asociado Soluciones Laborales, es indispensable y ciñéndose a la continuidad en el progreso del mismo la identificación de los objetivos para cada una de las cuatro perspectivas que se trabajan al interior de la

organización, tras su análisis de tal forma que en esta etapa, se identifican los objetivos que guiarán la perspectiva de los *Procesos Internos* de la cooperativa definiéndolos de manera clara que posteriormente conformarán la totalidad de la estructura planteada sobre el Cuadro de Mando Integral.

Para la compilación de los objetivos principales y fundamentales que guiarán la cooperativa S.L a la consecución de su estrategia y por ende de su visión empresarial, fue necesaria la recopilación de información suministrada por el personal directivo de la CTA quienes brindaron el mayor aporte en la identificación de estos objetivos los cuales siendo expuestos pasaran a ser comunes entre ellos y difundidos al resto del personal interno de la cooperativa una vez implementado el CMI.

Entre la estrategia, que define las actividades y elecciones que hacemos para diferenciarnos como empresa, y las mediciones de resultados que seleccionamos para valorar la eficacia general, necesitamos un conjunto de objetivos de resultados que describa lo que debemos hacer bien para ejecutar la estrategia. Las declaraciones de objetivos son justamente eso: declaraciones concisas que describen las cosas concretas que hay que hacer bien para poder implementar la estrategia con éxito. Los objetivos creados servirán de resultados que usaremos para determinar nuestro avance hacia los objetivos generales.

La mejor manera de crear objetivos de resultados es examinar cada perspectiva del cuadro de mando integral en forma de pregunta.

Perspectiva del proceso interno: Para satisfacer a nuestros clientes y accionistas, ¿Qué procesos debemos dominar?³¹..

Teniendo en cuenta las indicaciones e instrucciones para el desarrollo de los objetivos que guiarán el cuadro de mando integral y lograr la meta de cumplir con la estrategia, en la entrevista realizada al personal directivo de la CTA. Soluciones Laborales se identificaron como procesos a dominar los siguientes:

- El primer proceso a dominar es el de Servicio al Cliente, donde intervienen todos los miembros que laboran en la cooperativa.
- Proceso de Vinculación a los asociados, selección e inducción.
- Proceso de Contratación y Afiliaciones.
- Oportunidad en el pago de la nómina, manejo del proceso de nómina.
- Procesos de control interno.

³¹NIVEN, op. cit., p.149.

Estos procesos identificados como prioridad dentro de la gestión de la cooperativa, resultan de concebir su ejecución como los puntos de apoyo más fuertes para la prestación del servicio ofrecido, por lo tanto y después de realizar un análisis general de los intereses en el personal directivo por obtener información certera del desarrollo de las actividades al interior de la cooperativa (Perspectiva de Procesos Internos-CMI) se obtuvieron los siguientes objetivos como base fundamental para guiar su correcta realización y medir los resultados sobre el camino a recorrer con el único propósito de evidenciar la ejecución de la estrategia y obtener como consecuencia el cumplimiento de la Visión.

Objetivos para la perspectiva de Procesos Internos en la Cta. Soluciones Laborales:

- Garantizar una calidad de Servicio en todas las áreas de la cooperativa donde la atención al cliente se brinde de manera excelente en toda su extensión.
- Incrementar el número de asociados en las empresas vinculadas con la cooperativa.
- Definir con claridad cada uno de los procesos internos ejecutados en la cooperativa, labor de descripción de funciones de cada cargo y procesos realizados por los colaboradores.
- Coordinar de manera eficaz el envío de la información que alimentan los procesos de compensación en conjunto con las empresas clientes para evitar ejecutar el proceso tras novedades de última hora que apresuran el proceso incrementando el riesgo de cometer errores.

4.4 DEFINICIÓN DE METAS

Una meta se puede definir como una representación cuantitativa de un indicador en algún momento del futuro (por ejemplo, el nivel de resultados deseados). La palabra futuro es clave para el concepto de metas, se puede decidir evaluar la actividad con referencia a una meta solo para este mes, trimestre o año, o se puede decidir un objetivo más a largo plazo que requiere un esfuerzo adicional. Este apartado examina tres tipos de metas diferentes, cada una de ellas asociada con un marco temporal distinto.

1. Objetivos a largo plazo.
2. Objetivos a medio plazo.
3. Objetivos a largo plazo.

El establecimiento de metas e iniciativas de apoyo completa el trabajo de crear un cuadro de mando integral que narre la historia de la estrategia y actué como un poderoso sistema de medición y herramienta de comunicación.

Las metas dan significado a los resultados derivados de la medición y nos dicen si lo estamos haciendo bien³².

Una vez definido el concepto de metas para la implementación del Cuadro de Mando Integral al interior de los procesos de la cooperativa, en la recopilación de la información suministrada por el personal interno entrevistado se logran definir las siguientes metas las cuales han sido clasificadas en metas a corto, mediano y largo plazo teniendo en cuenta la complejidad de su implementación y las proyecciones que tiene la CTA. Soluciones Laborales para lograr conseguir un futuro promisorio y la ejecución de su estrategia.

Metas a Corto plazo para los Procesos Internos de la Cta. Soluciones Laborales:

- Disminución de reclamos por parte de los clientes (Asociados).
- Satisfacción por parte del cliente con el servicio ofrecido, disminución de reclamos por parte de los clientes (Empresarios).
- Retomar la realización de visitas periódicas al personal de la cooperativa que labora en las empresas clientes y capacitarlos en temas de interés que mejoren sus conocimientos y hábitos para lograr una mayor motivación y un mejor desempeño en sus labores.

Metas a Mediano plazo para los Procesos Internos de la Cta. Soluciones Laborales:

- Incrementar el número de asociados en las empresas existentes tras gestión de ventas y retroalimentando sobre los beneficios obtenidos al vincular al personal por medio de la cooperativa.
- Determinar un formato que formalice el nivel de satisfacción en los clientes (Empresarios) frente a los servicios prestados por parte de la cooperativa, cuya realización sea periódica.

Metas a Largo plazo para los Procesos Internos de la Cta. Soluciones Laborales:

- Lograr que en cada sucursal se manejen los procesos que se ofrecen en los servicios de la cooperativa de forma independiente.
- Realizar una inversión económica para la actualización a la última versión del software manejado para la ejecución de los procesos internos operativos de la cooperativa.

³²Ibíd., p. 240.

-Implementar la realización de evaluaciones de desempeño para el personal interno de la cooperativa de tal forma que se mida el rendimiento y la capacidad de cada proceso garantizando la realización de ajustes necesarios en los mismos cuando haya lugar.

4.5 DEFINICIÓN DE INDICADORES

Uno de los muchos beneficios del cuadro de mando integral es que obliga a las empresas a hacer elecciones difíciles entre una variedad de alternativas. Tendremos que considerar opciones con respecto a objetivos, metas e iniciativas de un cuadro de mando que servirá como piedra angular de nuestro sistema de gestión. En ningún momento el proceso de hacer elecciones difíciles se hace más evidente que en la selección de indicadores de resultados. Realmente se trata del elemento central del sistema de cuadro de mando, que proporcionara el punto de referencia y guía para toda la empresa³³.

Como medida fundamental para la definición de los indicadores que servirán de guía en la implementación del sistema de gestión planteado por el CMI para la cooperativa, se tienen en cuenta los procesos internos más relevantes sobre los cuales se debe destacar debido a que agregan valor para el cliente, los procesos internos que se ejecutan, se extienden por toda la empresa es por este motivo que los indicadores en la perspectiva de procesos internos son de gran importancia e impacto en la medición de los resultados para nuestro Cuadro de Mando Integral.

Por tratarse de la prestación de un servicio el cual es ofrecido por la CTA Soluciones Laborales, se logró identificar un indicador principal y general que abarca todos los aspectos y el cual es alimentado por los demás indicadores específicos cuya función mide de forma general como se mencionó anteriormente el desarrollo de las actividades que se generan en la cooperativa y el cual puede llegar a ser de cierta forma específico una vez definida la inconformidad por parte del cliente.

Cualquier error en los procesos internos afecta la satisfacción de los clientes lo que genera la disminución en el rendimiento y la demostración de que la efectividad en la ejecución de los mismos está fallando en algo afectando el nivel y la calidad del servicio.

El principal indicador de medición de resultados en los procesos operativos de la Cta. Soluciones Laborales es:

La completa satisfacción del cliente asociado y del cliente empresario.

³³Ibíd., p. 195.

El cual se mide en la actualidad tras la recepción de inconformidades por parte de los mismos y en la efectividad y oportunidad en la solución de dichas inconformidades, como también en la repetición de la inconformidad lo que indica la realización de un ajuste puntual en el proceso o procesos involucrados.

Por consiguiente y siendo indispensables para la dirección de la cooperativa según lo expresado anteriormente, los siguientes indicadores los cuales deben formar parte del Cuadro de Mando Integral para la medición de los procesos internos y observar su comportamiento y la eficiencia en su ejecución:

-Número de personas vinculadas por medio de la cooperativa al comienzo de la relación con la empresa cliente Vs. Número de personas activas en el transcurso de seis meses de permanencia.

-Procesos de selección realizados en un mes Vs. Contrataciones realizadas.

-Contrataciones realizadas Vs. Retiros de personal realizados al mes.

-Número de ingresos de empresas clientes nuevas vinculadas a la cooperativa.

-Número de reclamos recibidos por parte de los asociados sobre la no atención a la EPS.

Número de nóminas realizadas Vs. nómina devueltas para corrección de errores.

-Número de planillas únicas para pago de Seguridad Social realizadas Vs. Número de planillas devueltas para corrección.

Mayor número de quejas decepcionadas por parte de Servicio al Cliente, en relación al proceso vinculado.

Estos indicadores están dados tras la premisa fundamentada en que: Las fallas en la prestación del servicio se expresan en las reclamaciones por parte del asociado y del empresario frente al servicio.

En la actualidad en la cooperativa de trabajo Soluciones Laborales, existe una persona que se encarga de realizar visitas diarias a las empresas usuarias, para la recepción o entrega de documentos, quien se ha capacitado para brindar atención al cliente y dar respuesta a inquietudes tanto de los asociados como de los empresarios que se dirijan a él, de tal forma que este Servicio al Cliente personalizado se ha convertido para todos los procesos y personal vinculado en la ejecución de los mismos en una fuente de retroalimentación con los clientes, quien también recibe por parte de los clientes sus quejas o reclamaciones siendo así un portador de información importante que garantiza el fortalecimiento y ajuste de procesos cuando se dan los respectivos reclamos referente a un proceso específico.

4.6 DEFINICIÓN DE INICIATIVAS ESTRATEGICASDE MEJORAMIENTO

Para la definición de las iniciativas estratégicas de mejoramiento en la perspectiva de procesos internos de la CTA Soluciones Laborales, se realizó un análisis de los procesos internos más representativos y su ejecución, como también la generación de errores que estos presentan con mayor frecuencia, información que fue suministrada en entrevista con el personal directivo, quienes tienen a cargo los procesos que se ejecutan al interior de la misma, donde se logró identificar que la Cta. En la mayoría de sus procesos no prevé los errores o imprevistos que se pueden presentar de tal forma que se puedan prevenir por consiguiente el funcionamiento de toda la cooperativa está en función del transcurrir de acontecimientos diarios, y bajo las condiciones que se den las cosas se determina el plan de acción para resolver el accionar.

Como iniciativas estratégicas de mejoramiento generales para los procesos internos:

Se hace indispensable tener controles más estrictos y frecuentes sobre los procesos fundamentales en el servicio ofrecido mencionados anteriormente de tal forma que se propone la implementación de un proceso de control interno definido que garantice la ejecución de todos los procesos que se desarrollan por parte de la cooperativa de tal forma que se minimicen la mayor cantidad de errores posibles.

Para el control de procesos se evidencia la necesidad de identificar indicadores que brinden la información necesaria para la toma de decisiones a nivel directivo, por tal motivo la implementación del CMI.

Realizar de manera escrita (creación de formato) la satisfacción del cliente, de tal manera que se manejen estadísticas de satisfacción y las áreas o procesos que más se está fallando para realizar ajustes en los mismo, y llevar un registro de la labor de servicio al cliente en todas las áreas, como también su direccionamiento, y del respectivo seguimiento hasta llegar a la solución efectiva de la inconformidad.

Realizar un acoplamiento en la ejecución de manera eficaz de las labores por medio de una capacitación de métodos y tiempos la cual tenga seguimiento de tal forma que se garantice la ejecución de las labores en los tiempos estipulados y dar mayor aprovechamiento a los tiempos muertos, como también evidenciar la posibilidad de asignar o reasignar labores.

Hacer reuniones periódicas en las empresas clientes para detectar nuevas oportunidades de crecimiento tras la vinculación de nuevos asociados a la CTA., reforzar las ventas con la ampliación de trabajadores vinculados en las empresas clientes ya vinculadas.

Como acciones de mejora o propuestas de mejora se deben también retomar aquellas planteadas en cada uno de los procesos estudiados y analizados con anterioridad los cuales son considerados para la efectividad puntual de cada uno de ellos y cuyo efecto se verá reflejado en el mejoramiento de todos los procesos que vinculan su ejecución.

5. FINANZAS

5.1 ANALISIS FINANCIERO

Las finanzas constituyen el factor más importante por el cual funciona toda organización, porque toda la gestión y desarrollo de la misma propende de la generación de estados financieros deseables y controlados, el análisis financiero corresponde al estudio realizado a los resultados contables de una entidad con el propósito de evaluar el desempeño y efectividad de la operación financiera, logrando una acertada toma de decisiones teniendo en cuenta la relación entre los rubros de los estados contables en un lapso de tiempo determinado, donde por medio de indicadores se podrá evaluar la situación actual de la empresa así como también las tendencias futuras de la misma.

Asimismo todas las compañías recaban datos financieros sobre sus operaciones y transmiten esta información a las partes interesadas en forma de estados financieros. Estos reportes están ampliamente estandarizados y, por lo tanto, se puede utilizar para hacer comparaciones entre empresas y a través del tiempo, identificando áreas en las que las compañías sobresalen o también áreas de oportunidad y mejora³⁴.

Aunque en la teoría del CMI, es de vital importancia el análisis de las diversas perspectivas nombradas para lograr una toma de decisiones basada en todo el ámbito empresarial y de la gestión desarrollada, no se puede demeritar que el análisis financiero es el preferido de todo directivo organizacional, por tratarse de interés económico en saber que la compañía cuenta con la solvencia adecuada o necesaria para subsistir, suplir sus propias obligaciones y ante todo dejar el margen de utilidad deseado, y aunque en el caso de investigación se habla de una empresa sin ánimo de lucro por tratarse de una Cooperativa de Trabajo Asociado, no deja de ser un aspecto influyente en todo sentido para la toma de decisiones, porque de estos rendimientos depende no solo el funcionamiento de la operatividad interna si no, los beneficios comunes que son otorgados y de los que se benefician todo sus asociados.

Cada componente de los balances de resultados contables tiene un origen y un significado dentro de la empresa y para ello se hace indispensable la realización de un análisis, interpretación o traducción del contenido de los estados financieros y para ello existen los siguientes métodos de evaluación:

³⁴VÁSQUEZ RUIZ, Julia Karina Elizabeth. Diseño de un manual sobre análisis financiero, para la toma de decisiones en la empresa comercial de productos farmacéuticos, del departamento de Santa Ana. Trabajo de graduación. Universidad de El Salvador . Diciembre 2007, p. 32.

Método de análisis vertical. Se emplea para analizar estados financieros como el Balance General y el Estado de Resultados, comparando las cifras en forma vertical, mediante los indicadores de gestión como se presenta en el cuadro 4 y que se explican a continuación:

Liquidez: teniendo en cuenta los resultados obtenidos tras los diferentes análisis en cada uno de los años de comparación se puede concluir que la CTA. Soluciones Laborales durante los años 2009 – 2011, cuenta con un estado de liquidez estable y en crecimiento para los años 2009 al 2010 y en el año 2011 presentó una disminución en su liquidez de \$0.054, expresando así, que la cooperativa por cada peso de obligación vigente contaba con un promedio de \$1,193 para respaldarla y que en estos tres períodos una vez la empresa cancele el total de sus obligaciones corrientes, le quedarán \$96.610.943, para atender las obligaciones que surgen del desarrollo normal de su actividad, para el año 2011 se puede notar que se cuenta con un estado de liquidez solvente aunque esto no es muy confiable porque estos dineros obedecen al notorio incremento de las cuentas por cobrar a los clientes advirtiendo así que es necesario hacer una pronta recuperación de cartera,

Apalancamiento : este índice logra expresar la participación de terceros en el capital de la empresa de tal forma que según los resultados obtenidos en el cuadro 4 para el año 2009 la empresa contaba con un nivel de endeudamiento alto con sus acreedores, es decir, que en dicho año la empresa no contaba con el patrimonio necesario para cubrir sus obligaciones de tal forma que el -3.741% estaba en su contra para la sostenibilidad de sus acreedores esto se dio tras el hecho de traer un saldo negativo en su patrimonio que obedecía a una pérdida en el ejercicio del año anterior y en los años 2010 y 2011 la cooperativa logró disminuir sus pasivos permitiendo un mayor sustento sobre sus obligaciones y garantizando la disminución de la participación de sus acreedores en su capital..

Actividad: los índices de Actividad permiten analizar la capacidad de recuperación de cartera y ayuda a la toma de decisiones permitiendo ejecutar acciones que garanticen un efectivo control en la labor de cobro de sus servicios, garantizando los ingresos que solventen el funcionamiento de la empresa. Teniendo en cuenta los resultados arrojados en el índice de período de recaudo deudores clientes en el cuadro 4, se puede observar que en la cooperativa aunque por políticas internas establecidas el tiempo límite de pago que tienen sus clientes a las facturas expedidas debe ser en un plazo no mayor a 30 días, en la continuidad de los años 2009 – 2011 sus clientes presentan un retraso notable en la cancelación de los servicios haciendo que la cooperativa recurra a endeudamientos con terceros para sostener sus actividades y los pagos que debe realizar, de tal forma que es indispensable tomar acciones sobre los tiempos que se están permitiendo a los clientes para cancelar los servicios prestados; referente a los períodos que la cooperativa toma para cancelar a sus proveedores, se puede identificar que es de cero días, lo que expresa que a pesar del incumplimiento en

el pago por parte de sus clientes la cooperativa si realiza oportunamente sus pagos a aquellos proveedores que le brindan los recursos para su funcionamiento mostrando cumplimiento en sus obligaciones sin retrasos, la rotación de activos fijos en los dos últimos años fueron de 23,85 y 23,98 veces, con un leve incremento, también se puede interpretar en los indicadores de actividad que la cooperativa por cada peso invertido en activos fijos vendió \$1,39 y \$1,36 en los dos últimos años comparativos.

Rentabilidad: respecto a los indicadores de rentabilidad reflejan la capacidad que tiene la empresa para sostener su operación y el margen de rentabilidad que está teniendo tras los gastos de su operación. Se puede identificar según los resultados arrojados por el análisis en el cuadro 4, que en el año 2009 , la cooperativa no contaba con los recursos necesarios porque los costos de su operación estaban siendo más altos que los que la empresa podía sostener, y que en los años 2010 y 2011 hubo una recuperación de este estado de pérdida a un significativo margen de rentabilidad de un 11,11% y un 12,25% contando con la solvencia necesaria para satisfacer sus obligaciones financieras demostrando que se logró una mayor eficiencia en la gestión empresarial de la cooperativa, se puede observar que las ventas de la empresa para los años 2010 y 2011 generaron el 10.00% y 10.91% de utilidad respectiva, también hubo un incremento del 0.91% en la utilidad, adicionalmente se puede decir que a pesar de que hubo un incremento en los gastos de administración y ventas, los ingresos crecieron lo suficiente para asumir dicho incremento, y que por el contrario en el año 2009 el margen de utilidad fue muy baja 0.24% ocasionando inconvenientes para el sostenimiento de los gastos de operación de la empresa durante este periodo.

Método de análisis horizontal. Es un procedimiento que consiste en comparar estados financieros homogéneos en dos o más periodos consecutivos, para determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas, de un periodo a otro. Este análisis es de gran importancia para la empresa, porque mediante él se informa si los cambios en las actividades y si los resultados han sido positivos o negativos; también permite definir cuáles merecen mayor atención por ser cambios significativos en la marcha³⁵.

Para realizar este análisis se toma el estado de resultados y el balance de los tres últimos años y se comparan mediante la variación las principales partidas. Los cuadros 5 y 6 contienen los cálculos.

³⁵ GONZALES, Israel. Análisis Financiero. [en línea], 2003. [Consultado el 14 de Junio de 2012]. Disponible en Internet: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin1/clasmeanfinisr.htm>

Cuadro 4. Análisis vertical

	Nombre del índice	Fórmula	Como se calcula	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011
LIQUIDEZ	Razón Corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente	Balance General Total Activo Corriente / Balance General Total Pasivo Corriente	1,010	1,312	1,258
	Capital de Trabajo	Activo Corriente - Pasivo Corriente	Aquellos recursos que requiere la empresa para poder operar.	4.369.366	109.201.985	96.610.943
	Prueba Ácida	(Activos Corriente - Inventarios)/ Pasivo Corriente	(Balance General Total Activo Corriente - Balance General PUC 14)/ Balance General Total Pasivo Corriente	1,010	1,312	1,258
APALANCAMIENTO	Apalancamiento Financiero	Pasivo Total / Patrimonio Total	Pasivo Total Balance General / Patrimonio Total Balance General. Que participación tiene el pasivo externo con respecto al patrimonio de la empresa.	3,741	2,548	2,976
ACTIVIDAD	Período de Recaudo deudores Clientes	(Deudores Clientes Promedio x 360)/ Ventas	Balance General PUC 1305 Cuentas x Cobrar Clientes periodo anterior + Cuentas x Cobrar Clientes periodo actual)/ 2) x360)/ Estado de Resultados Ventas	146,889	102,005	125,218
	Período de recuperación de Cuentas x Pagar y Proveedores	360 / (Rotación C x P Proveedores)	360/índice 124, en días	0,000	0,000	0,000
	Período de Rotación Activos Fijos	360/ Rotación Activos Fijos	360/ índice 123, en días	0,000	0,000	0,000
	Rotación Activos Fijos	Ingresos Operacionales/ (Propiedad P/ E Promedio)	Estado de Resultados PUC 41 / ((Balance General PUC 15 periodo actual + Balance General PUC 15 periodo anterior)/2)	15,643	23,854	23,981
	Rotación Activos totales	<u>Ventas</u> <i>Activos totales brutos</i>	Mide cuanto ingreso me generan los activos totales.	0,935	1,393	1,368

	Nombre del índice	Formula	Como se calcula	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011
RENTABILIDAD	Margen Bruto	Utilidad Bruta Ingresos / Operacionales x 100		1,599	11,119	12,256
	Margen Operacional	Utilidad Operacional / Ingresos Operacionales x 100		1,625	10,007	10,918
	Margen Neto	Ganancias y Pérdidas / Ingresos Operacionales x 100		0,240	0,486	1,591

Fuente: la autora con base en el estado de resultados y el balance de la empresa

Cuadro 5. Análisis horizontal del Estado de resultados

ENERO 01 A DICIEMBRE DE:	2.009	2.010	2.011
INGRESOS OPERACIONALES			
SERVICIOS DE ADMINISTRACION	451.685.615	677.931.816	683.299.790
INGRESOS NETOS	451.685.615	677.931.816	683.299.790
Variación		50,09	0,79
GASTOS OPERACIONALES			
GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACION	459.024.287	610.093.929	608.697.145
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION	459.024.287	610.093.929	608.697.145
Variación		32,91	0,23
UTILIDAD O PERDIDA OPERACIONAL	7.338.672	67.837.887	74.602.645
Variación		1.024,39	9,97
MAS: OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES			
CUOTA AFILIACION O SOSTENIMIENTO	58.546.862	0	0
MENOS: GASTOS NO OPERACIONALES			
FINANCIEROS	50.123.836	64.543.192	63.732.476
Variación			
EXCEDENTE O PERDIDA ANTES DE IMPUESTO	1.084.354	3.294.695	10.870.169
Variación		203,84	229,93
EXCEDENTE NETO	1.084.354	3.294.695	10.870.169
Variación		203,84	229,93
EXCEDENTE PRESENTE EJERCICIO	1.084.354	3.294.695	10.870.169

Fuente: la autora con base en el estado de resultados entregado por la empresa

Los ingresos muestran un incremento sustancial del 2009 al 2010 con un pequeño decremento del 2010 al 2011, manteniéndose casi igual al año anterior; esto significa que se deben hacer esfuerzos para incrementar los ingresos para que haya crecimiento de la empresa.

Los gastos operacionales de administración tuvieron un comportamiento similar al de los ingresos pero en porcentajes inferiores. Este comportamiento obedece a su relación directa con dichos ingresos.

En relación a la utilidad o pérdida operacional, en el 2009 hubo una pérdida de \$7.338.672 con una recuperación significativa en el siguiente año, donde las utilidades fueron de \$67.837.887. Del 2010 al 2011, el crecimiento fue de casi 10%.

Al considerar los costos operacionales, la utilidad presenta un comportamiento creciente con variaciones significativas.

Cuadro 6. Análisis horizontal del Balance

ENERO 01 A DICIEMBRE DE:	2.009	2.010	2.011
ACTIVOS			
ACTIVO CORRIENTE			
DISPONIBLE	219.685.103	197.190.589	143.367.074
INVERSIONES	21.453.493	21.453.493	22.979.547
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	165.951.718	178.526.314	254.107.426
CUENTAS POR COBRAR ASOCIADOS	28.659.301	40.215.467	28.675.419
INGRESOS POR COBRAR CLIENTES	18.347.219	21.354.169	21.354.172
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	454.096.834	458.740.032	470.483.638
Variación		1,02	2,56
ACTIVO NO CORRIENTE			
EQUIPO DE COMPUTO	26.549.187	29.854.619	31.542.687
MUEBLE Y EQUIPO DE OFICINA	18.452.039	19.526.314	20.354.167
DEPRECIACION ACUMULADA	16.127.455	21.415.687	22.875.623
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	28.873.771	27.965.246	29.021.231
Variación		3,15	3,78
TOTAL ACTIVOS	482.970.605	486.705.278	499.504.869
Variación		0,77	2,63
PASIVOS			
PASIVO CORRIENTE			
PROVEEDORES	3.854.028	4.752.547	5.896.327
RETENCION Y APORTES DE NOMINA POR PAGAR	244.685.741	217.952.145	240.771.747
COMPENSACIONES POR PAGAR	87.974.163	40.525.264	41.774.106
COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	21.054.783	17.452.619	9.652.381
COMPENSACIONES EXTRAORDINARIAS	92.158.753	65.386.059	70.154.263
IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	0	3.469.413	5.623.871
TOTAL PASIVO CORRIENTE	449.727.468	349.538.047	373.872.695
Variación		-22,28	6,96
PASIVO NO CORRIENTE			
RETENCION Y APORTES DE NOMINA POR PAGAR	209.454.780	0	0
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	209.454.780	0	0

TOTAL PASIVOS	659.182.248	349.538.047	373.872.695
Variación		46,97	6,96
PATRIMONIO			
APORTES SOCIALES	109.649.333	133.624.333	114.184.333
RESERVA PARA PROTECCION DE APORTES	248.203	248.203	577.672
PERDIDA EJERCICIO ANTERIOR	287.193.533	0	0
EXCEDENTE PRESENTE EJERCICIO	1.084.354	3.294.695	10.870.169
TOTAL PATRIMONIO	176.211.643	137.167.231	125.632.174
Variación		177,84	8,41
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	482.970.605	486.705.278	499.504.869
Variación		0,77	2,63

Fuente: la autora con base en el estado de resultados entregado por la empresa

Al analizar el balance, es claro que el activo corriente crece aunque de manera tímida, lo que implica que los ingresos deben incrementarse para tener una mayor capacidad de inversión y de incremento en los activos porque eso valoriza la empresa y le permite incrementar la liquidez.

El pasivo corriente se redujo del 2009 al 2010 en 22.28%, con un leve incremento para el 2011 del 6,96%. El pasivo no corriente se convierte en cero para los años 2011 y 2012; esto implica una reducción significativa de los pasivos.

El patrimonio se incrementó significativamente entre el 2009 y 2010 y del 2010 al 2011 creció en un 8.41%.

5.2 DEFINICION DE OBJETIVOS

Los objetivos empresariales brindan inspiración para la generación de una estrategia y son los encargados de guiar el comportamiento operacional de una compañía, es por esto que en el planteamiento de los objetivos financieros es de vital importancia determinar el actual sistema de operatividad y el desarrollo que ha tenido en el transcurrir del tiempo, lo que permitirá la obtención de un norte que guiará según las condiciones del entorno exterior proponer las estrategias que se consideren adecuadas y que conlleven al logro de las metas.

Los objetivos estratégicos del Balanced Scorecard se deben desplegar en toda la organización porque según la estructura planteada por dicha teoría la creación de objetivos al interior de la empresa permitirá la traducción de la misión, valores, visión y estrategia en un lenguaje claro y de fácil comprensión que motive los resultados y asegure el cumplimiento de las metas. Para ello la teoría del Balanced Scorecard propone realizar las siguientes preguntas que garantizan

obtener la información necesaria para la definición de unos adecuados objetivos financieros.

Perspectiva financiera: ¿Qué pasos financieros se necesitan para asegurar la ejecución de nuestra estrategia?³⁶

Tomando como base las respuestas obtenidas en las entrevistas realizadas al personal directivo, los siguientes son los objetivos para la perspectiva financiera en la Cta. Soluciones Laborales:

- Tener control sobre los aportes de los asociados los cuales garantizan los recursos para el financiamiento de la cooperativa.
- Tener un buen manejo de la cartera con las empresas clientes porque son las que impulsan el buen manejo financiero.
- Reducir al máximo los gastos.
- Sostener y mantener el buen servicio con las empresas grandes ya vinculadas porque son las que brindan el mayor aporte financiero.
- Ejecutar con destreza los recursos financieros que se tienen (créditos rotativos), para dar seguridad y cubrimiento a los clientes que no puedan cumplir con la obligación de los asociados.
- Procurar no recurrir al endeudamiento con entidades financiera ni externas.

Estos objetivos son fundamentados como se nombró anteriormente en la operatividad que desarrolla actualmente la cooperativa, con las expectativas de crecimiento a futuro teniendo como base que estos objetivos deben cumplirse y llevarse a cabo en el área financiera para lograr el cumplimiento de la estrategia que conllevará a los resultados esperados.

Dichos objetivos desprenden de labores específicas y condiciones financieras estables que garanticen la permanencia de la cooperativa en el entorno que se desenvuelve, donde es claro que debe haber un manejo adecuado a los recursos financieros de la cooperativa de tal forma que se le dé el destino correcto a los ingresos percibidos para que se pueda desenvolver cada área de la cooperativa bajo condiciones financieras sólidas que garanticen su crecimiento, para lo que se requiere de la información necesaria en el personal directivo de cada área y en especial la financiera para que la toma de decisiones sea la más acertada posible cuyos objetivos estén fijados en lo expuesto anteriormente sin desviar su estrategia de la visión que se persigue.

³⁶ KAPLAN, op. cit., p.149

5.3 DEFINICIÓN DE METAS

La definición de metas financieras para el Cuadro de Mando Integral en la cooperativa Soluciones Laborales están ligadas al análisis financiero realizado, donde según los indicadores y los resultados arrojados es necesario mejorar las condiciones económicas de la cooperativa en la pronta recuperación de los gastos operacionales que se tienen por medio del cobro de la cartera con los clientes que no están cumpliendo con la cancelación de sus obligaciones con la cooperativa pagando a destiempo las facturas de los servicios prestados, ocasionando gastos adicionales asumidos por la cooperativa para el cumplimiento de las obligaciones con los asociados vinculados que prestan sus servicios en dichas empresas y de quienes la obligación de remuneración obedece a una obligación contractual adquirida con la cooperativa y los servicios que ofrece, también se hace necesaria la disminución de costos al máximo y como garantía de funcionamiento para la cooperativa es indispensable el sostenimiento de aquellos clientes que cumplen a tiempo con sus obligaciones y garantizan la ejecución de la gestión oportunamente de tal forma que en este orden de ideas las siguientes son las Metas financieras propuestas para el CMI.

Metas a corto plazo para las finanzas de la Cta. Soluciones Laborales:

- Impulsar el crecimiento de la cooperativa por medio del ingreso de nuevos asociados o empresas clientes garantizando el crecimiento de los ingresos percibidos.
- Mantener excelente contacto y buenas relaciones con las entidades financieras o bancarias.
- Invertir en una investigación de mercados para saber ¿cómo está el sector de las cooperativas?, ¿Cómo está ubicada la cooperativa frente a ellas? y conocer bien la competencia.
- Identificar correcta y oportunamente los gastos indirectos para lograr su disminución.

Metas a mediano plazo para las finanzas de la Cta. Soluciones Laborales:

- Invertir en tecnología garantizando que la empresa opere con agilidad (Equipos, Software) y mejore su sistema de gestión operativo y administrativo.
- Mejorar los beneficios para los asociados teniendo en cuenta el alcance financiero que posee la cooperativa y hacer este acto progresivo según los resultados financieros de la empresa.
- Implementar un sistema administrativo (CMI) que arroje los resultados de la ejecución de la gestión operativa y financiera, garantizando la distribución de los recursos económicos por medio de decisiones basadas en datos reales que

garanticen el enrutamiento de los mismos hacia los destinos apropiados para el crecimiento y sostenimiento de la cooperativa.

Metas a Largo plazo para las finanzas de la Cta. Soluciones Laborales

-Lograr que cada sucursal ya existente de la cooperativa, posea la solvencia económica necesaria, de tal forma que logre cubrir sus gastos administrativos superando la dependencia económica de la sede principal.

- Asegurar la apertura de nuevas sucursales a nivel nacional atendiendo nuevas regiones del país garantizando su solvencia y desenvolvimiento económico.

- Incrementar los servicios ofrecidos por medio de análisis de rentabilidad garantizados que incrementen el nivel de acción de la cooperativa y pueda percibir mayores ingresos a través de nuevos servicios ofrecidos innovando en el mercado en el que se desenvuelve.

5.4 DEFINICIÓN DE INDICADORES

En la perspectiva financiera para la cooperativa se tienen como base los indicadores financieros de mayor interés en los directivos de la misma los cuales arrojan los resultados de la operación que se está efectuando a diario en la misma, como también los informes financieros que se generan semanal o mensualmente los cuales reflejan los movimientos económicos de la cooperativa que le dan la oportunidad a los directivos de tomar decisiones a diario teniendo en cuenta el margen o la capacidad disponible con la que cuenta la cooperativa para realizar sus actividades y garantizar la estabilidad y la mejor manera de ejercer el objeto social de la compañía basada en los valores corporativos establecidos y teniendo como guía los objetivos planteados.

Indicadores para las finanzas de la Cta. Soluciones Laborales:

Indicadores de liquidez o de solvencia:

Indicadores de flujos de efectivo:

Indicadores de endeudamiento o cobertura:

Indicadores de actividad o eficiencia:

Indicadores de rendimiento o rentabilidad

Salud financiera:

Estos indicadores fueron aplicados y descritos con su correspondiente fórmula en la perspectiva financiera.

Por medio de estos indicadores se podrá obtener la información requerida por parte del personal directivo de la cooperativa para la toma de decisiones sobre los recursos económicos con los que cuenta la empresa para ejecutar sus labores y el dinero disponible del cual pueda orientar para forjar sus metas propuestas, garantizando el crecimiento por medio del manejo adecuado de los recursos financieros evitando la adquisición de obligaciones financieras innecesarias y permitiendo el direccionamiento adecuado de los dineros para invertir y poner en marcha la ejecución de la estrategia planteada tras tener un respaldo económico que permita su realización.

5.5 DEFINICIÓN DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS DE MEJORAMIENTO

Como iniciativas estratégicas de mejoramiento para la CTA. Soluciones laborales se puede identificar que en su actual funcionamiento está realizando o permitiendo acciones de gestión que perjudican su flujo económico hacia el crecimiento, por lo tanto se hace indispensable la toma de acciones que mejoren la gestión financiera y permitan una mayor solvencia económica al interior de la empresa que brinde soporte y tranquilidad de una estabilidad en el transcurrir del tiempo permitiendo el crecimiento continuo tras acciones que mejoren las posibilidades de funcionamiento actual y el del futuro.

Iniciativas estratégicas de mejoramiento de la Cta. Soluciones Laborales:

-Como primera medida se hace necesaria la recuperación de la cartera vencida por parte de los clientes y tomar acciones e implementar medidas que garanticen la disminución de los tiempos de demora en la cancelación por parte de los clientes.

-Como se menciona en las metas es también muy indispensable evaluar constantemente la capacidad de todos los procesos internos para sostener los clientes que se encuentran actualmente vinculados con la cooperativa evitando disminución en los ingresos lo cual para este momento podría ser sustancialmente perjudicial para el funcionamiento de la cooperativa y sus planes de crecimiento.

Según la operatividad financiera se hace necesario el incremento de la rentabilidad como acción necesaria para el crecimiento por medio de la reducción de costos en la mayor medida posible implementando controles sobre los mismos.

Es considerable implementar el inventario de los activos fijos, como también el manejo de un control en la utilización adecuada y constante de los activos fijos de tal forma que se logre la máxima ventaja sobre los mismos sin desperdiciar aquellos objetos que son propiedad de la cooperativa garantizando la ejecución de las labores para la gestión a través de la utilización óptima de los recursos disponibles que no ocasionen gastos adicionales.

Es necesario realizar una verificación de los costos frente a los competidores de la cooperativa, de tal forma que se logre identificar el nivel de ejecución de la cooperativa y permitir un mayor campo de acción en la toma de decisiones.

En Anexo H se adjuntan los soportes del Balance General y los Estados de Resultados de los años 2009, 2010 y 2011 de la CTA. Soluciones Laborales.

6. CLIENTES

Todas las empresas ejecutan sus actividades en función de las necesidades de los seres humanos las cuales se detectan y se pretenden satisfacer; es decir, que toda organización gira en torno a sus consumidores o clientes, por tal motivo al convertirse en su razón de ser y hacer, son los clientes quienes ejercen el mayor impacto en todo nivel del sistema de gestión de una organización, de tal forma que es en la satisfacción del cliente donde se mide finalmente al nivel de eficiencia y eficacia que está ejerciendo la empresa en el desarrollo de sus actividades y para lograr una dirección y orientación correcta de las actividades de la empresa hacia la necesidad específica a satisfacer en sus clientes, es necesario diferenciar el segmento de mercado y el tipo de cliente potencial o el cliente al que se debe dirigir para ofrecer sus productos o servicios, de tal forma que esto se convierta en unos objetivos claros que por medio del CMI se buscan transmitir al interior de la organización.

La perspectiva del Cliente del Cuadro de Mando al igual que las demás perspectivas pretende traducir la Estrategia y Visión de la organización en unos objetivos claros y específicos sobre los clientes de tal forma que se puedan divulgar a todos los miembros de la organización, además de innovar en la prestación de los servicios y los productos ofrecidos garantizando la satisfacción de los clientes y permitiendo que la empresa se adelante a sus necesidades, logrando tres características claves que respaldan el éxito de la misma, la satisfacción, la fidelidad, la retención y la rentabilidad.

6.1 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

En la labor de orientación de todos los miembros de una organización hacia una meta en común, se hace necesaria la definición de los objetivos como lo indica el CMI que son claves y que deben ser seguidas por cada proceso que se vincula a la actividad general de la empresa, logrando así desarrollar al interior de la misma una serie de instrucciones u objetivos específicos que se tienen como pequeños peldaños a subir para lograr poco a poco la gran meta general que se han propuesto los directivos de la organización como Visión organizacional, de tal forma que al transcurrir el tiempo, estos objetivos se deben ir cumpliendo como parte de la estrategia planteada en pro de la culminación de los anhelos de crecimiento y el establecimiento de la empresa en el mercado que se desenvuelve, ganando cada vez una mayor proporción de confiabilidad y familiaridad con sus clientes.

En la **perspectiva del cliente**, las empresas deben responder a dos preguntas fundamentales ¿Quiénes son nuestros clientes? y ¿Cuál es nuestra posición de

valor al servirlos?³⁷.

Objetivos para la perspectiva del cliente en la Cta. Soluciones Laborales:

-Lograr un seguimiento de que las cosas convenidas al inicio de la vinculación de un nuevo cliente o empresa cliente, se hagan realidad al transcurrir de la misma y en las fechas y proporciones acordadas.

-Presentar los servicios de la cooperativa a empresas tales como Seguros de vida, Sistemas de Salud o EPS, empresas de producción y también empresas administrativas con un buen número de personal, en general empresas que manejen volúmenes altos de personal.

Como condición indispensable en la vinculación de un nuevo cliente a la cooperativa S.L., es claro para todo el equipo de directivos y para el personal del Departamento Comercial que genéricamente el perfil del cliente objetivo al cual ellos están dispuestos a brindar sus servicios incondicionalmente es aquel que esté dispuesto ante todo a darle las garantías mínimas a sus trabajadores.

Teniendo en cuenta que la perspectiva de los clientes abarca no solo la identificación del segmento de cliente al cual dirigir sus estrategias de mercado si no a la corrección e implementación de innovadores mecanismo de atracción de clientes y la fidelización de los ya existentes, se definen los siguientes objetivos.

-Que a través del equipo de ventas se garantice con nuevas e innovadoras estrategias el incremento de los clientes a través de una gestión eficiente que abarque el mercado objetivo.

-Diseñar un formato de evaluación sobre la satisfacción de los clientes al inicio y durante la relación laboral de la prestación de los servicios y a través del mismo generar un indicador de eficiencia de los servicios prestados por la cooperativa

Para la Cooperativa y sus directivos es completamente claro que sin la retención y consecución de nuevos clientes no es posible fortalecer la perspectiva financiera, de tal forma que ésta perspectiva se hace fundamental para la estrategia de la CTA. Convirtiéndose en el eje central del funcionamiento de sus labores al interior de la compañía por identificar el Servicio al Cliente como la base de la prestación y ofrecimiento de sus servicios, y que el mayor indicador de eficiencia y gestión al interior de la misma es medido tras la percepción y satisfacción de los clientes sobre las labores que se desempeñan y la importancia, atención y agilidad para resolver sus inquietudes e inconsistencias, de tal forma que la empresa cliente y sus asociados por ser los consumidores finales de los servicios ofrecidos y realizados por la cooperativa pasan a ser el factor más relevante en todas las actividades que desempeña y la base de las proyecciones que se tienen en la cooperativa.

³⁷ NIVEN, op. cit., pp. 33-42

6.2 DEFINICIÓN DE METAS

Para la definición de metas en la CTA. Soluciones Laborales teniendo en cuenta los objetivos a desarrollar y las intenciones de crecimiento, se definen las metas que se relacionan a continuación, de tal forma que al lograr por medio de la perseverancia y el control continuos el desarrollo de los objetivos propuestos sean éstas metas las impulsoras de la estrategia genérica para el crecimiento en la cooperativa y el fortalecimiento de la perspectiva del cliente por ser el actor fundamental en la prestación de los servicios.

- Ofrecer los servicios a empresas nuevas con proyectos de crecimiento, que puedan brindar a la cooperativa un efecto multiplicador, al brindarles puntualidad y cumplimiento.

- Concretar un equipo de Ventas estable y capaz de lograr estrategias innovadoras que impulsen el crecimiento de la cooperativa a través de la vinculación de nuevos clientes.

- Diseñar un formato de evaluación sobre la satisfacción de los clientes al inicio y durante la relación laboral de la prestación de los servicios y a través del mismo generar un indicador de eficiencia de los servicios prestados por la cooperativa.

- lograr un seguimiento de que las cosas convenidas al inicio de la vinculación de un nuevo cliente o empresa cliente, se hagan realidad al transcurrir de la misma y en las fechas y proporciones acordadas.

- Identificar las ventajas competitivas frente al mercado actual a nivel regional y nacional, de tal forma que se pueda incursionar en otras ciudades del país promoviendo la prestación de los servicios en ellos.

6.3 DEFINICIÓN DE INDICADORES

Para la definición de los indicadores en la perspectiva del cliente de la Cooperativa S.L., por tratarse de la perspectiva central debido al objeto social de la empresa, se tienen en cuenta aquellos factores que no solo intervienen en la prestación del servicio si no aquellas que le pueden afectar directa e indirectamente haciendo que la percepción del cliente frente a la cooperativa sea eficiente o deficiente frente a las necesidades que presenta individualmente cada uno de sus clientes, como se ha nombrado anteriormente, la mayor fortaleza o diferencia que tiene la cooperativa frente a las demás empresas que prestan estos servicios, es la capacidad de adaptación de todos sus procesos a las necesidades de cada empresa cliente en cuanto a su funcionamiento y cultura organizacional de tal forma que la cooperativa se adapta a los requerimientos de su cliente pero sin dejar a un lado la ética, los valores y los procesos legales que debe ejecutar y hacer cumplir para desempeñar su labor con transparencia y lo que le garantiza su

nivel no solo de confiabilidad con los clientes ya existentes y con aquellos clientes que pretende vincular, si no la competitividad en el mercado.

Grupo de indicadores perspectiva del cliente³⁸:

-Cuota de mercado: representa la proporción de ventas en un mercado dado (número de clientes, volumen de negocio) que realiza una unidad de negocio. Incremento de clientes. Mide en términos absolutos o relativos la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios.

-Retención de clientes: mide en términos absolutos o relativos la tasa en que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes. Satisfacción de clientes. Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor.

-Rentabilidad de clientes: mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente.

-Satisfacción del cliente: evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de acciones específicas dentro de la propuesta de valor.

-Incremento de clientes: mide en términos relativos o absolutos la tasa en que la unidad de negocio atrae o ganan nuevos clientes.⁴².

6.4 DEFINICIÓN DE INICIATIVAS ESTRATEGICAS DE MEJORAMIENTO

Como definición de medidas estratégicas de mejoramiento para la perspectiva del cliente en la cooperativa Soluciones Laborales se hace necesaria la vinculación de todos los procesos y la trayectoria que se produce en todos los servicios que ofrece la cooperativa, porque en cada servicio ofrecido está vinculada su ejecución por parte de los colaboradores y el respaldado por un directivo, donde se integran Cliente – Asociado – Cooperativa en cada labor desempeñada por medio de acciones e interacciones, que hacen parte del buen funcionamiento e imagen que desea reflejar la cooperativa y sus directivos para lograr el crecimiento y que esto permita o conlleve a la satisfacción de sus asociados y sus clientes por ser la materia prima de su funcionamiento y a quienes se dirige el resultado de cada proceso como el objeto social de la empresa.

Se presentan las siguientes iniciativas estratégicas de mejoramiento para garantizar la perspectiva del cliente en función de la visión de la cooperativa.

³⁸ KAPLAN, op. cit.

-Ajustar todo tipo de inconsistencias o inconvenientes al interior de la CTA., de carácter directivo, porque estos factores son percibidos por los clientes y afectan la confiabilidad y la permanencia en la cooperativa.

-Definir con claridad una estrategia de Ventas tanto sectorial como a nivel nacional que caracterice e identifique la cooperativa y vincule a todos sus asociados en ella, permitiendo que cada persona vinculada a la misma pueda ser un actor multiplicador en el medio en el que se desenvuelve teniendo en cuenta o utilizando como ventaja competitiva los buenos resultados y el excelente servicio prestado.

-Fortalecer la relación entre la cooperativa y sus clientes, tratando de llegar más allá de la necesidad mostrada al inicio de las relaciones laborales, tratando de captar al transcurrir del tiempo el mayor número de asociados tras visualizar la oportunidad en cada manifestación u observación de requerimientos que la misma cooperativa pueda suplir a través de su gama de servicios ofrecidos.

-Definir clara, puntual y objetivamente la valoración porcentual a la satisfacción de sus clientes tras identificar las necesidades que están siendo suplidas, esto teniendo en cuenta que la prestación de los servicios de la cooperativa para cada empresa cliente tiene particularidades que diferencian la prestación del servicio entre una y otra, lo que crea la necesidad de una medición de satisfacción única para cada uno de sus clientes, la cual puede ser basada en un modelo genérico, pero con las modificaciones necesarias para cada cliente.

7. APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

En esta perspectiva se recopilan todos aquellos aspectos en los cuales la organización debe enfocar sus esfuerzos para lograr sus objetivos generales y específicos, porque a través del factor humano y sus capacidades, se desarrollan todas las actividades de una empresa, de tal forma que la eficiencia en los procesos y por consecuencia la rentabilidad de una compañía depende del factor humano, el cual lleva fijado consigo factores y aspectos como la motivación, la estabilidad laboral, las oportunidades de crecimiento personal, profesional y laboral al interior de una organización, la cultura organizacional, el servicio al cliente, entre otros, de tal forma que es el ser humano a través de las actividades que ejecuta quien garantiza el crecimiento de toda empresa, por tal motivo en esta perspectiva es indispensable la formación, capacitación, el aprendizaje, la adquisición de conocimientos y experiencias del personal que interviene en todos los procesos de la cooperativa porque es a través de ellos que se logrará finalmente la consecución de la visión planteada y es por medio de ellos que se garantiza el crecimiento económico no solo de la cooperativa si no de ellos mismos, por ser protagonistas de las acciones que lograrán volverla realidad.

7.1 DEFINICION DE OBJETIVOS

Dentro de cada proceso realizado y servicio ofrecido o prestado por la cooperativa intervienen sus colaboradores quienes deben vincular al interior de las instalaciones e integrar en sus funciones una cultura de servicio tras las acciones efectivas en sus procesos complementándolo con un excelente y respetuoso trato no solo con los demás compañeros si no especialmente enfocado a los clientes con quienes tienen contacto no solo para la resolución de inconvenientes o inquietudes, si no para tener la capacidad de ver en cualquier tipo de contacto o interacción con clientes y asociados la oportunidad para mejorar progresivamente la percepción de los clientes frente a la cooperativa, porque el objetivo clave para esta perspectiva y para las demás que complementan el CMI es fortalecer la capacidad de ventas, por ser la labor que tras su ejecución garantiza finalmente el cumplimiento del objeto social de la cooperativa, y su fortalecimiento continuo culminando en la consecución de su visión como meta final a la cual debe dirigirse todo esfuerzo para evolucionar y acrecentar su proyecto de crecimiento empresarial.

Según lo expuesto por el autor Niven, para definir los objetivos de la perspectiva de aprendizaje, es necesario resolver las siguientes preguntas, las cuales permiten enfocar los objetivos puntualmente.

Perspectiva del aprendizaje y crecimiento: ¿Qué capacitaciones y herramientas requieren nuestros empleados para poder ejecutar nuestra estrategia?³⁹

Atendiendo las necesidades de la cooperativa, referente a la idoneidad de sus colaboradores para garantizar una labor transparente y eficiente, se logran definir los siguientes objetivos que guiarán el aprendizaje y el crecimiento.

- Capacitar el personal administrativo en el manejo de tiempos para garantizar buenos resultados con la optimización del mismo.

- Implementar una constante que garantice que en el personal interno haya una comunicación efectiva.

- Garantizar que el personal interno tenga un buen nivel educativo y, oportunidades de estudio.

- Realizar labores de comunicación o divulgación hacia el personal interno sobre todo tipo de actualizaciones legales que intervienen en los procesos generales de la cooperativa y pueden afectar el servicio.

- Dotar al personal de herramientas como equipos y software que garanticen agilidad en los procesos y capacitarlos al respecto.

- Fomentar una cultura sólida fundamentada en la transferencia de poderes y delegación de funciones.

- Reforzar y desarrollar o implementar evaluaciones de desempeño, para garantizar las capacidades de ejecución y control de las labores.

7.2 DEFINICION DE METAS

En consideración y afinidad con esta perspectiva, es necesario discurrir el aprendizaje como aquella parte de la organización que proporciona y garantiza la calidad de un personal suficientemente preparado y con la motivación necesaria, de tal forma que se pueda tener el respaldo y la garantía de contar con su participación entusiasta para lograr la excelencia en las labores y en el servicio.

Siendo consecuentes, se presentan las siguientes metas para la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento de la CTA. Soluciones Laborales:

- Contar con un proceso de Selección efectivo que garantice la elección del personal mejor preparado para las misiones a desempeñar.

- Implementar la realización de una Evaluación de Competencias y de Desempeño periódica, de tal forma que se logren identificar las necesidades de aprendizaje del personal y se logre dar un enfoque específico al aprendizaje.

³⁹Ibíd., p. 33.

-Establecer periódicamente un cronograma de aprendizaje y crecimiento según las necesidades detectadas por la cooperativa no solo al interior en sus áreas administrativas si no, en las empresas clientes donde se desempeñan los asociados quienes hacen parte de la cooperativa.

-Minimizar la cantidad de inconsistencias y errores por la mala o ausencia de información en los procesos.

-Lograr la motivación constante en el personal que labora en la cooperativa y por medio de la cooperativa en otras empresas.

-Lograr el mayor rendimiento posible en las labores asignadas a cada colaborador.

-Obtener la tecnología y los recursos necesarios para la correcta y eficaz ejecución de las labores.

7.3 DEFINICIÓN DE INDICADORES

Todo propósito planteado para el crecimiento de una organización, debe estar aunado a la medición del mismo, el cual condesciende en el control de la trayectoria que se debe seguir para lograr el objetivo, esto se debe a la necesidad de obtener información que indique si se está o no siguiendo el camino correcto a la meta.

Estos indicadores fortalecen los procesos y a su vez le permiten identificar al personal vinculado en cada proceso si las labores desempeñadas están siguiendo el rumbo correcto, tomar medidas frente a debilidades encontradas y persistir en aquellas acciones que están impulsando en conjunto la organización al cumplimiento de su estrategia.

Para la perspectiva de Aprendizaje y crecimiento, es de suma importancia, no solo la medición, sino la comparación de la labor ejecutada frente a los resultados obtenidos, porque, a través de ésta perspectiva, se pretende motivar el accionar de los colaboradores como actores principales del crecimiento de la cooperativa, de tal forma que garantizando su bienestar y compatibilidad con la organización den lo mejor de sí, en pro de comprender que al conseguir las metas empresariales, podrán hacerse también realidad sus proyectos de vida en el ámbito personal.

Indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

Competencias del Personal: Mide las capacidad de acción de los colaboradores frente a situaciones que se le puedan presentar en el día a día, basado en el conocimiento y experiencia que posea, como sus cualidades personales al ejecutar sus labores e identificar si realiza de forma adecuada las labores asignadas para el cargo que ocupa o que ocupará dentro de la cooperativa.

Infraestructura Tecnológica: Representa el potencial tecnológico que posee la cooperativa para la ejecución eficiente de las labores, a través de equipos de computo y software de buena capacidad y rendimiento que garanticen resultados rápidos en corto tiempo.

Clima Organizacional: Evalúa la comodidad de los colaboradores frente a sus lugares de trabajo, como el ambiente laboral que se desenvuelve en las relaciones informales dentro de la cooperativa y en la interacción entre los colaboradores y directivos.

Nivel de Satisfacción y Motivación del empleado: Representa el estado de complacencia y estimulación en los colaboradores para ejecutar sus labores, permitiendo identificar o determinar si las realizan con gusto y entusiasmo.

Productividad del empleado: Mide si efectivamente los resultados obtenidos tras la labor realizada de un colaborador, está siendo realmente rentable y justificada para la cooperativa.

Retención, estabilidad o permanencia del empleado en la cooperativa: Evalúa si efectivamente un colaborador se siente parte de la cooperativa tras el desempeño de sus labores y se identifica con la misma haciendo de su desempeño, un complemento para su vida personal y su proyecto de vida.

Cronograma de Capacitaciones Vr. Capacitaciones efectuadas: Mide la efectividad y el cumplimiento de este proceso, el cual es vital para la motivación de todos los asociados, como también la participación en la asistencia a los mismos y garantiza una percepción humanista por parte de los clientes hacia la cooperativa.

7.4 DEFINICIÓN DE INICIATIVAS ESTRATEGICAS DE MEJORAMIENTO

Concluyendo con la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, es preciso definir iniciativas de mejoramiento que accedan al fortalecimiento de la estrategia prevista, alcanzando los propósitos planteados durante el desarrollo de actividades de perfección, que sean garantes de la excelencia en el servicio, como también de la excelencia en el ámbito laboral, destacándose por ser un espacio agradable en el cual sus colaboradores se sientan a gusto y desempeñen con motivación sus labores, haciendo que su empleo forme parte integral de sus vidas y que el tiempo dedicado a sus acciones laborales, sea ejecutado con responsabilidad pero además con placer, porque finalmente será la cooperativa y sus asociados, quiénes alcanzarán el crecimiento económico y de bienestar como de calidad de vida esperados.

Se presentan como Iniciativas Estratégicas de Mejoramiento:

-Ejecutar de forma periódica y puntual un seguimiento a todo tipo de capacitaciones de bienestar y desarrollo, como también capacitaciones de

carácter técnico en el desempeño de actividades puntuales, de tal forma que se ejerza control y se garantice la aplicación de los conocimientos adquiridos.

-Acceder en la medida posible a nuevas tecnologías que agilicen y hagan eficientes los procesos y las labores de los asociados.

-Permitir la participación del personal en la resolución de inconvenientes y en la toma de decisiones de la cooperativa, siempre y cuando sean decisiones al alcance de sus conocimientos y capacidades, para integrar a los asociados en la ejecución de labores directivas y permitir una visión acrecentada de varias perspectivas o formas de percibir los acontecimientos que surgen en el entorno.

8. LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS DE MEJORAMIENTO

Como ya se ha comentado, el Cuadro de Mando Integral se destaca en el mundo empresarial por ser una herramienta eficiente para alcanzar el éxito en el desarrollo y culminación de la estrategia, porque al integrar desde todo tipo de aspecto operacional un conjunto de factores que forman parte del accionar de las organizaciones, reúne componentes financieros y no financieros, compilándolos en cuatro perspectivas diferentes, creando la necesidad de su vinculación entre sí para lograr un conjunto integral de información, acciones, mediciones y propuestas de mejoramiento, logrando un equilibrio desde todo ámbito al interior de la organización, unificando a nivel general, el propósito u objeto de la misma y vinculando de la mejor manera todo tipo de entorno que pueda afectar su armonioso funcionamiento y rendimiento.

Las empresas que determinan definir e integrar a su estructura administrativa un CMI, no requieren expresar su política, y ésta viene claramente inmersa en los indicadores y en los objetivos que guían la actuación en cada perspectiva. No necesitan tampoco comunicar su misión ni su visión, porque éstas se pueden percibir en la unificación de las cuatro perspectivas definidas.

El planteamiento del CMI permite como sea mencionado a lo largo de la investigación la traducción de la estrategia la cual debe estar basada en relaciones causa-efecto que establezcan una relación y secuencia entre las acciones que se deben ejecutar y los resultados que se esperan obtener.

El CMI como herramienta que consigue comunicar la estrategia a los empleados y una visión global de la organización a los directivos, consiste en un desarrollo global e integrado para su funcionamiento, donde cada integrante de la compañía forma parte de los resultados arrojados por los indicadores, los cuales están encargados de hacer las mediciones respectivas frente al cumplimiento de las metas y a su vez, de la dirección o el rumbo que se está tomando frente a la estrategia de una gestión efectiva ya planteada.

El cuadro de mando integral proporciona el marco para que una empresa pueda pasar de decidir vivir su estrategia a hacerlo. El cuadro de mando describe la estrategia, desglosándola en sus partes componentes a través de los objetivos y las medidas elegidas en cada una de las cuatro perspectivas. El cuadro de mando integral se crea a través de una comprensión compartida y la reducción de la estrategia de la empresa en objetivos, medidas, metas e iniciativas en cada una de las cuatro perspectivas. La traducción de visión y estrategia obligan al equipo directivo a determinar específicamente que significan términos, a veces imprecisos⁴⁰.

⁴⁰ NIVEN, op. cit., pp. 147-157.

Según los resultados obtenidos durante todo el proceso de diagnóstico, análisis, descripción y definición de planteamientos para mejorar en la CTA. Soluciones Laborales, tras lograr captar la estrategia que se pretende implementar por iniciativa del personal directivo de la misma y su interacción con el entorno, se considera que efectivamente, es el camino adecuado para garantizar un futuro promisorio de la CTA. Soluciones Laborales.

Por lo anterior, se puede concluir de manera genérica, que dicha estrategia está fundamentada por los siguientes pilares, los cuales sostienen su estrategia y a su vez, rigen el accionar del engranaje total de la empresa como acople fundamental para el cumplimiento de la visión.

- Incrementar y fortalecer el plan de mercadeo y ventas.
- Establecer políticas administrativas internas que delimiten responsabilidades en el personal directivo.
- Continuar en la mejora continua del excelente y oportuno servicio al cliente.
- Garantizar que a medida que la cooperativa crezca los asociados obtengan mayores beneficios.
- Fortalecer la comunicación y buenas relaciones entre el personal administrativo y el personal directivo.

Siendo las acciones anteriores expresiones consideradas por el personal directivo como fundamentales que rigen el crecimiento de la CTA. Soluciones Laborales y el buen desarrollo de las actividades, por medio del progreso de la presente investigación, se lograron identificar los respectivos objetivos, indicadores, metas y los planteamientos o lineamientos de mejora, los cuales se convierten en gestores del Cuadro de Mando Integral para la CTA. Soluciones Laborales, representado a continuación con la integración de dichos elementos.

Cuadro 7. Integración de las cuatro perspectivas en la CTA. Soluciones Laborales

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS DE MEJORAMIENTO
PROCESOS INTERNOS	Garantizar una calidad de Servicio en todas las áreas de la cooperativa.	EFFECTIVIDAD. Cifras arrojadas tras la ejecución de una Encuesta de satisfacción del cliente asociado y del cliente empresario.	Satisfacción total por parte del cliente con el servicio ofrecido, disminución de reclamos por parte de los clientes (Empresarios - Asociados).	Realizar de manera escrita (Establecer un formato) la satisfacción del cliente, de tal manera que se manejen estadísticas de satisfacción y las áreas o procesos que más se está fallando para realizar ajustes
	Incrementar el número de asociados en las empresas vinculadas con la cooperativa.	CRECIMIENTO. Número de personas vinculadas por medio de la cooperativa al comienzo de la relación con la empresa cliente Vs. Número de personas activas después de seis meses de permanencia.	Incrementar el número de asociados en las empresas existentes tras gestión de ventas	Hacer reuniones periódicas en las empresas clientes para detectar nuevas oportunidades de crecimiento tras la vinculación de nuevos asociados a la CTA., reforzar las ventas con la ampliación de trabajadores vinculados en las empresas clientes ya vinculadas
		CRECIMIENTO. Número de ingresos de nuevas empresas clientes vinculadas a la cooperativa. DESEMPEÑO - CRECIMIENTO. Procesos de selección realizados en un mes Vs. Contrataciones realizadas.		

PROCESOS INTERNOS	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS DE MEJORAMIENTO
	*Mejorar y Definir con claridad cada uno de los procesos internos ejecutados en la cooperativa, labor de descripción de funciones de cada cargo y procesos realizados por los colaboradores.	DESEMPEÑO. Numero de reclamos recibidos por parte de los asociados sobre la no atención a la EPS.	*Disminución de reclamos por parte de los clientes (Asociados - Empresarios).	*Establecer controles más estrictos y frecuentes sobre los procesos fundamentales en el servicio ofrecido mencionados anteriormente de tal forma que se propone la implementación de un proceso de control interno definido. *Implementar la realización de evaluaciones de desempeño para el personal interno de la cooperativa.
		EFFECTIVIDAD. Numero de nominas realizadas Vs. Nomina devueltas para corrección de errores.		
		EFFECTIVIDAD. Numero de planillas únicas para pago de Seguridad Social realizadas Vs. Numero de planillas devueltas		
		EFFECTIVIDAD. Mayor número de quejas en relación al proceso vinculado		

	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS DE MEJORAMIENTO
FINANZAS	Tener control sobre los aportes de los asociados los cuales garantizan los recursos para el financiamiento de la cooperativa.	Indicadores de Flujos de Efectivo	Impulsar el crecimiento de la cooperativa por medio del ingreso de nuevos asociados o empresas clientes garantizando el crecimiento de los ingresos percibidos.	Incrementar de la rentabilidad como acción necesaria para el crecimiento por medio de la reducción de costos en la mayor medida posible implementando controles sobre los mismos.
	Ejecutar con destreza los recursos financieros que se tienen (Créditos Rotativos), para dar seguridad y cubrimiento a los clientes que no puedan cumplir con la obligación de los asociados. Porque son las que impulsan el buen manejo financiero.	Indicadores de Endeudamiento o Cobertura	Mantener excelente contacto y buenas relaciones con las entidades financieras o bancarias.	
	Tener un buen manejo de la cartera con las empresas clientes porque son las que impulsan el buen manejo financiero.	Indicadores de Rendimiento o Rentabilidad	Invertir en investigación de mercados y conocer bien la competencia.	Lograr la recuperación de la cartera vencida por parte de los clientes y tomar acciones e implementar medidas que garanticen la disminución de los tiempos de demora en la cancelación por parte de los clientes.

	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS DE MEJORAMIENTO
FINANZAS	Reducir al máximo los gastos.	Indicadores de Actividad o Eficiencia	Identificar correcta y oportunamente los gastos indirectos para lograr su disminución.	Es necesario realizar una verificación de los costos frente a los competidores de la cooperativa, de tal forma que se logre identificar el nivel de ejecución de la cooperativa y permitir un mayor campo de acción
	Sostener y mantener el buen servicio con las empresas grandes ya vinculadas porque son las que brindan el mayor aporte financiero.	*Indicadores de Liquidez o de Solvencia	Mejorar los beneficios para los asociados teniendo en cuenta el alcance financiero y hacer este acto progresivo	Evaluar constantemente la capacidad de todos los procesos internos para sostener los clientes que se encuentran actualmente vinculados con la cooperativa evitando disminución en los ingresos
	Procurar no recurrir al endeudamiento con entidades financiera ni externas	*Salud Financiera	Implementar un sistema administrativo que arroje los resultados de la ejecución de la gestión operativa y financiera,	
CLIENTES	Lograr un seguimiento de lo convenido con la vinculación de un nuevo cliente o empresa cliente, se hagan realidad al transcurrir de la misma y en las fechas y proporciones acordadas.	Rentabilidad de clientes	Ofrecer los servicios a empresas existentes y nuevas con proyectos de crecimiento, que puedan brindar un efecto multiplicador, con puntualidad y cumplimiento.	Fortalecer la relación entre la cooperativa y sus clientes, tratando de llegar más allá de la necesidad mostrada al inicio de las relaciones laborales, tratando de captar el mayor número de asociados posible.

CLIENTES	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS DE MEJORAMIENTO
	Presentar los servicios de la cooperativa a empresas que manejen volúmenes altos de personal	*Incremento de clientes. *Rentabilidad de clientes	Identificar las ventajas competitivas frente al mercado actual a nivel regional y nacional, de tal forma que se pueda incursionar en otras ciudades del país.	Definir con claridad una estrategia de Ventas tanto sectorial como a nivel nacional que caracterice e identifique la cooperativa y vincule a todos sus asociados en ella
	Garantizar a través del equipo de ventas nuevas estrategias que garanticen el incremento de clientes	Incremento de clientes	Concretar un equipo de Ventas estable y capaz de lograr estrategias innovadoras que impulsen el crecimiento con nuevos clientes	
	Diseñar un formato de evaluación sobre la satisfacción de los clientes al inicio y durante la relación laboral de la prestación de los servicios y a través del mismo generar un indicador de eficiencia de los servicios prestados por la cooperativa	*Satisfacción del cliente *Retención de clientes	Ejecutar con destreza un excelente servicio al cliente en toda la extensión de la cooperativa, el cual sea medible y cuantificable respecto a la satisfacción de los clientes al inicio y durante la relación de prestación del servicio.	*Ajustar todo tipo de inconsistencias o inconvenientes al interior de la CTA., de carácter directivo, ya que estos factores son percibidos por los clientes y afectan la confiabilidad y la permanencia en la cooperativa. *Definir clara, puntual y objetivamente la valoración porcentual a la satisfacción de sus clientes.

	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS DE MEJORAMIENTO
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Capacitar el personal administrativo en el manejo de tiempos para garantizar buenos resultados con la optimización del mismo.	Productividad del empleado	Lograr el mayor rendimiento posible en las labores asignadas a cada colaborador	
	Implementar una constante que garantice que en el personal interno haya una comunicación efectiva	Clima Organizacional	Minimizar la cantidad de inconsistencias y errores por la mala o ausencia de información en los procesos	
	Garantizar que el personal interno tenga un buen nivel educativo y, oportunidades de estudio	*Nivel de Satisfacción y Motivación del empleado. *Retención, estabilidad o permanencia del empleado en la cooperativa	Lograr la motivación constante en el personal que labora en la cooperativa y por medio de la cooperativa en otras empresas	Permitir la participación del personal en la resolución de inconvenientes y en la toma de decisiones para integrar a los asociados en la ejecución de labores directivas
	Realizar labores de comunicación hacia el personal interno sobre actualizaciones legales y temas de interés	*Competencias del Personal. * Cronograma de Capacitaciones Vr. Capacitaciones efectuadas	Establecer periódicamente un cronograma de aprendizaje y crecimiento según las necesidades detectadas por la cooperativa	Ejecutar de forma periódica y puntual un seguimiento a todo tipo de capacitaciones de bienestar y desarrollo, como también capacitaciones de carácter técnico en el desempeño de actividades puntuales
	Reforzar y desarrollar evaluaciones de desempeño, para garantizar la ejecución y control de las labores			

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS DE MEJORAMIENTO
	Dotar al personal de herramientas como equipos y software que garanticen agilidad en los procesos y capacitarlos al respecto	Infraestructura Tecnológica	Obtener la tecnología y los recursos necesarios para la correcta y eficaz ejecución de las labores.	Acceder en la medida posible a nuevas tecnologías que agilicen y hagan eficientes los procesos y las labores de los asociados
	Fomentar una cultura sólida fundamentada en la transferencia de poderes y delegación de funciones	Competencias del Personal	Contar con un proceso de Selección efectivo que garantice la elección del personal mejor preparado para las misiones a desempeñar	

Fuente: la autora

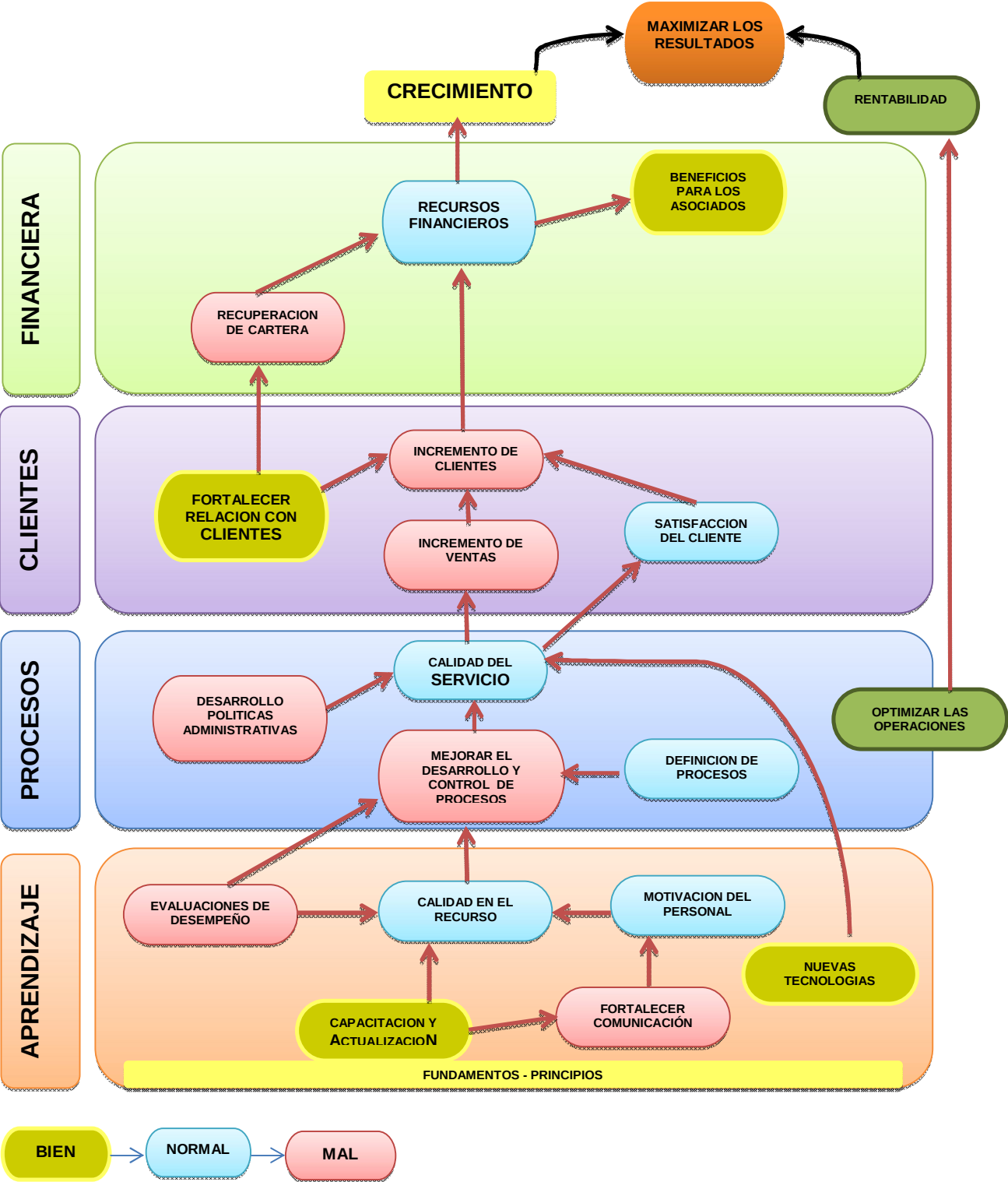
La aplicación del Cuadro de Mando Integral al interior de la CTA. Soluciones Laborales, no sustituye en absoluto los métodos de operación y gestión ya existentes, ni elimina los sistemas de medición y control que se han desarrollado durante los años de existencia de la misma, otorgando una mayor coherencia y ordenando de forma jerárquica los sistema de medición de resultados (Indicadores), según éste modelo donde se plantean relaciones causa – efecto , a traves de la preparación del mapa de gestión estratégico , se precisan un conjunto de indicadores sobre todos los aspectos operacionales de la empresa de carácter financiero y no financiero, que permiten valorar las actuaciones empresariales en función de la trayectoria estratégica trazada, adicionando la motivación del personal, mejorando todas las etapas de la cadena de valor para los clientes en busca de su satisfacción y a su vez generando beneficios económicos.

El objetivo principal del desarrollo del CMI para la CTA. Soluciones Laborales, es apoyar de manera efectiva la toma de decisiones mediante el establecimiento de indicadores que integren todas las áreas de la empresa y permita tener bajo control la evolución de aquellos aspectos que son considerados claves para el éxito de la organización, atendiendo cada una de las perspectivas desarrolladas.

Siendo consecuente con lo expresado anteriormente, se presenta a continuación el siguiente grafico de la relación entre los objetivos planteados en alineación con la estrategia de crecimiento de la cooperativa donde se refleja por medio de los objetivos la estrategia de la empresa y a través de los indicadores propuestos se pretende ejercer un control para su respectivo seguimiento.

A continuación y dando fin a la formulación de un plan estratégico basado en el Balanced Scorecard, para la cooperativa de trabajo asociado soluciones laborales se presenta en la Figura 10, la integración de los objetivos que impulsan la estrategia organizacional de la misma, y sobre la que se deben realizar las mediciones continuas a través de los indicadores de gestión planteados en cada perspectiva y de esta manera lograr obtener el éxito en la proyección empresarial planteada por sus directivos.

Figura 10. Integración de objetivos



9. CONCLUSIONES

Por medio de la presente investigación se lograron diversos beneficios al interior de la CTA. Soluciones Laborales, donde se puede concluir que el orden dentro del proceso de gestión de una compañía influye en la prestación del servicio, y que el saber medir las actividades pilares de una organización, garantizan su permanencia a través de los años.

-A manera de desenlace en la investigación para el planteamiento de un plan estratégico basado en el BSC para la cooperativa, se lograron identificar y definir con claridad los lineamientos operativos que rigen el funcionamiento vigente de la cooperativa, y la culminación evidenciada de forma visual en el mapa de procesos de la empresa, el cual no existía, permitiendo caracterizar el sistema de gestión que se lleva a cabo, concluyendo así que sosteniendo claridad en los procesos internos de una empresa, se garantizan la optimización de sus operaciones y ello trae consigo la rentabilidad financiera.

-En éste proyecto se lograron evaluar los procesos internos más importantes e influyentes para la estrategia de la cooperativa, garantizando los objetivos, las metas, los indicadores y los aspectos de mejoramiento de cada uno de ellos, accediendo así, al corazón de la organización, para determinar su situación actual y los pasos que se deben seguir para lograr el estado de éxito deseado.

-Tras la investigación efectuada se ejecutó el análisis de los clientes que atiende la cooperativa, con la intención de visualizar su perspectiva frente a los servicios ofrecidos y la satisfacción obtenida respecto a sus necesidades, identificando debilidades, y planteando objetivos claros que garanticen la satisfacción de sus clientes, ultimando que definitivamente es el cliente el actor principal par la ejecución de toda labor al interior de una empresa.

-Se logró identificar el tipo de cliente el cual pretende vincular la cooperativa en sus estrategias de ventas, como prospecto de cliente, para lograr su crecimiento, determinando que la segmentación del mercado dirige la estrategia de ventas de una empresa estructurada, y que tener claridad en el objetivo para la consecución de clientes garantiza el crecimiento continuo.

-Por medio del desarrollo de la investigación, se consiguió realizar un análisis del estado financiero de la cooperativa a través de sus años de ejercicio, concluyendo que actualmente presenta un estado equilibrado en sus finanzas, pero que se hacen necesarios ciertos ajustes que impulsen su crecimiento, esto se obtuvo tras la identificación y planteamiento de los objetivos, metas, indicadores y las iniciativas estratégicas de mejoramiento para dicha perspectiva, planteamiento descrito por el CMI, donde se evidencia que el buen manejo de los recursos financieros y la optimización de los mismos ofrece soporte y estabilidad a la

organización para el buen desempeño de sus funciones, y garantiza la inversión productiva que se podrá visualizar en la calidad del servicio y en los beneficios otorgados a los asociados.

-En el ámbito estratégico, y de direccionamiento, se permitieron reformular los aspectos básicos que guían la cooperativa, definiendo un norte para su crecimiento, esto evidencia que para lograr el crecimiento continuo de una organización es vital tener claridad en la meta a lograr, de tal forma que se coordinen todo los esfuerzos en la consecución de la misma, teniendo claridad en que los beneficios serán percibidos por todos los involucrados y participantes en el sistema de gestión.

Por último, se concluye que definitivamente no hay mayor crecimiento empresarial que el aprendizaje adquirido tras la ejecución de las labores en el transcurrir del tiempo, y que ese aprendizaje conlleva a la determinación de cambios innovadores en la administración efectiva exigida por el medio ambiente externo como condición a la continuidad en competencia y reconocimiento ante el entorno que se desenvuelve toda organización, que es necesario sostener el equilibrio financiero y proyectar con claridad las metas que se quieren lograr, divulgándolas al interior de la empresa, motivando a los colaboradores a seguir uniendo esfuerzos para lograr el bienestar de la organización y de ellos mismos, y concluyentemente se determina que la medición de los resultados de manera eficiente, es la herramienta estratégica más efectiva para toda organización que anhela crecer.

10. RECOMENDACIONES

Como recomendaciones prácticas para el correcto funcionamiento del plan estratégico basado en el Balanced Scorecard, para la CTA. Soluciones Laborales, se sugieren las siguientes pautas, con el único propósito de lograr una correcta implementación del Cuadro de Mando Integral en el sistema de gestión de la empresa.

-Asignar la labor de supervisión en el proceso de implementación a una persona responsable en cada perspectiva o área desarrollada, de tal forma que exista una auditoria constante de los indicadores de gestión que impulsan la estrategia y se realicen los ajustes pertinentes en que sean necesarias, retroalimentando de esta manera cada área vinculada en el proceso, ésta asignación puede ser efectiva si se retribuye a los jefes de las áreas de gestión.

-Implementar por medio de un programa o Software sencillo la sistematización del CMI, de tal forma que en cada una de las áreas sea suministrada la información requerida por el personal interesado, en éste caso, jefes de área y directivos de la CTA. y consigan consultar los resultados obtenidos en cada indicador, y gráficamente logren divisar el estado de la organización frente al cumplimiento de la estrategia.

-Para el buen desempeño en la implementación del CMI, se sugiere la divulgación constante, antes, durante y después de establecido el proceso, para evitar confusiones, aclarar inquietudes y garantizar una correcta ejecución, dando a conocer el papel que desempeña cada uno de los colaboradores en el aporte al sistema de gestión.

-Una vez establecido el CMI al interior de la cooperativa, se propone realizar evaluaciones periódicas de los indicadores de gestión planteados, y si es necesario incrementarlos en número o ampliar los rangos que determinan la mejoría o decrecimiento en el mismo, se haga bajo parámetros establecidos según el crecimiento de la empresa y la necesidad de identificar aspectos vitales que afecten la estrategia.

BIBLIOGRAFIA

BERNAL, Cesar .Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. [en línea].México,2006. [Consultado el 05 de noviembre, 2011]. Disponible en internet:<http://www.slideshare.net/rmarosemena/metodologia-de-la-investigacion>

BUENDÍA, L., COLÁS, P. y HERNÁNDEZ, F. Métodos de Investigación en Psicopedagogía. [en línea]. Madrid, 1998, p.120. [Consultado el 05 de Noviembre de 2011]. Disponible en internet:<http://aulas.blogia.com/2006/080301-la-tecnica-de-las-encuestas-otras-consideraciones-metodologicas.php>

CÁRDENAS ESPINOSA, R.D. Las organizaciones solidarias en Colombia una experiencia alternativa en la modernización del estado. [en línea]. Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 130, 2010. [Consultado el 13 de octubre, 2011]. Disponible en internet: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/co/>.

COLOMBIA. PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Decreto 468. Artículo 1º. Diario oficial No. 39.201, Bogotá (23 de febrero de 1990).

GOMEZ L., Roberto, Evolución científica y metodología de la economía. [en línea].España,2004. [Consultado el 5de Noviembre de 2011]. Disponible en internet:<http://www.eumed.net/cursecon/libreria/rgl-evol/2.4.1.htm>

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; HERNÁNDEZ COLLADO, Carlos y LUCIO BATIPSTA, Pilar. Metodología de La Investigación. México: Mc Graw – Hill.

KERLINGER, Fred N. Enfoque conceptual de la investigación del comportamiento. México: Interamericana. 1997

LORINO (1993) citado por NIVEN, Paul R. El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso. Barcelona: Gestión 2000 S.A., , 2003, pp. 33- 42.

MORALES. Frank, Tipos de investigación [en línea], 2008. [Consultado el 05 de Noviembre 2011]. Disponible en internet:<http://manuelgross.bligoo.com/content/view/999252/Conozca-3-tipos-de-investigacion-Descriptiva-Exploratoria-y-Explicativa.html>

NIEVES CRUZ, Felipe. La Investigación Exploratoria,[en línea]. México, 2006. [Consultado el 05 de Noviembre 2011]. Disponible en internet:<http://www.gestiopolis.com/canales7/mkt/investigacion-exploratoria-y-algunos-aportes-a-la-investigacion-de-mercados.htm>

NILS-GORANOLVE, Carl; PERTRI, Johan; ROY, Jan y ROY, Sofie El Cuadro de Mando en Acción, Equilibrando estrategias y control. Cuba: Deusto.

NIVEN, Paul R. El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso. Prologo de Robert S. Kaplan. Maximizar los Resultados. Gestión 2000.com.

RAMOS C. Ena, Métodos y técnicas de investigación, [en línea]. México, 2008 [Consultado el 05 de Noviembre de 2011]. Disponible en internet:<http://www.gestiopolis.com/economia/metodos-y-tecnicas-de-investigacion.htm>.

RUIZ Ramón L., Historia y evolución del pensamiento científico. [en línea]. Culiacán, Sinaloa, México, 2007. [Consultado el 05 de Noviembre de 2011]. Disponible en internet:<http://www.eumed.net/libros/2007a/257/7.1.htm>SUPERINTENDENCIA DE

LA ECONOMIA SOLIDARIA. Publicación virtual. [en línea]. Volumen 1, Edición semestral (julio – Diciembre, 2006), [Consultado el 13 de octubre, 2011]. Disponible en internet:http://www.supersolidaria.gov.co/revista/revista_01/abc.php

SUPERSOLIDARIA. Glosario de Economía Solidaria. [en línea]. Mayo de 2011.), [Consultado el 13 de octubre, 2011]. Disponible en internet:<http://www.supersolidaria.gov.co/data/Glosario-Economia-Solidaria-web-may-11.doc>.

ANEXOS

Anexo A. Formato de entrevista definición de procesos

CTA. SOLUCIONES LABORALES		FICHA DE PROCESO	
PLANEAR	PROCESO: Nombre del proceso		PROPIETARIO: Responsable del proceso
	OBJETIVO: Cual es el propósito del proceso(para que sirve o para que se requiere)		
	ALCANCE: *EMPIEZA: Donde empieza el proceso		
	*INCLUYE: Que elementos incluye		
	*TERMINA: Donde Termina el Proceso		
	PROVEEDOR: Quienes alimentan el proceso		CLIENTE: A quienes se entrega los productos o resultados del proceso
HACER	ENTRADAS: Información, productos o requisitos para activar el proceso		SALIDAS: Todos los resultados esperados del proceso
	VARIABLES A CONTROLAR: Parámetros sobre los cuales se puede intervenir y cuya modificación puede alterar los indicadores de desempeño del proceso		DIAGRAMA DEL PROCESO: Figura de identificación del proceso
VERIFICAR	REGISTROS: Formatos o sistemas en los cuales se va registrando la información como resultado o desempeño del proceso		INSPECCIONES Y CONTROLES: Inspecciones o controles que se aplica al proceso para verificar el cumplimiento de los requisitos
	INDICADORES: Índices que permiten hacer seguimiento y medición del cumplimiento de los objetivos del proceso, así como planificar los valores esperados para los mismos.		
ACTUAR	PRODUCTO NO CONFORME: Define el producto no conforme del proceso de realización en cada una de sus etapas		
	ACCION PREVENTIVA: Acciones para prevenir fallos o corregir tendencias que apuntan a salir del control del proceso		ACCION CORRECTIVAS: Acciones que se deben tomar dentro del proceso, para mantenerlo bajo control
	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Fuente: [hp://procesos.univalle.edu.co/documentos/CAPACITACION/Cartilla_capacitacion_procesos.pdf](http://procesos.univalle.edu.co/documentos/CAPACITACION/Cartilla_capacitacion_procesos.pdf)

Anexo B. Formato de entrevista personal directivo

Entrevista Directivos

CTA SOLUCIONES

LABORALES

FECHA, NOMBRE Y CARGO

HISTORIA

- 1.¿Puede por favor hacer una reseña de la empresa desde sus inicios?
- 2.¿Qué considera usted ha hecho que la empresa crezca hasta lo que es hoy en día?

PERSPECTIVAS OBJETIVOS Y MEDIDAS

- 3.¿Qué proposición de valor puede asegurar que los clientes estén satisfechos y sean fieles?(Objetivos)
- 4.¿En qué procesos debemos destacar o dominar para esta proposición de valor para los clientes?
¿Cómo considera se pueden dominar esos procesos? (Ubicación de los Objetivos)
- 5.¿Qué datos o medidas usa usted actualmente para medir el éxito de la empresa?
- 6.¿Tiene metas para esas medidas? Si es así, ¿Cuáles son?
- 7.¿Qué datos o informes considera son más útiles y por qué?

COMO CONSEGUIR LOS OBJETIVOS

- 8.¿Qué cree usted que debemos hacer para alcanzar ese futuro deseado?(Estrategia)

9.¿Cómo conseguiremos las estrategias que acaba de mencionar?

10.¿Qué pasos financieros se necesitan para asegurar la ejecución de nuestra estrategia? ¿Cómo lograr ese estado financiero?

¿que cosas impulsan un mejor estado financiero(indicadores pasados y futuros)

11.¿Quiénes son nuestros clientes objetivos? ¿Cómo cree usted se consiguen estos clientes? Se mide la satisfacción de los clientes?

12.¿Qué capacitación y herramientas considera usted deben poseer nuestros empleados, para ejecutar nuestra estrategia?

OBSTACULOS Y SOLUCIONES

13.¿Cuáles son algunos de los obstáculos que usted considera podemos encontrar en la puesta en marcha del CMI?

14.¿Cómo cree o considera usted podemos superar dichos obstáculos?

ESPECTATIVAS FRENTE AL PROYECTO

15.¿Según lo expuesto y presentado hasta el momento sobre el CMI, que expectativas tiene usted frente al proyecto, que espera usted recibir como beneficio de esta implementación?

16.¿Cómo valoraría la herramienta del Cuadro de Mando Integral una vez implementada?

Elaborado por:

KAREN PATRICIA GUTIERREZ

Administración de empresas

Universidad del Valle

Anexo C. Formato de *focus group*

Documento Soporte Focus Group

Tema: Replanteamiento de la Visión

CTA SOLUCIONES LABORALES

NOMBRE:

CARGO:

1. ¿Dónde y por qué hemos tenido éxito en el pasado?
2. ¿Dónde hemos fallado?
3. ¿Por qué debemos sentirnos orgullosos de nuestra empresa?
4. ¿Cuáles son las tendencias, innovaciones y dinámicas que actualmente está cambiando nuestro mercado?
5. ¿Qué esperan nuestros clientes de nosotros? ¿Nuestros Accionistas, Socios?, ¿Nuestros Empleados?
6. ¿Cuáles son nuestros mayores atributos y competencias como empresa?
7. ¿Dónde ve la empresa en 3 años?, ¿En 5 años? ¿En 10 años?
8. ¿Cómo habrá cambiado nuestra empresa en todo ese tiempo?
9. ¿Cómo mantenemos nuestro éxito?
10. ¿Qué hace que los procesos que tiene a cargo sean diferentes de las demás empresas?

Elaborado por:

Karen Patricia Gutiérrez

Administración de Empresas

Universidad del Valle

Anexo D. Brochure de la Cooperativa

Santiago de Cali, de de 2012

Señores

Empresa destinataria

Ciudad

REF. PROPUESTA DE SERVICIOS

Es grato para nosotros presentar para su consideración la propuesta de servicios de ejecución de mano de obra asociativa en procesos y subprocesos de la **COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO SOLUCIONES LABORALES**, por medio del cual usted logrará un esquema de contratación flexible y eficiente, debido a que nuestra organización cuenta con todo el personal y equipo necesarios para cubrir todas sus necesidades.

Cordialmente,

ALBERTO RIZO OTERO

PRESIDENTE

CONTENIDO DE LA PRESENTACION

✕ INFORMACIÓN GENERAL	3
✕ MISIÓN – VISIÓN	4
✕ NATURALEZA DEL TRABAJO ASOCIADO	5
✕ JUSTIFICACIÓN LEGAL	6
✕ SISTEMA DE OPERATIVIDAD	7
✕ ADMINISTRACIÓN DE NOMINA DELEGADA	9
✕ BENEFICIOS Y OBLIGACIONES DE LA EMPRESA	10
✕ BENEFICIOS Y OBLIGACIONES DE LOS ASOCIADOS	12
✕ SERVICIOS ADICIONALES	15
✕ ORGANIZACIÓN JERÁRQUICA DE NUESTRA CTA	17
✕ RELACIÓN DE EMPRESAS VINCULADAS A NUESTRA CTA	18
✕ EJEMPLO DE FACTURACIÓN MENSUAL POR TRABAJADOR ASOCIADO	19
✕ COMO SOLICITAR NUESTROS SERVICIOS	20

INFORMACION GENERAL

Nuestra **COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO SOLUCIONES LABORALES**, es una asociación sin ánimo de lucro creada con el fin de prestar organizadamente servicios de manera autogestionaria al sector empresarial, comercial e industrial en general.

Nuestra organización fue constituida mediante documento privado por Asamblea General de Constitución celebrada el día 2 de Noviembre del 2001 y debidamente registrada en la Cámara de Comercio de Cali, con Matricula Mercantil No. 04304, certificada por la Superintendencia de Economía Solidaria y acreditada en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social mediante Resolución No. 2609 del 27 de noviembre del 2002.

MISION

Fundamentados en los principios que rigen la economía solidaria y nuestra capacidad de liderazgo, suministramos soluciones eficaces de contratación, buscando permanentemente estrategias que nos permitan obtener el mejoramiento del nivel de vida de nuestros asociados, en razón a la eficiencia en la productividad para el sector formal con absoluta

responsabilidad laboral y seguridad social para el asociado y su núcleo familiar.

VISION

La **COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO SOLUCIONES LABORALES**, será reconocida como una organización social sin ánimo de lucro, líder en el campo de la generación de empleo estable y permanente, mediante la cultura del mejoramiento continuo contribuyendo así a la construcción de una sociedad más digna e integral en beneficio de nuestros trabajadores asociados y de la comunidad en general.

NATURALEZA DEL TRABAJO ASOCIADO

La **COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO SOLUCIONES LABORALES**, es una empresa de la economía solidaria que vincula voluntariamente el trabajo de las personas naturales para la ejecución de labores materiales o intelectuales para generar o mantener puestos de trabajo de conformidad con las aptitudes o capacidades de los trabajadores asociados y los requerimientos de los cargos auto aceptados democráticamente sin sujeción a la Legislación laboral vigente.

Nuestra cooperativa de Trabajo Asociado, tiene como origen atender las necesidades actuales del mercado laboral de la región a un menor costo para el Empresario contratante y con la prestación de un óptimo servicio.

JUSTIFICACION LEGAL

De conformidad con la Ley 79 de 1988, y la Ley 454 de 1998, Las **COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO** son entidades sin ánimo de lucro, que vinculan el trabajo personal de sus asociados para la producción de bienes y ejecución de obras o la prestación de servicios en forma autogestionaria, sujetándose al desarrollo del Acuerdo Cooperativo de conformidad con sus aptitudes, capacidades y requerimientos de los cargos solicitados, acatando las regulaciones que establecen los órganos de administración, sin sujeción a la legislación laboral ordinaria.

El régimen de economía solidaria que rige las Cooperativas de Trabajo Asociado en Colombia ha dispuesto que la mano de obra suministrada por este tipo de entidades, por el hecho de no estar sujetas al cerrado y paternalista régimen laboral, incorporan grandes beneficios para el trabajador e igualmente para el empresario, pues permite una inmensa flexibilización de las relaciones laborales existentes a un menor costo.

Nuestra **COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO SOLUCIONES LABORALES**, garantiza el estricto cumplimiento al proceso de reclutamiento, selección investigación de referencias laborales, evaluaciones psicotécnicas, entrevistas, análisis y selección final, antes de la vinculación del trabajador asociado ante nuestros usuarios.

Las jornadas que impliquen trabajo suplementario, recargos nocturnos, dominicales y festivos, serán reconocidas conforme lo establece el Código Sustantivo del Trabajo.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, es un gusto dar a conocer el **sistema de operatividad** de nuestra **COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO SOLUCIONES LABORALES**:

CON EL CONTRATANTE:

- 1) Se suscribe un contrato comercial con la cooperativa de trabajo asociado por término de un (1) año, para vincular las personas de la Empresa por medio de la cooperativa; Este contrato desvincula a la Empresa contratante de toda relación laboral o responsabilidad contractual laboral.
- 2) El contratante coordinará con los funcionarios de nuestro Departamento de Nómina, las novedades causadas en cada periodo con cinco (5) días de anticipación, elaborando la nómina inmediatamente y presentando la factura correspondiente dos (2) días antes de cada periodo para su cancelación, el cual debe efectuarse a mas tardar un (1) día antes de la fecha de pago de las compensaciones correspondientes.
- 3) En el evento en que la Empresa contratante requiera la selección de personal para sus áreas de trabajo, nuestra **COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO SOLUCIONES LABORALES** efectuará este servicio sin costo adicional alguno, sólo se cobra la visita domiciliaria.
- 4) En el desarrollo de ejecución del Contrato Comercial de Ejecución de Mano de Obra Asociativa en Procesos y Subprocesos con nuestra CTA, bajo su responsabilidad efectuará las afiliaciones, informará las novedades y cancelará oportunamente los valores correspondientes a la seguridad social (EPS, ARP, AFP) previo el pago efectuado por el contratante. Igualmente después del décimo (10º) día de cada mes, nuestra **COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO SOLUCIONES LABORALES** entregará al contratante las fotocopias de los pagos efectuados al Sistema de Seguridad Social.

- 5) La empresa contratante tiene la absoluta flexibilidad de determinar el número de trabajadores que requiera para el desarrollo del objeto social, sin ningún riesgo o conflicto de carácter laboral que implique litigio de alguna naturaleza, lo anterior por cuanto este sistema no está sujeto a nuestro régimen laboral que por naturaleza es proteccionista a favor del trabajador.
- 6) Para la Empresa contratante desaparece la contratación directa de su personal, pues éstos quedan vinculados directamente a nuestra **COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO SOLUCIONES LABORALES** en calidad de **ASOCIADOS**.

ADMINISTRACION DE NOMINA DELEGADA

Este servicio consta fundamentalmente del manejo integral de la nómina de su empresa por medio de nuestra **COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO SOLUCIONES LABORALES** que incluye:

- ✕ Proceso de reclutamiento acorde al perfil del cargo requerido.
- ✕ Proceso de selección, aplicación de pruebas psicotécnicas y de entrevistas.
- ✕ Proceso de verificación de referencias tanto laborales como personales.
- ✕ Proceso de contratación, elaboración de contrato de asociación, afiliación al Sistema de Seguridad Social, caja de compensación familiar y otros.
- ✕ Pago de la nómina directamente por la CTA. mediante el sistema de dispersión de fondos.

Al trabajador asociado se le hace una inducción sobre su compromiso, deberes y normas que debe cumplir, tanto con el usuario de la prestación del servicio como con la CTA.

El usuario contratante deberá autorizar en los reportes de tiempo por nosotros suministrados, el tiempo laborado por el trabajador asociado cinco(5) días antes del pago según sea su modalidad, con el fin de

garantizar la cancelación oportuna de las compensaciones causadas dentro del respectivo periodo.

Las facturas por la prestación de nuestros servicios deberán ser canceladas dentro de los dos (2) días siguientes a su presentación, lo anterior por corresponder estrictamente a pagos de nómina.

Los beneficios y obligaciones de la empresa contratante, con nuestra **COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO SOLUCIONES LABORALES**, son:

BENEFICIOS

- 1)** Por el hecho de tener relaciones comerciales con nuestra CTA, tendrá flexibilización de los contratos suscritos actualmente con sus trabajadores, teniendo en cuenta que éstos pasaran a ser contratos de asociación y no están cobijados por el Régimen Laboral.
- 2)** Gozan de la tranquilidad de disponer con el personal necesario para determinadas épocas de producción o de acuerdo a sus necesidades.
- 3)** Nuestra organización solidaria se encargará totalmente de coordinar y elaborar nómina, seguridad social (E.P.S., A.R.P. y A.F.P.), Incapacidades, capacitaciones, reemplazos, vacaciones, licencias, visitas domiciliarias y demás solicitudes que requiera en cualquier momento su empresa.
- 4)** Contarán con visitas periódicas de nuestro Departamento de Atención al Cliente a su empresa con el fin de determinar necesidades y observaciones para su inmediata solución.
- 5)** Todo nuestro personal estará totalmente dispuesto para atenderles en cualquier momento y así brindarles un mejor servicio.

- 6)** Periódicamente se enviará vía e-mail y en físico los comprobantes de pago (planillas) de la seguridad social directamente a su Departamento Administrativo o Recursos Humanos.
- 7)** Contarán con la presencia de un Supervisor de nuestra Cooperativa en sus instalaciones para atender de forma inmediata sus requerimientos después de un número de asociados que será acordado con anticipación.

OBLIGACIONES

- 1)** Suministrar la información necesaria para el ingreso, retiro y novedades del personal.
- 2)** Realizar los pagos de las facturas de una manera oportuna en los periodos establecidos en el Contrato de Ejecución de Obra en sus Procesos y Subprocesos u Oferta Mercantil.
- 3)** Suministrar los elementos de protección personal que se requieran por disposición legal y los necesarios para cumplir con el programa de Salud Ocupacional.
- 4)** La información requerida por la cooperativa será enviada por e-mail o en su defecto por escrito.
- 5)** Las peticiones, observaciones, reclamos y toda clase de información debe ser manejada y suministrada directamente por nuestra CTA.

Es importante reiterarles que todos los procedimientos administrativos que impliquen la vinculación o manejo de su personal serán manejados de manera autónoma e independiente bajo la responsabilidad contractual de nuestra CTA.

Los **beneficios y obligaciones** de los asociados con nuestra **COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO SOLUCIONES LABORALES** son:

BENEFICIOS

- 1)** Por el hecho de estar afiliados a nuestra CTA, por disposición legal las utilidades que genere el ejercicio fiscal debe ser redistribuidas entre los asociados, lo anterior teniendo en cuenta que la CTA son entidades sin ánimo de lucro.
- 2)** Mientras los asociados permanezcan en esa calidad en la CTA, no es necesario estar renovando permanentemente sus contratos, pues estos tienen vigencia hasta que el Asociado renuncie o la Empresa decida la finalización de su vinculación contractual, en estos eventos, nuestra CTA efectuará las diligencias y contactos necesarios para reubicarlo en alguna de las Empresas en las cuales tenga oportunidad de hacerlo.
- 3)** Préstamos:
 - Por intermedio del Fondo de Solidaridad se le efectuarán a los asociados préstamos por estricta calamidad doméstica hasta por un (1) Salario Mínimo Mensual Legal Vigente, después del cuarto mes de pertenecer a la Cooperativa.
 - Crédito de Consumo hasta de Un Millón de Pesos (\$1.000.000,00), después de un año de pertenecer a nuestra Cooperativa sin ningún interés.
 - Créditos con el Banco AV Villas, Caja Social, crédito de autos, crédito, crédito- consumo.
- 4)** A cada Asociado, después de cuatro meses, se le entregará un kit escolar por cada hijo entre los 7 y 14 años, que demuestre estar

estudiando en la época de ingreso a clases (Caja de Compensación Familiar).

5) Se otorgará un seguro de vida colectivo de Diez Millones de Pesos (\$10.000.000), que se entregará a los beneficiarios al momento de fallecer el asociado, el costo para el asociado por estos dos (seguro y auxilio) es de \$ 3.800 mensuales descontados en 2 quincenas, de \$1.900,00.

6) Servicios Médicos Empresariales

7) En el caso de fallecimiento del trabajador se le entregará un auxilio funerario a sus beneficiarios de \$3.000.000. Este seguro se extiende al círculo familiar.

8) Emergencia Medica Integral EMI. (Opcional).

9) Por incapacidad laboral del asociado por más de seis (6) meses, se le dará un auxilio para canasta familiar por valor de TRESCIENTOS MIL PESOS (\$300.000,00), mensuales.

10) En el Caso de que el asociado llegare a presentar incapacidad por enfermedad terminal, se le entregará el cincuenta por ciento (50%) del valor del seguro.

OBLIGACIONES

1. Dirigirse directamente a la CTA para tramitar permisos, licencias, incapacidades, vacaciones, reclamos, quejas, sugerencias y demás inquietudes que surjan en el devenir del Convenio.

2. El ingreso del trabajador asociado al sistema de economía solidaria como socio implica la obligación de efectuar un aporte de afiliación por valor de \$ 40.000,00 por una sola vez, descontable en cuatro quincenas, no reembolsables y que conforman el patrimonio social de la CTA .

- 3.** Una vez cancelada la afiliación el trabajador asociado deberá efectuar un ahorro quincenal de \$5.000.00, que serán reembolsables al asociado al momento de su retiro o renuncia voluntaria de la CTA, este ahorro más las utilidades que cada año liquide la cooperativa con destino al trabajador, constituye el fondo de solidaridad que se reembolsará cuando usted se retire de la Cooperativa, sin embargo basado en el fondo de solidaridad se efectúan los préstamos.

SERVICIOS ADICIONALES

CAPACITACIONES EN DESARROLLO PERSONAL Y EMPRESARIAL

- Trabajo en equipo
- Comunicación asertiva
- Manejo del estrés
- Autoestima
- Promoción del buen trato en la familia
- Prevención del abuso en consumo de sustancias psicoactivas
- Manejo y solución de conflictos
- Duelo: Perdidas en la familia, como afrontarlas
- Pautas de crianza en niños y adolescentes
- Servicio al cliente
- Técnicas de ventas
- Trabajo en equipo
- Etiqueta y protocolo
- Motivación personal
- Habilidades para vivir
- Resolución de conflictos
- Gestión del tiempo
- Liderazgo y motivación
- Estilo de vida saludable
- Manejo del dinero

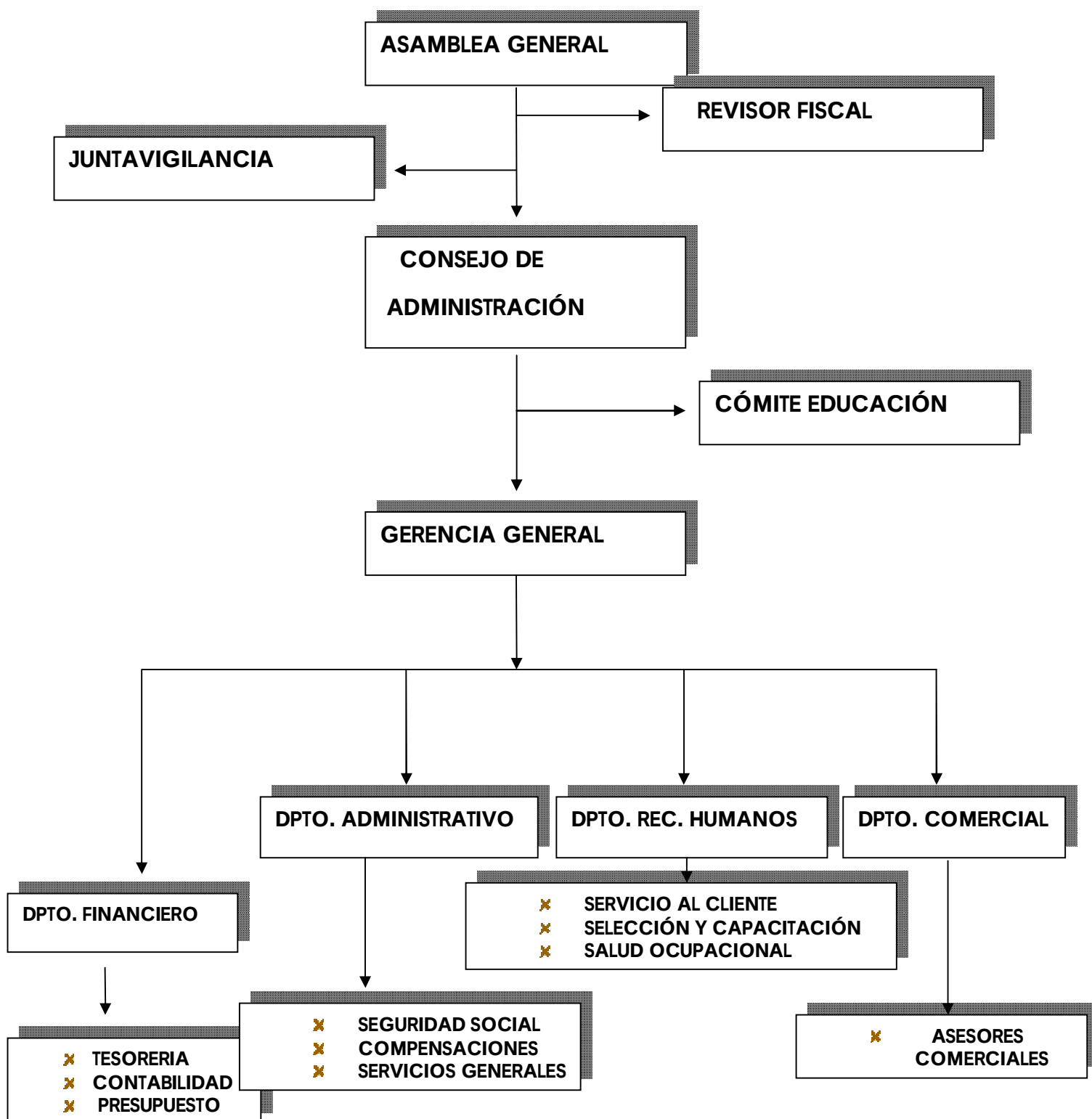
CAPACITACIONES Y EDUCACION EN SALUD

- Prevención de enfermedades de transmisión sexual
- Planificación familiar
- Prevención de Cáncer de cerviz y seno
- Prevención de riesgos cardiovasculares
- Nutrición y obesidad
- Prevención de enfermedades gástricas
- Manejo de estrés y relajación
- Salud oral
- Violencia intrafamiliar

JORNADAS DE SALUD

- Vacunación mujeres en edad fértil
- Examen de seno
- Valoración próstata
- Consulta de primera vez y control de planificación familiar
- Higiene oral
- Examen de agudeza visual
- Valoración de riesgo cardiovascular
- Campaña de prevención de Osteoporosis(Valoración medica, asesoría nutricional y examen computarizado)

ORGANIZACION JERÁRQUICA DE NUESTRA COOPERATIVA:



RELACIÓN DE EMPRESAS VINCULADAS A NUESTRA CTA SOLUCIONES LABORALES:

CONSTRUCTORA MELENDEZ	PALMAS MALL
KOKORIKO	CONSTRUCCIONES ÉXITO
ETERNIT ATLANTICO	AEROCALI
ETERNIT PACIFICO	FEDARKA
ETERNIT ANTIOQUIA	TERMOEMCALI
ETERNIT BOGOTA	EDIFICIO ANGEL
SAINC INGENIEROS CONSTR.	DOMINA
GRUPO FACTORING DE OCCID.	NOGACOL
OUTSOURCING EMPRESARIAL	FUNEAL
ORGANIZACIÓN EDUARDO GOMEZ	ASOPARTES
IMÁGENES GRAFICAS S.A.	HACIENDA LA VALENCIANA
EDUARDO VALENCIA	ANGEL MIRANDA & CIA. LTDA
SUPER TIENDAS MASCOTT	ALARCON & ASOCIADOS
FUNVIMA CONSTRUCTORA	FUNDACION AMIGOS
ORTHOCLASS	FRESPAN
NELUBAN CONSTRUCTORES	PALMETTO PLAZA
JARAMILLO MORA S.A.	LUIS FERNANDO CASTRO
FERROCARRILES DEL OESTE	GRUPO EDUARDO GOMEZ
IMPRIAL	INVERSIONES ALAN
J.E. BOTERO & CIA.	SERVITECA LA CAMPIÑA
SUPERTIENDAS MASC. STA. ELENA	INDUSTINTAS
MADERERA CONTINENTAL	EDIFICIO PLAZA INGENIO
INTERCARIBE	TRADELCA
GRANCOLOMBIANA DE LUBRICANT	DISTRIMEDICS DE COL.

KEMIRA CHEMICAL DE BRAZIL

INVERCAPITAL

ORTHO ORAL

FAJAS OLITH

GUTIERREZ VALLE & CIA.

MEDICAR IPS

MACROMEGA DISTRIBUCIONES BTA

MEGADISTRIBUCIONES MEDELLIN

MACRODISTRIBUCIONES ARMENIA

MACROMEGADISTR. CALI

INVERSIONES EL AGUACATAL LTDA.

J.E. BOTERO

DINAMICA LOGISTICA

ALVARO JOSE GUTIERREZ

YEMAIL & DAPHNE

ASORVAL

SOTO LTDA.

DELTAVALLE S.A.

NOGACOL

PLEXO LTDA.

EJEMPLO DE FACTURACION MENSUAL POR ASOCIADO PARA SALARIO MÍNIMO AÑO 2012

COMPENSACIÓN BÁSICA	566.700		
SUBSIDIO DE TRANSPORTE	67.800		
TOTAL	634.500		
SEGURIDAD SOCIAL (NO INCLUYE TRANSPORTES)		%	Valores
ENTIDAD PROMOTORA DE SALUD EPS		8,5%	48.169
ADMINISTRADORA DE PENSIONES AFP		12,00%	68.004
ASEGURADORA DE RIESGOS PROFESIONALES		1,044%	5.916
TOTAL		21,5%	122.089
APORTES PARAFISCALES (NO INCLUYE AUX TRANSP.)			
CAJA DE COMPENSACIÓN		4%	22.668
I.C.B.F		3%	17.001
SENA		2%	11.334
TOTAL		9%	51.003
PRESTACIONES SOCIALES INCLUYE SUB TRANSPORTE			
CESANTIAS	FONDO ACUMULATIVO (\$634.500)	8,33%	52.853
INTERESES A LAS CESANTIAS	INTERES FONDO ACUMULATIVO (\$634.500)	1%	6.345
PRIMA SERVICIOS	COMPENSACIÓN SEMESTRAL (\$634.500)	8,33%	52.853
VACACIONES	DESCANSO ANUAL REMUNERADO (\$566.700)	4,17%	23.631
DOTACION – OPCIONAL			
TOTAL		21,83%	135.682
SUB TOTAL			943.274
ADMINISTRACION DE NOMINA		8%	75.462
SUB TOTAL		\$	1.018.736
IVA 1,6%		1,6%	16.299
TOTAL			\$ 1.035.035

¿CÓMO SOLICITAR NUESTROS SERVICIOS?

Para solicitar nuestros servicios es suficiente con una llamada a nuestro PBX.: 6811818 / 6659545 ó a los celulares: 313-7685428, 317-4293365, 314-8884025, para que personas técnicamente seleccionadas vayan a ejecutar la labor solicitada inmediatamente.

Cordialmente,

ALBERTO RIZO OTERO

PRESIDENTE

EJEMPLO DE FACTURACION MENSUAL POR ASOCIADO PARA SALARIO MÍNIMO AÑO 2011

COMPENSACIÓN BÁSICA	535.600		
SUBSIDIO DE TRANSPORTE	63.600		
TOTAL	599.200		
SEGURIDAD SOCIAL (NO INCLUYE TRANSPORTES)		%	Valores
ENTIDAD PROMOTORA DE SALUD EPS		8,5%	45.526
ADMINISTRADORA DE PENSIONES AFP		12,00%	64.272
ASEGURADORA DE RIESGOS PROFESIONALES		1,044%	5.592
TOTAL		21,5%	115.390
APORTES PARAFISCALES (NO INCLUYE AUX TRANSP.)			
CAJA DE COMPENSACIÓN		4%	21.424
I.C.B.F		3%	16.068
SENA		2%	10.712
TOTAL		9%	48.204
PRESTACIONES SOCIALES INCLUYE SUB TRANSPORTE			
CESANTIAS	FONDO ACUMULATIVO (\$599.200)	8,33%	49.913
INTERESES A LAS CESANTIAS	INTERES FONDO ACUMULATIVO (\$599.200)	1%	5.992
PRIMA SERVICIOS	COMPENSACIÓN SEMESTRAL (\$599.200)	8,33%	49.913
VACACIONES	DESCANSO ANUAL REMUNERADO (\$535.600)	4,17%	22.335
DOTACION – OPCIONAL			
TOTAL		21,83%	128.153
SUB TOTAL			890.947
ADMINISTRACION DE NOMINA		10%	89.095
SUB TOTAL		\$	980.042
IVA 1,6%		1,6%	15.681
TOTAL		\$	995.723

Anexo E. Resultado de grupo focal

Documento Soporte Focus Group
Tema: Replanteamiento de la Visión
CTA SOLUCIONES LABORALES

NOMBRE:

Oswaldo
Bernal

CARGO:

Director
Administrativo

1. ¿Dónde y por qué hemos tenido éxito en el pasado?

R/ Hemos tenido éxito en el pasado en la gestión empresarial, el buen servicio y en la modificación de procesos.

2. ¿Donde hemos fallado?

R/ En la comunicación a nivel interno.

3. ¿Por qué debemos sentirnos orgullosos de nuestra empresa?

R/ Porque a pesar de las falencias el resultado de la buena gestión se a logrado ver en con la permanencia de nuestros clientes.

4.¿Cuales son las tendencias, innovaciones y dinámicas que actualmente esta cambiando nuestro mercado?

R/ La comunicación tecnológica, la modificación del mercadeo y las ventas en el sector solidario.

5.¿Que esperan nuestros clientes de nosotros? ¿Nuestros Accionistas, Socios?, ¿Nuestros Empleados?

R/ Esperan la retribución por medio de nuevas propuestas que permitan la entrega de buenos excedentes a fin de nuestro excelente servicio.

6.¿Cuales son nuestros mayores atributos y competencias como empresa?

R/ El buen servicio al cliente externo.

7.¿Donde ve la empresa en 3 años?, ¿En 5 años? ¿En 10 años?

R/ Con mejoras continuas en el servicio a medida que el medio lo vaya exigiendo permitiéndonos innovar como empresa solidaria.

8.¿Como habrá cambiado nuestra empresa en todo ese tiempo?

R/ Con mejoras en todos los aspectos y áreas operativas y administrativas de la empresa.

9.¿Como mantenemos nuestro éxito?

R/ El éxito se mantiene con la perseverancia, las ganas y el anhelo de continuar, con buena proyección empresarial.

10.¿Que hace que los procesos que tiene a cargo sean diferentes de las demás empresas?

R/ En la globalización de los procesos adaptándose a la necesidad de cada cliente.

Elaborado por:

Karen Patricia Gutiérrez
Administración de Empresas
Universidad del Valle

Documento Soporte Focus Group
Tema: Replanteamiento de la Visión
CTA SOLUCIONES LABORALES

NOMBRE:	Marlon Bernal
CARGO:	Director Financiero

1. ¿Dónde y por que hemos tenido éxito en el pasado?

R/ Por que hemos actuado con responsabilidad y honestidad.

2. ¿Donde hemos fallado?

R/ En la comunicación.

3. ¿Por qué debemos sentirnos orgullosos de nuestra empresa?

R/ Por que logramos cumplimiento en los procesos.

4.¿Cuales son las tendencias, innovaciones y dinámicas que actualmente esta cambiando nuestro mercado?

R/ Las tendencias que cambian nuestro mercado son las innovaciones tecnológicas y las normas o leyes.

5.¿Que esperan nuestros clientes de nosotros? ¿Nuestros Accionistas, Socios?, ¿Nuestros Empleados?

R/ De nosotros esperan calidad en el servicio.

6.¿Cuales son nuestros mayores atributos y competencias como empresa?

R/ Nuestra mayor fortaleza es contar con el personal idóneo.

7.¿Donde ve la empresa en 3 años?, ¿En 5 años? ¿En 10 años?

R/ En toda Colombia con sucursales independientes para la toma de decisiones.

8.¿Como habrá cambiado nuestra empresa en todo ese tiempo?

R/

9.¿Como mantenemos nuestro éxito?

R/ Con realizar todas las labores teniendo como base el principio de la responsabilidad.

10.¿Que hace que los procesos que tiene a cargo sean diferentes de las demás empresas?

R/ En la agilidad y eficacia para dar cumplimiento a los objetivos.

Elaborado por:

Karen Patricia Gutiérrez

Administración de Empresas

Universidad del Valle

Documento Soporte Focus Group
Tema: Replanteamiento de la Visión
CTA SOLUCIONES LABORALES

NOMBRE:	José María Gutiérrez
CARGO:	Director Jurídico

1. ¿Dónde y por qué hemos tenido éxito en el pasado?

R/ En la perseverancia y en la experiencia de los directivos.

2. ¿Donde hemos fallado?

R/ En algunos eventos por falta de control y normas claras.

3. ¿Por qué debemos sentirnos orgullosos de nuestra empresa?

R/ Porque la hemos construido con mucho esfuerzo y dedicación.

4.¿Cuales son las tendencias, innovaciones y dinámicas que actualmente esta cambiando nuestro mercado?

R/ En la atención especializada hacia los clientes y la prestación de un servicio oportuno y favorable.

5.¿Que esperan nuestros clientes de nosotros? ¿Nuestros Accionistas, Socios?, ¿Nuestros Empleados?

R/ De nosotros esperan un buen servicio, beneficios y una atención inmediata.

6.¿Cuales son nuestros mayores atributos y competencias como empresa?

R/ Nuestros mayores atributos son la experiencia y el conocimiento de los directivos.

7.¿Donde ve la empresa en 3 años?, ¿En 5 años? ¿En 10 años?

R/ Posicionada en un buen lugar y con un significativo incremento en la vinculación de los asociados.

8.¿Como habrá cambiado nuestra empresa en todo ese tiempo?

R/ Habrá cambiado para mejorar y establecer incrementos en la contratación e ingreso de asociados.

9.¿Como mantenemos nuestro éxito?

R/ Con fundamento en nuestra experiencia y con un buen servicio.

10.¿Que hace que los procesos que tiene a cargo sean diferentes de las demás empresas?

R/ En el dinamismo administrativo y la oportunidad en la atención a los clientes de la organización.

Elaborado por:

Karen Patricia Gutiérrez

Administración de Empresas

Universidad del Valle

Documento Soporte Focus Group
Tema: Replanteamiento de la Visión
CTA SOLUCIONES LABORALES

NOMBRE:

Arvey José Volverás

Mambuscay

CARGO:

Gerente

General

1. ¿Dónde y por qué hemos tenido éxito en el pasado?

R/ En la sucursal de la cooperativa en Cali, por la fuerza de mercadeo aunada al proceso administrativo de los demás directivos.

2. ¿Donde hemos fallado?

R/ En la unión personal entre directivos, en la separación de lo personal (amistad) y lo laboral.

3. ¿Por qué debemos sentirnos orgullosos de nuestra empresa?

R/ Porque hemos iniciado desde cero y hoy somos una organización nacionalmente reconocida.

4.¿Cuales son las tendencias, innovaciones y dinámicas que actualmente esta cambiando nuestro mercado?

R/ Las tendencias que marcan la innovación en nuestro mercado son el Libre mercado y las tecnologías.

5.¿Que esperan nuestros clientes de nosotros? ¿Nuestros Accionistas, Socios?, ¿Nuestros Empleados?

R/ De nosotros esperan Responsabilidad frente al manejo integral de los asociados, nuestros socios

Esperan que los tengamos siempre presentes como personas que tienen necesidades.

6.¿Cuales son nuestros mayores atributos y competencias como empresa?

R/ Como empresa nuestra mayor competencia es la perseverancia y la realización del trabajo con entusiasmo y empeño y esto unido al conocimiento adquirido y aportado por cada directivo.

7.¿Donde ve la empresa en 3 años?, ¿En 5 años? ¿En 10 años?

R/ Veo la empresa con mayores ingresos y nuevas sucursales en el País

8.¿Como habrá cambiado nuestra empresa en todo ese tiempo?

R/ A nivel interno los cambios pienso que se reflejaran estructural y funcionalmente con mayor orden y mejoras de infraestructura física y esto reflejara resultados financieros que permitan una mejor distribución de los ingresos en toda la CTA.

9.¿Como mantenemos nuestro éxito?

R/ Sosteniendo y mejorando el servicio al cliente.

10.¿Que hace que los procesos que tiene a cargo sean diferentes de las demás empresas?

R/ Que a diferencia de otras empresas nosotros nos alineamos con las necesidades de cada empleador y apoyamos a cada asociado.

Elaborado por:

Karen Patricia Gutiérrez
Administración de Empresas
Universidad del Valle

Anexo F. Documentación de focus group valores corporativos
DEFINICION DE VALORES

CTA. SOLUCIONES LABORALES

Para lograr definir los valores de la Cta. Soluciones Laborales, es necesario preguntarse ¿Cuáles son los Valores principal que nos ayudan a alcanzar la Misión?

MISION ACTUAL DE LA CTA. SOLUCIONES LABORALES

Fundamentados en los principios que rigen la economía solidaria y nuestra capacidad de liderazgo, suministramos soluciones eficaces de contratación, buscando permanentemente estrategias que nos permitan obtener el mejoramiento del nivel de vida de nuestros asociados, en razón a la eficiencia en la productividad para el sector formal con absoluta responsabilidad laboral y seguridad social para el asociado y su núcleo familiar.

- ✓ **Los Valores es lo que representa la empresa, son perdurables en el tiempo, y deben verse reflejados en las palabras y acciones de los líderes de la empresa.**
- ✓ **Los líderes o directivos de las empresas son los que los establecen.**
- ✓ **Cuando los Valores de una empresa no están definidos, la cultura de la empresa está sujeta a los caprichos de la personalidad de los lideres o directivos.**
- ✓ **Los Valores deben actuar como los principios que guían a la empresa en sus reacciones ante el mundo que la rodea.**

La descripción o definición de los Valores de una empresa corresponden a una VALORACION HONESTA, de la empresa y el reconocimiento de cuáles valores verdaderamente representan la esencia de ésta y son clave para su éxito.

Teniendo en cuenta las definiciones anteriores, algunos de los valores que considero aplican o forman parte de la CTA. SOLUCIONES LABORALES, son:

- **Ayuda mutua:** es el accionar de un grupo para la solución de problemas comunes.
- **Esfuerzo propio:** es la motivación, la fuerza de voluntad de los miembros con el fin de alcanzar metas previstas.
- **Responsabilidad:** nivel de desempeño en el cumplimiento de las actividades para el logro de metas, sintiendo un compromiso moral con los asociados.
- **Democracia:** toma de decisiones colectivas por los asociados (mediante la participación y el protagonismo) a lo que se refiere a la gestión de la cooperativa.
- **Igualdad:** todos los asociados tienen iguales deberes y derechos.
- **Equidad:** justa distribución de los excedentes entre los miembros de la cooperativa.
- **Solidaridad:** apoyar, cooperar en la solución de problemas de los asociados, la familia y la comunidad. También promueve los valores éticos de la honestidad, transparencia, responsabilidad social y compromiso con los demás.
- **Libertad:** cada quién puede decidir por sí mismo lo que mejor considere para su bienestar y el de su sociedad.

Dejo a su disposición discutir reformular y plantear nuevos valores porque son ustedes como directivos de la CTA. el personal indicado para ello.

Como guía:

El siguiente cuadro muestra algunos ejemplos de valores de algunas empresas que probablemente les resulten conocidas.

General Electric • Tener pasión por la excelencia y odio por la burocracia. • Ser abiertos a ideas de todos lados y comprometerse a resolver dificultades. • Vivir la calidad e impulsar coste y velocidad como ventaja competitiva. • Tener la autoconfianza para hacer participar a todo el mundo y comportarse de modo sin fronteras. • Crear una visión clara, sencilla, basada en la realidad y comunicarla a todas las partes constituyentes. • Tener enorme energía y la capacidad de contagiar la energía a los demás. • Estirar, fijar metas ambiciosas y recompensar los avances, pero comprender la responsabilidad y la dedicación. • Ver los cambios como una oportunidad, no como una amenaza. • Tener una mentalidad global y formar equipos diversos y globales.
Nordstrom • Servicio al cliente por encima de todo. • Mucho trabajo y productividad individual. • No estar nunca satisfechos. • Excelencia en reputación, formar parte de algo especial.
Walt Disney • Nada de cinismo. • Defensa y promulgación de «sanos valores norteamericanos». • Creatividad, sueños e imaginación. • Atención fanática a la coherencia y el detalle. • Preservación y control de la magia de Disney.

Documento elaborado por:

KAREN PATRICIA GUTIERREZ

Modalidad de grado Asesoría y Consultoría

Universidad del Valle

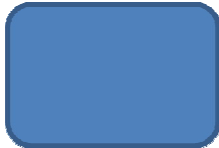
Anexo G. Aplicación encuesta procesos internos

CTA. SOLUCIONES LABORALES		FICHA DE PROCESO	
PLANEAR	PROCESO: Nombre del proceso SEGURIDAD SOCIAL		PROPIETARIO: Responsable del proceso RUBY SANCHEZ
	OBJETIVO: Cual es el propósito del proceso(para que sirve o para que se requiere) *Vincular los asociados que ingresan a la Cooperativa en el Sistema de Seguridad Social. *Garantizar la correcta y oportuna cancelación de los valores correspondientes a la Seguridad Social de las empresas clientes y de la Cooperativa.		
	*Garantizar por medio del pago oportuno a la Seguridad Social la atención de los asociados en el Plan Obligatorio de Salud.		
	ALCANCE: *EMPIEZA: Donde empieza el proceso	*Inicia con la Vinculación de los asociados de la cooperativa en el sistema manejado para el pago de la seguridad social. Y con el ingreso de las novedades de cada asociado para el pago de la misma.	
	*INCLUYE: Que elementos incluye	* Datos personales del nuevo asociado. *Información sobre las entidades a las que se ha afiliado el asociado anteriormente en la Seguridad Social y las afiliaciones realizadas por parte del Depto. De Contratación y Afiliaciones. *Novedades enviadas por parte de las empresas clientes referentes a los tiempos laborados del personal vinculado por medio de la Cta.	
	TERMINA: Donde Termina el Proceso	* El proceso termina con el envío de los soportes del pago de la Seguridad Social a cada una de las empresas cliente de la cooperativa.	
	PROVEEDOR: Quienes alimentan el proceso *Empresas Clientes *Departamento de Nomina *Departamento de Afiliaciones y contratación	CLIENTE: A quienes se entrega los productos o resultados del proceso *Empresa Cliente *Departamento Financiero quien realiza el pago electrónico de la Seguridad Social.	
	ENTRADAS: Información, productos o requisitos para activar el proceso	SALIDAS: Todos los resultados esperados del proceso	

VERIFICAR	*Documentos de ingreso de los asociados a la Cooperativa. *Información de las novedades de tiempos laborados de los asociados enviado por las empresas cliente a nomina. *Información de Incapacidades y estado del proceso de liquidación para descuentos en el pago.	*Realización del pago de la Seguridad Social en el Dpto. Financiero en las fechas estipuladas por ley. *Correcta inclusión de las novedades de los asociados en sus tiempos laborados, ingresos o retiros para el pago. *Envío oportuno de los soportes del pago de la S.Social a los clientes. *Realización de los respectivos descuentos en el pago de la S.Social.
	VARIABLES A CONTROLAR: Parámetros sobre los cuales se puede intervenir y cuya modificación puede alterar los indicadores de desempeño del proceso *Verificar el ingreso de los asociados y de las novedades del personal en el sistema de pago a la S.Social antes del pago. *Verificación de los valores facturados por concepto de Seguridad Social a los clientes Vr. el pago efectuado.	DIAGRAMA DEL PROCESO: Figura de identificación del proceso 
	REGISTROS: Formatos o sistemas en los cuales se va registrando la información como resultado o desempeño del proceso	INSPECCIONES Y CONTROLES: Inspecciones o controles que se aplica al proceso para verificar el cumplimiento de los requisitos
	*Base de datos interna del departamento *Registro en el Software de Seguridad Social de la Cta. *Soporte de envío de los pagos efectuados por cada asociados a las empresas cliente. *Planillas de Autoliquidación de Pago.	*Validación de los valores a pagar por concepto de Seguridad Social antes del pago. *Verificar que efectivamente las afiliaciones realizadas por el Dpto. de Afiliaciones estén realizadas a las entidades a que corresponde cada asociado. *Revisión por parte del Dpto. de Nomina de la Cta. sobre las novedades y número de asociados como valores del pago en la S. Social.

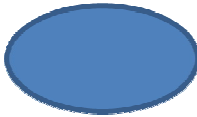
	INDICADORES: Índices que permiten hacer seguimiento y medición del cumplimiento de los objetivos del proceso, así como planificar los valores esperados para los mismos.				
	*Efectividad *Pago de Seguridad Social Vr. Valores facturados a los clientes. *Inconsistencias arrojadas por el sistema antes de realizar el pago a la S. Social. *Indicador de quejas por motivos de pagos inoportunos que afectan la prestación de servicios de los asociados.		*Número de personal enviado en las novedades de nomina de la empresa cliente Vr. Numero de personal por los que se está realizando el pago de S. Social. *Base de datos de ingresos realizados Vr. Pago de Seguridad social.		
ACTUAR	PRODUCTO NO CONFORME: Define el producto no conforme del proceso de realización en cada una de sus etapas				
	*Ingreso o digitación de la Información de las afiliaciones realizadas a cada asociado de forma errada. *Ingreso incorrecto u omisión del ingreso de las novedades de los asociados enviadas por la empresa cliente. *Ingreso Incorrecto u omisión del ingreso de los valores a descontar en el pago de la S. Social. *Generación de PILA con inconsistencias. *Que en el Dpto. Financiero se realice el pago de la S. Social en las fechas inoportunas.				
	ACCION PREVENTIVA: Acciones para prevenir fallos o corregir tendencias que apuntan a salir del control del proceso		ACCION CORRECTIVAS: Acciones que se deben tomar dentro del proceso, para mantenerlo bajo control		
	*Verificación de datos antes de realizar la PILA. *Verificación de información histórica del personal antes de vincularlo en el sistema de S. Social a cualquier entidad. *Revisión de la inclusión de las novedades de Nomina Vr. El pago a realizar en la S. Social. *Verificación de los valores de Incapacidades Liquidadas Vr. los descuentos a realizar en el pago de la S. Social.		*Verificación con anterioridad de las entidades de S. Social a las que se debe pagar. *Garantizar el envío de las novedades por parte de las empresas clientes oportunamente antes del pago. *Vincular de forma inmediata al sistema o software del departamento el personal que ingresa a la cooperativa una vez recibida la documentación por parte del Dpto. de Contrataciones. *Realizar con tiempo suficiente la PILA para garantizar el pago en las fechas estipuladas.		
	Elaborado por: Karen Gutiérrez		Revisado por:		Aprobado por:

CTA. SOLUCIONES LABORALES		FICHA DE PROCESO	
PLANEAR	PROCESO:	Nombre del proceso	PROPIETARIO: Responsable del proceso
	CONTRATACION Y AFILICACIONES		JOHANNA OBREGON VERGARA
	OBJETIVO: Cual es el propósito del proceso(para que sirve o para que se requiere)		
	*Legalizar la vinculación de los asociados a la Cooperativa *Formalizar el ingreso de los colaboradores - Asociados a la Cta.		
	*Garantizar la correcta afiliación a las entidades de Seguridad Social a que tiene derecho cada asociado *Recopilar toda la información del asociado * Transmitir a través de l sistema o Software. La información a los demás departamentos.		
	ALCANCE:		
	*EMPIEZA: Donde empieza el proceso	*Inicia con la autorización de ingreso por parte de la empresa contratante	
	*INCLUYE: Que elementos incluye	* Autorización de Ingreso *Documentos de ingreso solicitados *Convenio de Asociación * Afiliaciones a entidades de Seguridad Social *Base de Datos del personal vinculado	
	TERMINA: Donde Termina el Proceso	* El proceso termina con la carpeta del asociado debidamente archivada en el Departamento de Documentación y archivo.	
	PROVEEDOR: Quienes alimentan el proceso		CLIENTE: A quienes se entrega los productos o resultados del proceso
	*Empresas Clientes *Nuevos asociados a vincular *Departamento jurídico de la CTA. *Departamento de Selección de Personal		*Empresa Cliente *Departamento de Documentación y Archivo * Al nuevo asociado vinculado *Departamento Jurídico de la CTA.

VERIFICAR	ENTRADAS: Información, productos o requisitos para activar el proceso *Autorización de Ingreso por parte de la empresa cliente. *Documentación completa por parte del nuevo asociado a vincular por medio de la Cta.	SALIDAS: Todos los resultados esperados del proceso *Vinculación correcta del nuevo asociado a la Cta. *Correcta afiliación a las entidades de la Seguridad Social *Realización oportuna de la vinculación
	VARIABLES A CONTROLAR: Parámetros sobre los cuales se puede intervenir y cuya modificación puede alterar los indicadores de desempeño del proceso *Realizar las afiliaciones a las entidades correspondientes de cada nuevo asociado *Documentos exigidos para el proceso completos *Tener oportunamente la Autorización de Ingreso del personal	DIAGRAMA DEL PROCESO: Figura de identificación del proceso 
	REGISTROS: Formatos o sistemas en los cuales se va registrando la información como resultado o desempeño del proceso *Base de datos interna del departamento *Registro en el Software de la Cta. * Formato de Hoja de Vida de la Cta.	INSPECCIONES Y CONTROLES: Inspecciones o controles que se aplica al proceso para verificar el cumplimiento de los requisitos *Revisión por el Dpto. Jurídico de la Cta. *Verificación de la información al ingresarla en el Sistema utilizado para la Seguridad Social
	INDICADORES: Índices que permiten hacer seguimiento y medición del cumplimiento de los objetivos del proceso, así como planificar los valores esperados para los mismos.	
	*Efectividad *Indicador de quejas por parte de los asociados en la prestación de los servicios por parte de las entidades de Seguridad Social	*Verificación entre la Base de datos de contrataciones realizadas y el numero de personal enviado en las novedades de nomina de la empresa cliente. *Base de datos de ingresos realizados Vr. Pago de Seguridad social.

ACTUAR	PRODUCTO NO CONFORME: Define el producto no conforme del proceso de realización en cada una de sus etapas		
	*Vinculación de un asociado con la documentación incompleta *Convenio de asociación mal diligenciado *Realización de afiliaciones a las entidades de S. Social que no corresponden a las del asociado *Equivocaciones en la digitación de la información en el Software manejado por la Cta.		
	ACCION PREVENTIVA: Acciones para prevenir fallos o corregir tendencias que apuntan a salir del control del proceso		ACCION CORRECTIVAS: Acciones que se deben tomar dentro del proceso, para mantenerlo bajo control
	*Revisión correcta de toda la documentación suministrada por el asociado a vincular. * Verificación de forma virtual de las entidades a las que pertenece el asociado a vincular para realizar correctamente las afiliaciones a las entidades de la S. Social. *Entregar a tiempo con un plazo no mayor a 3 días la carpeta con la documentación completa al Dpto. Jurídico para su revisión y aprobación.		*Verificación con anterioridad de las entidades de S. Social a las que se debe afiliar el asociado a vincular. *Garantizar que el nuevo asociado sepa los requisitos o documentos de ingreso que debe presentar al momento de su vinculación. *Garantizar que la empresa cliente envíe a tiempo la debida Autorización de Ingreso del asociado a vincular.
	Elaborado por: Karen Gutiérrez	Revisado por:	Aprobado por: Fecha: 07 - Mayo - 2012

CTA. SOLUCIONES LABORALES		FICHA DE PROCESO	
PLANEAR	PROCESO: Nombre del proceso		PROPIETARIO: Responsable del proceso
	SELECCIÓN DE PERSONAL		ANDRES RIZO
	OBJETIVO: Cual es el propósito del proceso(para que sirve o para que se requiere)		
	*Garantizar el personal idóneo para la tarea a la organización que lo solicita		
	*Cumplir con requerimiento jurídico para la Cooperativa		
	ALCANCE: *EMPIEZA: Donde empieza el proceso		*Inicia con la Requisición de personal generado por la empresa usuaria, realizado a gerencia o directamente al Depto. De Selección
	*INCLUYE: Que elementos incluye		*Convocatoria *Reclutamiento * Análisis de Hoja de Vida * Entrevista psicológica *Verificación de Referencias *Pruebas psicotécnicas *Pruebas técnicas * Visita domiciliaria (Opcional)
	TERMINA: Donde Termina el Proceso		El proceso finaliza con la vinculación del nuevo asociado a la cooperativa.
	PROVEEDOR: Quienes alimentan el proceso		CLIENTE: A quienes se entrega los productos o resultados del proceso
		*Empresa cliente *Servicios de Internet *Base de datos interna *Servicios de reclutamiento como el SENA *AGM- Estudios de seguridad y poligrafía	* Empresa cliente y * Departamento de contratación de la CTA
HACER	ENTRADAS: Información, productos o requisitos para activar el proceso		SALIDAS: Todos los resultados esperados del proceso
	*Requerimiento de Personal		*Personal contratado para ejecutar labores en las empresas clientes y *Informe de Selección (Manejo interno)

	VARIABLES A CONTROLAR: Parámetros sobre los cuales se puede intervenir y cuya modificación puede alterar los indicadores de desempeño del proceso	DIAGRAMA DEL PROCESO: Figura de identificación del proceso
	*Tiempos de respuesta a la requisición de personal *Información sobre perfiles de cargo y condiciones laborales *Especificaciones de la complejidad del cargo vacante *Canales de información para reclutamiento	
VERIFICAR	REGISTROS: Formatos o sistemas en los cuales se va registrando la información como resultado o desempeño del proceso	INSPECCIONES Y CONTROLES: Inspecciones o controles que se aplica al proceso para verificar el cumplimiento de los requisitos
	*Base de datos interna *Informe de selección * Formato de entrevista	*Llamadas periódicas *Retroalimentación oportuna de la oferta laboral *Reportes de servicio al cliente *Índice de rotación de personal
	INDICADORES: Índices que permiten hacer seguimiento y medición del cumplimiento de los objetivos del proceso, así como planificar los valores esperados para los mismos.	
	*Efectividad *Rotación de personal *Requerimiento realizado Vr. Número de candidatos propuestos por el departamento que cumplen con el perfil.	*Fecha de requerimiento Vr. Fecha de vinculación del empleado
ACTUAR	PRODUCTO NO CONFORME: Define el producto no conforme del proceso de realización en cada una de sus etapas	
	*Reclutamiento de Hojas de Vida que no cumplan con el perfil *Personal no idóneo para la labor a ejecutar *Pruebas psicotécnicas con resultados deficientes *En la entrevista: que el candidato no cumpla con las competencias requeridas *Pruebas Técnicas deficientes *Referencias laborales deficientes *Que el empleado vinculado no cumpla finalmente con las especificaciones o expectativas del cliente.	

	ACCION PREVENTIVA: Acciones para prevenir fallos o corregir tendencias que apuntan a salir del control del proceso		ACCION CORRECTIVAS: Acciones que se deben tomar dentro del proceso, para mantenerlo bajo control	
	*Convocatoria con especificaciones de la oferta laboral y el perfil del cargo de forma específica y clara		*Comunicación permanente y constante con el cliente *Ampliar base de datos y formas de reclutamiento para perfiles específicos	
	Elaborado por: Karen Gutiérrez	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha: 07 - Mayo - 2012

Anexo H. Estados financieros



C.T.A SOLUCIONES LABORALES BALANCE GENERAL ENERO 1 A DICIEMBRE 31 DEL AÑO 2009

ACTIVOS	
ACTIVO CORRIENTE	
DISPONIBLE	219,685,103
INVERSIONES	21,453,493
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	165,951,718
CUENTAS POR COBRAR ASOCIADOS	28,659,301
INGRESOS POR COBRAR CLIENTES	18,347,219
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 454,096,834
ACTIVO NO CORRIENTE	
EQUIPO DE COMPUTO	\$ 26,549,187
MUEBLES Y EQUIPO DE OFICINA	18,452,039
DEPRECIACION ACUMULADA	16,127,455
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 28,873,771
TOTAL ACTIVOS	\$ 482,970,605
PASIVOS	
PASIVO CORRIENTE	
PROVEEDORES	\$ 3,854,028
RETENCION Y APORTES DE NOMINA POR PAGAR	\$ 244,685,741
COMPENSACIONES POR PAGAR	\$ 87,974,163
COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	\$ 21,054,783
COMPENSACIONES EXTRAORDINARIAS	\$ 92,158,753
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 449,727,468
PASIVO NO CORRIENTE	
RETENCION Y APORTES DE NOMINA POR PAGAR	209,454,780
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	209,454,780
TOTAL PASIVOS	659,182,248
PATRIMONIO	
APORTES SOCIALES ORDINARIOS	\$ 109,649,333
RESERVA PARA PROTECCION DE APORTES	\$ 248,203
PERDIDA EJERCICIO ANTERIOR	\$ -287,193,533
EXCEDENTE PRESENTE EJERCICIO	\$ 1,084,354
TOTAL PATRIMONIO	\$ -176,211,643
TOTAL PASIVO-MAS PATRIMONIO	\$ 482,970,605

MARLON BERNAL G.
CONTADOR PUBLICO
T.P. No. 80.379 T

ARVEY JOSE VOLVERAS M.
REPRESENTANTE LEGAL

PRINCIPAL: Av. 6AN No. 46N - 20 El Bosque PBX: 681 1818 - 665 9545 IBAGUÉ: Centro Comercial la Quinta Local 211 Tel.: 264 2909
BOGOTÁ: Calle 76 No. 20-23 Tel.: 217 2024 Cel.: (315) 4032421-(300) 214 2393 BARRANQUILLA: Carrera 53 No. 75-87 2 Piso OF. 5 Tel.: 369 3080 Cel.: (314) 594 5450
BOGOTÁ: Calle 76 No. 20-23 Tel.: 217 2024 Cel.: (315) 4032421-(300) 214 2393 BARRANQUILLA: Carrera 53 No. 75-87 2 Piso OF. 5 Tel.: 369 3080 Cel.: (314) 594 5450



BALANCE GENERAL
ENERO 1 A DICIEMBRE 31 DEL AÑO 2010

ACTIVOS

ACTIVO CORRIENTE

DISPONIBLE	
INGRESO POR COBRAR CLIENTES	197.190.589
CUENTAS POR COBRAR ASOCIADOS	21.354.169
OTRAS CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	40.215.467
INVERSIONES	178.526.314
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	21.453.493
	\$ 458.740.032

ACTIVO NO CORRIENTE

EQUIPO DE COMPUTO	
MUEBLES Y EQUIPO DE OFICINA	\$ 29.854.619
DEPRECIACION ACUMULADA	19.526.314
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	21.415.687
	\$ 27.965.246

TOTAL ACTIVOS

\$ 486.705.278

PASIVOS

PASIVO CORRIENTE

PROVEEDORES	
RETENCION Y APORTES DE NOMINA POR PAGAR	\$ 4.752.547
COMPENSACIONES POR PAGAR	\$ 217.952.145
PROVISION COMPENSACIONES EXTRAORDINARIAS	\$ 40.525.264
CUENTAS POR PAGAR	\$ 65.386.059
IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS	\$ 17.452.619
	\$ 3.469.413

TOTAL PASIVOS

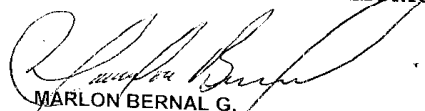
\$ 349.538.047

PATRIMONIO

APORTES SOCIALES	
RESERVA PROTECCION DE APORTES	\$ 133.624.333
EXCEDENTE PRESENTE EJERCICIO	\$ 248.203
	\$ 3.294.695

TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO

\$ 486.705.278


MARLON BERNAL G.
CONTADOR PUBLICO
T.P. No. 80.379 T


ARVEY JOSE VOLVERAS
REPRESENTANTE LEGAL

PRINCIPAL: ALCAÑAL No. 46N-203 BARRIO PEBAY (01) 6181111-665-3515 IBAGUE Centro Comercial La Quinta Lota 21 Tel: 261-2700
BOGOTÁ Calle 74 No. 20-31 Tel: 217-2024 Cel: 315-403-2211 (000) 211-2382 BARRANQUILLA Carrera 53 No. 75-172 Tel: 240-0134 Cel: 315-403-2211
CARTAGENA Calle 100 No. 100-100 Tel: 240-0134 Cel: 315-403-2211



BALANCE GENERAL
ENERO 1 A DICIEMBRE 31 DEL AÑO 2011

ACTIVOS

ACTIVO CORRIENTE

DISPONIBLE	
INGRESO POR COBRAR CLIENTES	143.367.074
CUENTAS POR COBRAR ASOCIADOS	21.354.172
OTRAS CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	28.675.419
INVERSIONES	254.107.426
	22.979.547
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 470.483.638

ACTIVO NO CORRIENTE

EQUIPO DE COMPUTO	\$ 31.542.687
MUEBLES Y EQUIPO DE OFICINA	20.354.167
DEPRECIACION ACUMULADA	22.875.623
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 29.021.231

TOTAL ACTIVOS

\$ 499.504.869

PASIVOS

PASIVO CORRIENTE

PROVEEDORES	\$ 5.896.327
RETENCION Y APORTES DE NOMINA POR PAGAR	\$ 240.771.747
COMPENSACIONES POR PAGAR	\$ 41.774.106
PROVISION COMPENSACIONES EXTRAORDINARIAS	\$ 70.154.263
CUENTAS POR PAGAR	\$ 9.652.381
IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS	\$ 5.623.871

TOTAL PASIVOS

\$ 373.872.695

PATRIMONIO

APORTES SOCIALES	\$ 114.184.333
RESERVA PROTECCION DE APORTES	\$ 577.672
EXCEDENTE PRESENTE EJERCICIO	\$ 10.870.169

TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO

\$ 499.504.869

MARLON BERNAL G.
CONTADOR PUBLICO
T.P. No. 80.379 T

ARVEY JOSÉ VOLVERAS
REPRESENTANTE LEGAL

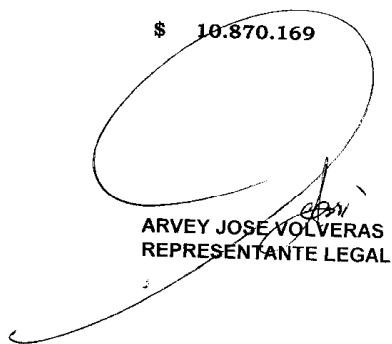
PRINCIPAL: Av. 6AN No. 46N - 20 El Bosque PBX: 681 1818 - 665 9545 **IBAGUÉ:** Centro Comercial la Quinta Local 211 Tel.: 264 2909
BOGOTÁ: Calle 76 No. 20-23 Tel.: 217 2024 Cel.: (315) 4032421-(300) 214 2393 **BARRANQUILLA:** Carrera 53 No. 75-87 2 Piso OE 5 Tel.: 369 3080 Cel.: (314) 594 5450



ESTADO DE RESULTADOS
ENERO 1 A DICIEMBRE 31 DE 2011

INGRESOS OPERACIONALES	
SERVICIOS ADMINISTRACION	\$ 683.299.790
ACTIVIDADES CONEXAS SERVICIOS	
INGRESOS NETOS	<u>\$ 683.299.790</u>
GASTOS Y COSTOS OPERACIONALES	
COSTOS OPERACIONALES	0
GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACION	<u>608.697.145</u>
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	<u>\$ 608.697.145</u>
UTILIDAD O PERDIDA OPERACIONAL	<u>74.602.645</u>
MAS : OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES	
FINANCIEROS	0
MENOS : GASTOS NO OPERACIONALES	
FINANCIEROS	<u>63.732.476</u>
EXCEDENTE ANTES DE IMPUESTOS	<u>\$ 10.870.169</u>
EXCEDENTE NETO	<u>\$ 10.870.169</u>
EXCEDENTE PRESENTE EJERCICIO	<u>\$ 10.870.169</u>


ARLON BERNAL G.
CONTADOR PUBLICO
P. No. 80.379 T


ARVEY JOSE VOLVERAS
REPRESENTANTE LEGAL

PRINCIPAL: Av. 6AN No. 46N - 20 El Bosque PBX: 681 1818 - 665 9545 IBAGUÉ: Centro Comercial la Quinta Local 211 Tel.: 264 2909
BOGOTÁ: Calle 76 No. 20-23 Tel.: 217 2024 Cel.: (315) 4032421-(300) 214 2393 BARRANQUILLA: Carrera 53 No. 75-87 2 Piso OE 5 Tel.: 369 3080 Cel.: (314) 594 5450



**C.T.A SOLUCIONES LABORALES
ESTADO DE RESULTADOS
ENERO 1 A DICIEMBRE 31 DE 2009**

INGRESOS OPERACIONALES	
SERVICIOS DE ADMINISTRACION	\$ 451,685,615
INGRESOS NETOS	\$ 451,685,615
GASTOS OPERACIONALES	
GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACION	459,024,287
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 459,024,287
UTILIDAD O PERDIDA OPERACIONAL	-7,338,672
MAS : OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES	
CUOTA AFILIACION O SOSTENIMIENTO	58,546,862
MENOS : GASTOS NO OPERACIONALES	
FINANCIEROS	50,123,836
EXCEDENTE O PERDIDA ANTES DE IMPUESTOS	\$ 1,084,354
EXCEDENTE NETO	\$ 1,084,354
EXCEDENTE PRESENTE EJERCICIO	\$ 1,084,354

MARLON BERNAL GUTIERREZ
CONTADOR PUBLICO
T.P. No. 80379-T

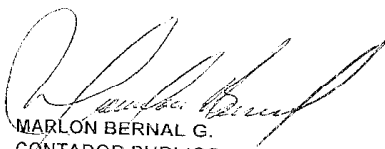
ARVEY JOSE VOLVERAS M.
REPRESENTANTE LEGAL

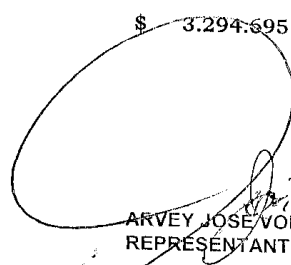
PRINCIPAL: Av. 6AN No. 46N - 20 El Bosque PBX: 681 1818 - 665 9545 IBAGUÉ: Centro Comercial la Quinta Local 211 Tel.: 264 2909
BOGOTÁ: Calle 76 No. 20-23 Tel.: 217 2024 Cel.: (315) 4932421-(300) 214 2393 BARRANQUILLA: Carrera 53 No. 75-87 2 Piso OE 5 Tel.: 369 3080 Cel.: (314) 594 5450



**ESTADO DE RESULTADOS
ENERO 1 A DICIEMBRE 31 DE 2010**

INGRESOS OPERACIONALES	
SERVICIOS ADMINISTRACION	\$ 677.931.816
ACTIVIDADES CONEXAS SERVICIOS	
INGRESOS NETOS	<u>\$ 677.931.816</u>
 GASTOS Y COSTOS OPERACIONALES	
COSTOS OPERACIONALES	0
GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACION	<u>610.093.929</u>
 TOTAL GASTOS OPERACIONALES	<u>\$ 610.093.929</u>
 UTILIDAD O PERDIDA OPERACIONAL	67.837.887
MAS : OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES	
FINANCIEROS	0
MENOS : GASTOS NO OPERACIONALES	
FINANCIEROS	64.543.192
 EXCEDENTE ANTES DE IMPUESTOS	<u>\$ 3.294.695</u>
 EXCEDENTE NETO	<u>\$ 3.294.695</u>
 EXCEDENTE PRESENTE EJERCICIO	<u>\$ 3.294.695</u>


MARLON BERNAL G.
CONTADOR PUBLICO
T.P. No. 80.379 T


ARVEY JOSÉ VOLVERAS
REPRESENTANTE LEGAL