

MODELO DE GERENCIA ESTRATÉGICA PARA LA COOPERATIVA DE TRABAJO  
ASOCIADO SALUDAR CTA

SANDRA YOLIMA ALARCÓN HERNANDEZ

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA - CES  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA EN SEGURIDAD SOCIAL  
BUCARAMANGA

2007

MODELO DE GERENCIA ESTRATÉGICA PARA LA COOPERATIVA DE TRABAJO  
ASOCIADO SALUDAR CTA

SANDRA YOLIMA ALARCÓN HERANDEZ

Tesis para optar al título de Especialista en Gerencia en Seguridad Social Salud

Director  
IVAN DARIO ARROYAVE

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA - CES  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA EN SEGURIDAD SOCIAL  
BUCARAMANGA

2007

## CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	4
1 OBJETIVOS	6
1.1 OBJETIVO GENERAL	6
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
2 MARCO TEÓRICO	7
2.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	8
2.2 MODELOS DE PLANEACIÓN Y GERENCIA ESTRATÉGICA	8
2.3 NIVELES DE PLANEACION ESTRATEGICA	12
2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL	12
2.5 PRINCIPIOS, FINES, CARACTERISTICAS Y VALORES DE LA ECONOMIA SOLIDARIA	14
2.6 NORMATIVIDAD VIGENTE PARA LAS COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO	17
2.7 DESARROLLO EMPRESARIAL COOPERATIVO	18
2.8 COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO EN COLOMBIA	19
3 ALCANCE Y METODOLOGIA	21
4 PLANES DE ACCION	23
5 RESULTADOS	26
6 CONCLUSIONES	34
ANEXO A	35
ANEXO B	36
ANEXO C	38
ANEXO D	39
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	40

## INTRODUCCIÓN

Debido a los cambios presentados, los empleados del hospital Regional, se vieron en la necesidad de constituir una cooperativa de trabajo asociado con el objetivo de vincular el trabajo personal de sus asociados y sus aportes económicos para la prestación de servicios de salud en forma autogestionaria.<sup>1</sup> Sin embargo el proceso de concientización y formación de espíritu cooperativo no fue adecuado ya que se hizo en corto tiempo debido a los acondicionamientos de la época. Hoy en día, creemos que la gran mayoría de los socios no entiende la esencia del cooperativismo asociado y no existe un compromiso de aportar a la organización solidaria su trabajo con dedicación, diligencia, oportunidad, eficiencia, honradez y lealtad; se tiene la mentalidad de asalariado y no de empresario. En consecuencia considero que el desarrollo de estrategias que posicionen a la organización en el mercado de la salud se ve restringido notablemente a mediano y largo plazo. La cooperativa no cuenta con un modelo de gerencia estratégica que se encargue de planificar los servicios de salud que ofrece a sus clientes, no se tienen objetivos claros de trabajo, no se dispone de planes de contingencia ni se reconocen las categorías de complejidad, fragmentación, incertidumbre y conflicto y dependencia fomentando un problema social a mediano y largo plazo que sin dudas afectará la sostenibilidad y creación del valor económico y social de la cooperativa. En definitiva afectará la esencia básica del cooperativismo asociado.

Por medio del presente estudio deseo implementar un modelo de gerencia estratégica con el propósito de brindar a la cooperativa un mejor funcionamiento, que este acorde a los cambios periódicos del ámbito administrativo. Dichos cambios deben generar una creciente complejidad del oficio gerencial que obliga a la asamblea a tomar decisiones actuales con sentido y coherencia que garanticen un buen resultado para la supervivencia de la cooperativa.

Las exigentes y complejas condiciones que prevalecen en el mundo actual, exigen el nacimiento de nuevas formas y estrategias de organización para la producción y el

mercadeo de bienes y servicios, que favorezcan la inclusión social y la construcción de lo justo. Adquieren, en consecuencia, razón de ser las propuestas para el surgimiento y desarrollo de una cultura organizacional que posibilite, promueva y favorezca el ejercicio del derecho a la solidaridad, tanto en la dimensión de la persona como de la organización.<sup>2</sup>

Espero que este estudio tenga impacto importante y significativo en la gerencia y en los asociados de la cooperativa, creando un sentido de pertenencia e integración, logrando el cumplimiento de los postulados y principios esenciales del cooperativismo determinando su permanencia en el tiempo para beneficio de todos, a través del desarrollo del espíritu de la solidaridad como un “estilo de vida” y estar convencidos de la necesidad de cooperar con los demás.

## **1. OBJETIVOS**

### **1.1 OBJETIVO GENERAL**

Formular e implementar un modelo de gerencia estratégica que contribuya a la sostenibilidad y a la creación de valor económico y social, así como a desarrollar un mayor nivel de compromiso por parte de los asociados a SALUDAR CTA.

### **1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Diseñar un modelo de gerencia estratégica, acorde con las necesidades actuales de la cooperativa.
- Desplegar a todos los niveles de la Cooperativa el modelo de gerencia estratégica.
- Establecer mecanismos que permitan verificar la aplicabilidad del direccionamiento estratégico en los procesos del día a día
- Lograr el compromiso de los asociados en la implementación del modelo de gerencia estratégica formulado.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

En 1962, el historiador comercial Alfred D. Chandler propuso un enfoque de “estrategia inicial”, definiéndola como la determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de los recursos necesarios para lograr dichas metas.

Este enfoque de estrategia inicial abarca cuatro claves:

- Se interesó tanto en las acciones a emprender para lograr los objetivos como en los objetivos mismos.
- Enfatizó el proceso de búsqueda de ideas claves, en lugar del rutinario principio de implantar políticas basándose en una idea clave que podía o no necesitar reconsideración.
- Se interesó en como se formulaba la estrategia, no únicamente en que resultaría de ella.
- Abandonó la noción convencional de que la relación entre un negocio y su entorno era más o menos estables y previsibles.

La definición de estrategia de Chandler fue eventualmente refinada por diferentes autores, que introducen la idea de estrategia como proceso, en lugar de una fórmula fija. En la época de 1965 a 1975 el término “estrategia” vino a reemplazar el término “políticas” en las escuelas de negocio en Estados Unidos y la percepción de que la planeación estratégica tenía dirección tuvieron cambios al comprender las causas del estancamiento y la paralización del crecimiento 5.

## 2.2 MODELOS DE PLANEACIÓN Y GERENCIA ESTRATÉGICA

Los modelos de planeación y gestión estratégica de una empresa contribuyen al mejoramiento y optimización de los recursos que poseemos con el fin de lograr las metas propuestas en sus inicios; estos son algunos de ellos:

### 2.2.1 Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo

- Etapas para el proceso de planeación estratégica.
- Determinación de la misión o razón de ser.
- Determinación de la estrategia.
- Determinación de las tácticas.
- Determinación de los proyectos.

### 2.2.2 Etapas para el proceso de planeación estratégica, por *Marwin Bower*

- Establecimiento de objetivos.
- Estrategia de planeación.
- Establecimiento de metas.
- Desarrollar la filosofía de la compañía.
- Establecer políticas.
- Planear la estructura de la organización.
- Proporcionar el personal.
- Establecer los procedimientos.
- Proporcionar instalaciones.
- Proporcionar el capital.
- Establecimiento de normas.
- Establecer programas directivos y planes organizacionales.
- Proporcionar información controlada.
- Motivar a las personas.

2.2.3 Proceso formal de planeación estratégica, por el *Doctor Carlos C. Martínez Martínez*

- Formulación de metas.
- Identificación de objetivos y estrategias actuales.
- Análisis ambiental.
- Análisis de recursos.
- Identificación de oportunidades estratégicas.
- Determinación 5.

2.2.4 Modelo de planeación estratégica, por Harold Koontz

- Los diversos insumos organizacionales.
- El perfil de la empresa.
- Orientación de alta gerencia.
- Objetivos de la empresa.
- El ambiente interno actual.
- El ambiente externo.
- Desarrollo de las estrategias.
- Planeación e implementación.

2.2.5 Modelo de planeación estratégica, por Cambranos, Montesinos y Bustelo

- Finalidades y objetivos generales: graduando la utopía.
- Los exponentes claves de la acción.
- Estructura organizativa.
- Infraestructura de apoyo.
- A mejor relación, mejor información.
- Financiación.
- Mecanismos de evaluación.
- Tiempo de estrategia.

#### 2.2.6 Modelo del diseño de la estrategia, por Jorge Ruso

- Determinación de la misión.
- Matriz DOFA.
- Formulación de la visión.
- Determinar áreas de resultados claves.
- Elaboración de los objetivos.
- Definición de las estrategias.
- Plan de acción.
- Diseño organizativo.
- Sistema de control.

#### 2.2.7 Modelo de planeación estratégica, por Jorge Enrique Venegas

- Análisis del entorno (Diagnóstico de la empresa).
- Revisión de la misión.
- La posición estratégica.
- Metas y objetivos.
- Establecer políticas.
- Planear la estructura de la organización.
- Proporcionar el personal.
- Establecer los procedimientos.
- Proporcionar instalaciones.
- Proporcionar capital.
- Establecimiento de normas.
- Establecer programas directivos y planes organizacionales.
- Proporcionar información controlada.
- Motivar a las personas

#### 2.2.8 Modelo para el diseño de la estrategia, por Castellanos y García

- Determinación de la misión

- Matriz DOFA.
- Factores claves.
- Escenario de actuación.
- Determinar áreas de resultados
- Elaboración de objetivos.
- Definición de estrategias.
- Plan de acción.

#### 2.2.9 Modelo de planeación estratégica, por Carlos Gómez Pardo

- Plasmar cuales son las realizaciones de la empresa y cuales son los puntos fuertes y débiles.
- Acción inmediata.
- Clasificación de los objetivos de la empresa.
- Conocer el entorno.
- Conocer las expectativas.
- Valores de las alternativas.
- Preparación e implementación.

#### 2.2.10 Etapas del proceso de planeación estratégica, por Dr. Jaime Toira Guilera

- Preparación: Conocimientos previos de la empresa y definición del plan.
- Misión, propósitos y objetivos primarios.
- Puntos fuertes y débiles (Diagnostico).
- Entorno actual y previsto.
- Resumen de evaluación de la empresa (proceso iterativo).
- Establecimiento del GAP y los supuestos para su resolución.
- Desarrollo y evaluación de alternativas.
- Adopción y redacción del plan 5-6.

## **2.3 NIVELES DEL PLAN ESTRATEGICO**

### 2.3.1. NIVEL I. Planeación corporativa

- Principios corporativos
- Visión
- Misión
- Valores
- Políticas institucionales.

### 2.3.2. NIVEL II. Estratégico.

- Objetivos de las direcciones expresadas en metas medibles y articuladas.

### 2.3.3. NIVEL III. Operativo.

- Planes de acción.
- Ejecución día a día.

## **2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL**

La cultura organizacional es una percepción de las ideas que surgen como consecuencias de las decisiones que toman los directivos de la empresa y comparten con cada uno de los miembros de la organización. Muchas veces la cultura organizacional no es compartida por algunos de los miembros de la empresa pero ellos deben someterse a las doctrinas impartidas por la empresa.

Sus principales características son:

- Identidad de los miembros, medida por el grado de identidad de los empleados a la empresa como un todo.
- Énfasis de grupo, dando importancia a las actividades grupales y no a las individuales.

- Enfoque en las personas, las decisiones de la gerencia toman en consideración el efecto de los resultados de las personas dentro de la organización.
- Integración de unidades, grado en que las áreas de la empresa se fomenta el funcionamiento coordinado o interdependiente.
- Control, vigilando y controlando el comportamiento de los empleados por medio de las reglas, reglamentos y supervisión directa.
- Tolerancia a riesgos, se alienta a los empleados a ser emprendedores, innovadores y a asumir riesgos.
- Criterios de recompensa, teniendo en cuenta que los incrementos de salario y las promociones se asignan sobre la base de un criterio de desempeño y no sobre la antigüedad y el favoritismo.
- Tolerancia a conflictos, los desacuerdos y críticas deben ser enfrentados por los empleados.
- Orientación a medios y fines, hace énfasis en resultados o salidas mas que en las técnicas y los procesos utilizados para obtener los resultados.
- Enfoque de sistemas abiertos, grado en que la organización observa y responde a los cambios en el entorno externo.

La cultura organizacional no debe estar determinada por las preferencias y suposiciones de sus fundadores, aunque las experiencias de los primeros empleados son las que dan origen a la cultura organizacional de una empresa.

Se pueden identificar dos tipos de culturas: las fuertes, que son aquellas organizaciones guiadas por valores ampliamente aceptados y compartidos teniendo una mayor influencia sobre los empleados. Las débiles, cuando en las organizaciones no esta claro que es importante y que no afectando directamente a los empleados 2.

## **2.5 PRINCIPIOS, FINES, CARACTERÍSTICAS Y VALORES DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA**

Los principios, valores y características de la filosofía de la economía solidaria se definen en la ley 454 de 1998.

### **2.5.1 Principios de la economía solidaria**

- El ser bueno, su trabajo y principios de colaboración tienen primacía sobre los medios de producción
- Espíritu de solidaridad, cooperación, participación y ayuda mutua.
- Administración democrática, participativa, autogestionaria y emprendedora.
- Adhesión voluntaria, responsable y abierta. Propiedad asociativa y solidaria sobre los medios de producción.
- Participación económica de los asociados, en justicia y equidad.
- Formación e información para sus miembros, de manera permanente, oportuna y progresiva.
- Autonomía, autodeterminación y autogobierno
- Servicio a la comunidad
- Integración con otras organizaciones del mismo sector.
- Promoción de la cultura ecológica.

#### **2.5.1.1 Principios cooperativos**

Son lineamientos propios de la doctrina cooperativa, esencia misma de las organizaciones, tenidos en cuenta por todo tipo de empresas.

- Adhesión abierta y voluntaria. Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y a aceptar las responsabilidades que conllevan la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

- Control democrático de sus miembros. Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus asociados, quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa responden a sus asociados.
- Participación económica de sus miembros. Los asociados contribuyen de manera equitativa y controlan democráticamente el capital de la cooperativa. Una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa. Usualmente reciben una compensación limitada, si es que la hay, como capital suscrito como condición de membresía. Los excedentes se asignan en los siguientes propósitos: el desarrollo de la cooperativa mediante la posible creación de reservas, de la cual al menos una parte debe ser indivisible, los beneficios para los miembros en proporción con sus transacciones con la cooperativa, y el apoyo a otras actividades según lo aprueben los asociados.
- Autonomía e independencia. Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros. Si entran en acuerdo con otras organizaciones o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguran el control democrático y mantengan la autonomía de la cooperativa.
- Educación, entrenamiento e información. Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus asociados, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados. Informan al público en general acerca de la naturaleza y beneficio del cooperativismo.
- Cooperación entre cooperativas. Las cooperativas sirven a sus asociados más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando de manera conjunta.
- Compromiso con la comunidad. La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus asociados.

#### 2.5.2 Fines principales de la economía solidaria

- Promover el desarrollo integral del ser humano
- Generar prácticas que consoliden una corriente vivencial de pensamiento solidario, crítico, creativo y emprendedor, como medio para alcanzar el desarrollo y la paz de los pueblos.

- Contribuir al ejercicio y perfeccionamiento de la democracia participativa.
- Participar en el diseño y ejecución de planes, programas y proyectos de desarrollo económico y social.
- Garantizar a sus miembros la participación y acceso a la formación, el trabajo, la propiedad, la información, la gestión y distribución equitativa de beneficios sin discriminación alguna.

### 2.5.3 Características de la economía solidaria

- Estar organizada como empresa que contemple en su objeto social, el ejercicio de una actividad socioeconómica, tendiente a satisfacer necesidades de sus asociados y el desarrollo de obras de servicio comunitario.
- Tener establecido un vínculo asociativo.
- Tener incluido en sus estatutos o reglas básicas de funcionamiento la ausencia de ánimo de lucro, movida por la solidaridad, el servicio social o comunitario
- Garantizar la igualdad de derechos y obligaciones de sus miembros sin consideración de sus aportes.
- Establecer en sus estatutos un monto mínimo de aportes sociales no reductibles, debidamente pagados, durante su existencia.
- Integrarse social y económicamente sin perjuicio de sus vínculos con otras entidades sin ánimo de lucro que tengan por fin promover el desarrollo integral del ser humano.

En la declaración de identidad cooperativa realizada por la alianza cooperativa internacional en el congreso de Manchester (1995), define un cuerpo de principios entendidos como guías, al igual que define el concepto de cooperativa de la siguiente manera, una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades económicas, sociales y culturales comunes 2-5.

### 2.5.4 Valores cooperativos

Las cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, en este valor se fundamenta el cooperativismo y se establece la diferencia con las demás clases de empresas, responsabilidad y honestidad, se muestra la transparencia, justicia y razón de sus dirigentes, democracia, que generalmente es una forma de gobierno y se debe convertir en un desafío que consiste en no solo dar participación sino también dar capacitación a los asociados para que su participación sea lucrativa, y favorezca a la comunidad 2.

## **2.6 NORMATIVIDAD VIGENTE PARA LAS COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO**

Ley 79 de 1988 por la cual se actualiza la legislación cooperativa de Colombia. El propósito de esta ley es dotar al sector cooperativo de un marco propicio para su desarrollo como parte fundamental de la economía nacional.

Decreto 468 de 1990 por el cual se reglamenta las normas correspondientes a las cooperativas de trabajo asociado contenidas en la ley 79 de 1988.

Ley 454 de 1998 por el cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, se transforma el departamento administrativo de la economía solidaria, se crea la superintendencia de la economía solidaria, se crea el fondo de garantías de las cooperativas financieras de ahorro y crédito y se dictan normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa 3-6.

Decreto 4588 de 2006 por el cual se reglamenta la organización y funcionamiento de las Cooperativas y precooperativas de trabajo asociado.

## **2.7 DESARROLLO EMPRESARIAL COOPERATIVO**

Es evidente que el proceso económico y social del país y de América latina se encuentra desde hace muchos años enfrentado a la aplicación de estrategias y métodos que no consiguen ubicar en el panorama social, laboral y por ende familiar, las condiciones de bienestar y de nivel de vida a que tienen derecho las personas que la integran.

Hoy cuando los panoramas rurales y urbanos del país y de América latina están mostrando dramáticamente los resultados de unas propuestas sociales que incrementan la iniquidad, la no participación, la exclusión. Hoy cuando una mundialización de la economía y de la sociedad nos ha colocado de cara, a las falencias tecnológicas o incompetencias mercantiles, frente a un pasivo social expresado en indicadores de pobreza y miseria.

Este dramático nivel de desempleo en Colombia solo se reducirá con la recuperación de la demanda y con políticas oficiales de estímulo a la creación de empleo. Hoy la realidad nos obliga a dejar de pensar como trabajadores dependientes, asalariados, ahora debemos pensar como empresarios, a ser autónomos, es decir a tener un espíritu empresarial

El espíritu empresarial es un sueño, un desafío, un reto, el desarrollo e independencia inmerso en el fondo de todos los seres humanos, es un proceso que tiene su propio desenvolvimiento, en cada persona que decide tomarlo para sí y hacerlo su guía, su motor y su fuerza impulsora.

El espíritu empresarial es vida, es el cambio, es el progreso, es tener una actitud mental positiva al éxito, por ello es necesario el compromiso individual de desarrollarlo, dejémonos poseer por él y estaremos en capacidad de producir los cambios y de lograr el éxito y el triunfo empresarial.

En resumen el espíritu empresarial provee a la comunidad de una posibilidad real de desarrollo, pues le da a la cultura en la cual se mueve esa comunidad: energía, dinamismo, orientación al trabajo, variedad, elasticidad, acción, innovación y creatividad. Estos son los componentes principales de los valores culturales que han caracterizado a los grupos, regiones y países que han logrado el desarrollo. Además, provee a la comunidad de una posibilidad real de control sobre su propio bienestar social y económico.

## **2.8 COOPERATIVAS DE TRABAJO ASOCIADO EN COLOMBIA**

Con la promulgación de la Ley 79 de 1988 y su Decreto 468 de 1990, se legisló por primera vez sobre el subsistema de trabajo asociado y se abrieron las puertas para su incentivación por intermedio de gran número de agencias del estado y grupos promotores de la sociedad civil.

En las normas mencionadas se define que las Cooperativas de Trabajo Asociado son empresas asociativas sin ánimo de lucro, que vinculan el trabajo personal de sus asociados y sus aportes económicos para la producción de bienes, ejecución de obras o la prestación de servicios en forma autogestionaria. Desde el punto de vista normativo se caracterizan estas organizaciones porque integran voluntariamente a sus asociados para la ejecución de labores materiales o intelectuales, organizados de conformidad con sus aptitudes, capacidades y requerimientos laborales y acatando las disposiciones de sus órganos internos sin sujeción a la legislación laboral ordinaria.

Los agentes promotores de las mismas, son de cuatro tipos: el estado, la empresa privada, los grupos independientes y las comunidades. Indudablemente el estado ha sido el principal promotor de empresas para el mantenimiento de vías, el reciclaje, los servicios generales, la construcción y el mantenimiento; indirectamente promovió la formación de

las Cooperativas de Trabajo Asociado de la salud y una gran mayoría de cooperativas de servicios profesionales y consultoría. La empresa privada ha sido agente promotor de cooperativas de producción y comercialización, de cargue y descargue, así como muchas de administración de procesos. Finalmente la comunidad y grupos sociales organizados han promovido cooperativas de servicios de transporte, de vigilancia y seguridad privada y de construcción y mantenimiento.

Son empresas asociativas sin ánimo de lucro donde los asociados son dueños, trabajadores, administradores de sus empresas, quienes vinculan el trabajo personal para la producción de bienes, ejecución de obras o prestación de servicios; dichos asociados participan democráticamente en las políticas, tareas y decisiones que se toman alrededor de las mismas para lograr un desarrollo económico y social autosostenible.

Son empresas porque sus criterios deben estar basados en la eficacia, productividad y rentabilidad con el objeto de brindar mejores servicios a sus asociados y a la comunidad.

Son asociativas porque todos sus miembros aportan su fuerza de trabajo realizando actividades para satisfacer sus necesidades comunes a través de una marcada participación democrática de sus asociados.

Se les ha clasificado como Cooperativa de Trabajo Asociado porque el interés de estas radica no en repartir entre los dueños, los asociados en forma individual los resultados económicos de la gestión propia del objeto, sino destinarlos a la prestación de servicios de carácter social, el crecimiento de reservas y fondos, a reintegrarlos a los asociados de acuerdo con la participación que estos hayan tenido en el trabajo de la empresa asociativa; los resultados económicos también se pueden destinar a revalorizar los aportes y conservarlos en su valor real 2-7.

### **3. ALCANCE Y METODOLOGIA**

#### **3.1 TIPO DE ESTUDIO**

Descriptivo, comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente 4.

#### **3.2 POBLACIÓN**

SALUDAR es una Cooperativa de Trabajo Asociado sin ánimo de lucro creada el 4 de julio de 2005, cuya persona jurídica es de derecho privado. Es una empresa asociativa de responsabilidad limitada y número de socios y patrimonio social variable e ilimitado regido por la ley. El objeto fundamental de la cooperativa es vincular voluntariamente el trabajo personal para la prestación de servicios médicos, paramédicos y complementarios; asistenciales, administrativos, de servicios generales y de aquellas actividades que se relacionen con el desarrollo comunitario. Actualmente la cooperativa cuenta con 465 asociados en Bucaramanga que prestan servicios para los hospitales: Universitario de Santander, comuneros, clínica bucaramanga.

#### **3.3 RECOLECCIÓN DE DATOS**

Definiremos una clasificación de los asociados por medio de la revisión de sus hojas de vida teniendo en cuenta la definición de las variables importantes para este estudio. Aplicaremos encuestas para lograr definir el perfil empresarial de los asociados requiriendo de un análisis personal que les permitan descubrir sus potencialidades y fortalezas como propietario de la cooperativa a partir de un autodiagnóstico personal (ver anexos). El mejor momento de agrupar a los asociados y poder aplicar las encuestas es

en la asamblea ordinaria que se efectuara el mes de Enero de 2007. Las encuestas realizadas a los asociados requieren que el oficio o profesión de cada uno de ellos quede escrito en los formatos, no se les obligara a colocar su nombre. Nos guiaremos por un modelo de gerencia estratégica recopilado de los modelos investigados.

### **3.4 VARIABLES E INDICADORES**

#### **3.4.1 Nivel educativo**

- Bachiller
- Tecnológico
- Profesional
- Especializado

#### **3.4.2 Área de desempeño**

- Clínica
- Administrativa
- Servicios generales

#### **3.4.3 Edad**

- 18-25
- 26-33
- 34-41
- 42-49
- 50-57
- 58-65
- 66-73

#### **3.4.4 Género**

- Femenino

- Masculino

**3.4.5 Sentido de pertenencia de los asociados a la cooperativa asociado al nivel educativo**

**3.4.6 Nivel de conocimiento empresarial de los asociados a la cooperativa asociado al nivel educativo**

**4. PLANES DE ACCION**

**4.1 OBJETIVO ESPECIFICO 1**

QUE	COMO	QUIEN	CUANDO	
			DESDE	HASTA
Definición del modelo de gerencia estratégica con la gerencia de la CTA	Reuniones semanales con el gerente de la CTA para analizar el modelo a implementar de los diferentes modelos estratégicos, asistencia a seminario de CTA en Coomeva	Gerente de la CTA, consejo de administración, autores del proyecto	Junio/07	Abril/08

**4.2 OBJETIVO ESPECIFICO 2**

QUE	COMO	QUIEN	CUANDO	
			DESDE	HASTA
Desplegar el modelo de gerencia a todos los niveles de la CTA	Asistencia del consejo de administración y gerencia a todas las dependencias de la CTA para conocer las	Consejo de administración, gerencia.	Junio/07	Abril/08

	inquietudes y necesidades de cada una de ellas.			
Reuniones para coordinar despliegue del modelo	Implementación de los grupos comunicadores en cada dependencia de la CTA, reuniones quincenales con cada grupo por parte de la gerencia para educar sobre modelo a implantar y su divulgación, elaboración del boletín informativo bimensual para dar a conocer a los asociados el funcionamiento de la CTA, sus metas, propósitos, resultados y en general los procesos para el planeamiento estratégico.	Grupos comunicadores de cada dependencia, gerencia	Junio/07	Abril/08
Seguimiento al modelo planteado	Informes periódicos de los grupos comunicadores, capacitaciones a los asociados para fortalecimiento del espíritu cooperativo, análisis detallado del buzón de quejas y sugerencias, identificar y corregir los factores que se oponen al modelo postulado, seguimiento de ejecución del modelo	Gerencia, grupos comunicadores, grupo de talento humano, instructores en temas de cooperativismo	Junio/2007	Indefinido y permanente

### 4.3 OBJETIVO ESPECIFICO 3

			CUANDO	
QUE	COMO	QUIEN	DESDE	HASTA

Establecimiento de mecanismos para aplicar el direccionamiento estratégico en los procesos del día a día.	Configuración del buzón de quejas, reclamos y sugerencias, reordenamiento del manual de funciones, evaluación de áreas funcionales y efectos de cursos de cooperativismo, realizar los ajustes necesarios a través de retroalimentación y evaluación de acciones diarias con base a indicadores previamente establecidos	Gerencia, consejo de administración	Junio/07	La actualidad
	Establecer adecuados canales de comunicación a través de publicidad, cursos y talleres de cooperativismo, manejo y resolución de conflictos, sensibilización y concientización.	Grupos comunicadores		

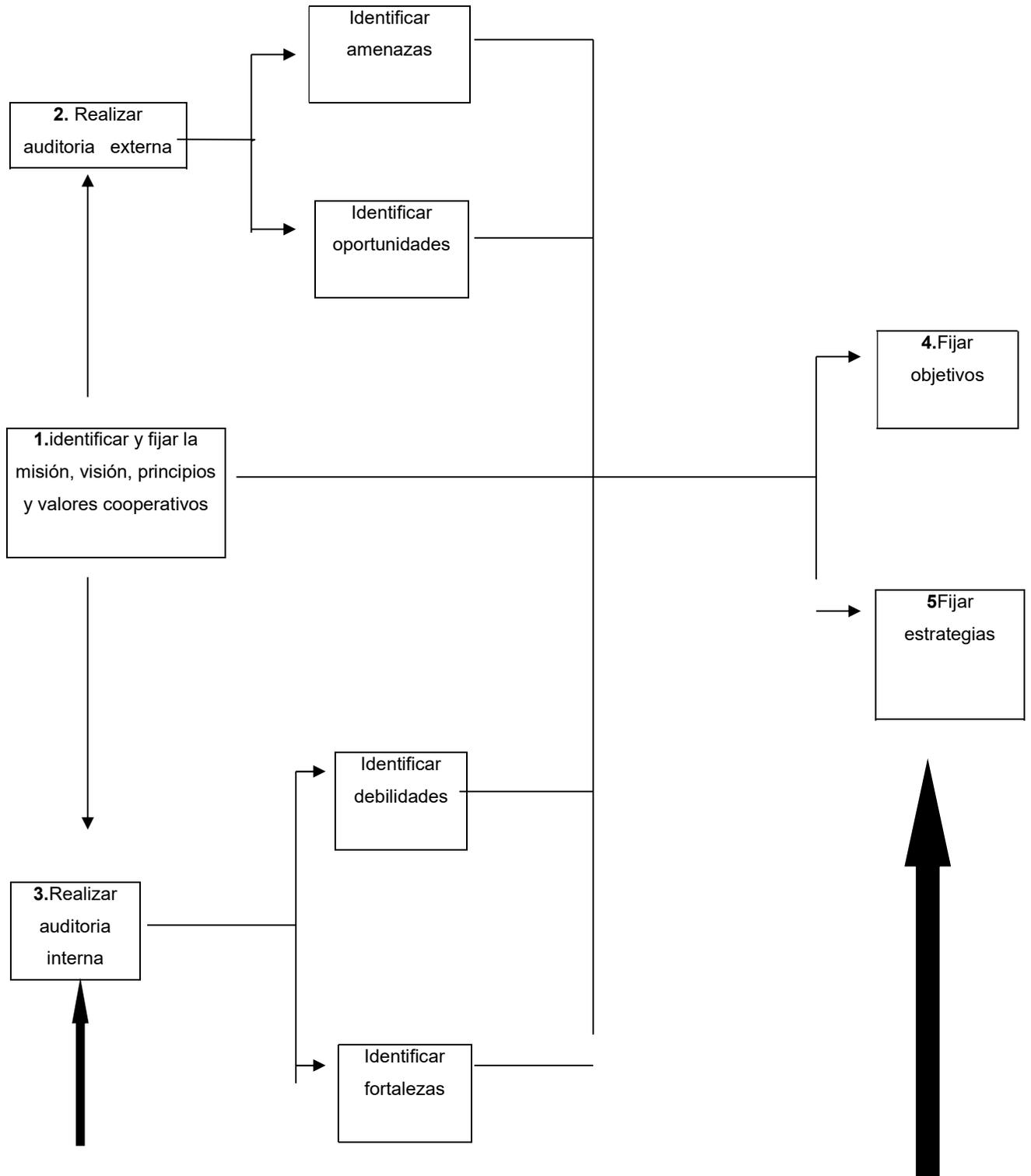
#### 4.4 OBJETIVO ESPECIFICO 4

QUE	COMO	QUIEN	CUANDO	
			DESDE	HASTA
Lograr el compromiso de los asociados en la Implementación del modelo de gerencia estratégica formulado	desarrollar reuniones de sensibilización del espíritu cooperativo, aplicar cursos rápidos empresariales, seminarios de cooperativas, promover charlas con personas expertas en cooperativismo y por medio de su experiencia cuentan el éxito de una cooperativa bien enfocada; realizar encuestas para conocer el nivel de pertenencia y el perfil empresarial del asociado	Gerente de la CTA, consejo de administración	Enero/07	La actualidad

## **5. RESULTADOS**

La recolección de datos se inició en el mes de Diciembre de 2006. En total se revisaron 340 hojas de vida hasta el mes de Marzo de 2007. Las encuestas de Nivel de Pertenencia y Perfil empresarial se aplicaron en la Asamblea Ordinaria de Enero de 2007 a 236 asociados que asistieron a dicho evento, de ellos asistieron 12 bachilleres, 97 técnicos, 122 profesionales y 5 especialistas. Como dato adicional por parte de SALUDAR CTA se incrementó el número de asociados a 465 a febrero de 2007, este aumento de cooperados se debe en parte a la aplicación del modelo de gerencia estratégica escogido relacionado a continuación:

**MODELO DE GERENCIA ESTRATÉGICA, EXTRAÍDO DE LOS DISTINTOS MODELOS EXPUESTOS EN EL MARCO TEÓRICO (resultado del objetivo específico 1)**



### **1. Identificar y fijar misión, visión, principios y valores corporativos:**

En febrero de 2007 en reunión efectuada en las instalaciones de la cooperativa con la presencia de la gerencia, consejo de administración, grupos comunicadores y los autores del proyecto se decidió concertar la visión y misión de la organización con base en diferentes propuestas divulgadas por los asistentes. Después de diversas discusiones se logró definir la visión y misión de la cooperativa de acuerdo al deseo y aspiraciones de los asociados en la asamblea ordinaria de Enero de 2007. La visión se entiende como el desarrollo de una imagen mental sobre un futuro posible, realista, creíble y atractivo; la misión se entiende como la razón de ser de la organización, a través de la cual se precisan objetivos y se seleccionan estrategias. A través del boletín informativo se dio a conocer esta fase de la planeación estratégica de la cooperativa en su edición de marzo de 2007. De acuerdo a un sondeo realizado por los grupos comunicadores de cada dependencia hay una aceptación general de las propuesta y hay identificación con estos postulados.

### **2. Auditoria externa.**

Se analizaron los diversos factores, procesos y agentes que de forma positiva o negativa, inciden o pueden incidir en el futuro a mediano plazo, en el cumplimiento de la misión y visión corporativa bajo las categorías de AMENAZA y OPORTUNIDAD. Se entiende por amenaza el factor, proceso y/o agente de su ambiente de trabajo que limita o impide el cumplimiento de su misión y visión corporativa. Oportunidad se entiende como la situación externa que favorece o puede favorecer el cumplimiento de la misión o de la visión.

### **3. Auditoria interna.**

A través del análisis interno de la capacidad gerencial, el servicio a los asociados, capacidad financiera y tecnológica se identificaron y evaluaron los aspectos internos básicos de la cooperativa. Esta información fue suministrada directamente por el consejo de administración. En este análisis se utilizan dos categorías definidas por la gerencia estratégica como DEBILIDADES y FORTALEZAS. Se entiende por debilidad el indicador

que limita o impide el cumplimiento de la misión corporativa y como fortaleza el indicador que facilita o contribuye al cumplimiento de la misión y visión corporativa.

#### **4 Y 5. Fijar objetivos y estrategias.**

Se tiene en cuenta claridad en la manera como se definen los objetivos y metas. Dentro de la gerencia un gran objetivo es el cumplimiento propio de la misión sin tiempo definido encaminado al logro de lo requerido en forma macro y cualitativamente por la alta gerencia. En cuanto a las metas y estrategias se están definiendo por el gerente y consejo de administración y son eminentemente operativas demandadas en un periodo menor a un año. Estas permiten el cumplimiento de los objetivos en términos de quien, como, donde y cuando planeados por la gerencia.

Finalmente la RETROALIMENTACION permite realizar los ajustes necesarios posteriores a las actividades ejecutadas. Nos proporciona información importante sobre lo efectivo que fue el esfuerzo de planificación. En este momento se encuentra en proceso de control de retroalimentación para posteriormente hacer los correctivos necesarios .

Con base en el modelo de gerencia estratégica detallado anteriormente, fui autorizada para revisar y tener acceso a la información requerida para su desarrollo, como son los estatutos de la cooperativa, archivos de personal, portafolio de servicios y la asistencia a las reuniones semanales hechas con el fin de evaluar el proceso, estos procesos comenzaron a fortalecer la cooperativa.

Se observa la inclusión de dos entidades prestadoras de servicios de salud para Abril de 2007, así como también, el incremento en número de asociados por periodo evaluado (Ver Tabla 1).

En la tabla 2 se observa que el número de profesionales y técnicos y el de bachilleres y especialistas es equilibrado, razón por la cual hay más asociados en la parte clínica y administrativa (Ver Tabla 3).

El grupo de adultos jóvenes es el grupo laboral dominante en la cooperativa (Ver Tabla 4), así mismo prima el sexo femenino (Ver Tabla 5).

Se evidencia un alto nivel de pertenencia de los asociados 187 de ellos respondieron adecuadamente a las tres primeras preguntas de la encuesta, las últimas tres preguntas dejan ver un aire de seguridad y tranquilidad de los asociados ya que consideran que la cooperativa es viable a largo plazo, es positivo el cambio de asalariado a asociado porque ellos no desean hacer parte nuevamente de la nómina de la entidad prestadora de servicios de salud ya que la cooperativa les brinda seguridad social, crédito y aportes sociales (Ver Tabla 6). En la Tabla 7 predomina un bajo nivel de conocimiento empresarial.

Estos resultados expuestos fueron una base importante para implementar las estrategias descritas en la matriz DOFA y hasta la fecha se ha evidenciado un positivo cambio de imagen de la cooperativa a los ojos del consejo de administración. La labor de los grupos comunicadores ha sido esencial para la Implementación del modelo de gerencia estratégica y ha permitido canalizar de una forma importante el sentido de pertenencia y a consolidar el espíritu cooperativo. Hoy en día SALUDAR CTA es reconocida como una empresa viable. Otro punto a resaltar es el manejo transparente y público de sus estados financieros que permite a los asociados conocer periódicamente dichas cifras a través de los boletines informativos que se expiden bimensualmente.

Por parte de la gerencia se han llevado a cabo 4 visitas a las diferentes entidades de salud pertenecientes a la cooperativa. Llama la atención que dichas visitas no generan la expectativa deseada debido que no acude un importante número de socios a dichas reuniones. Entre otros factores están la hora de la visita ya que es en horas laborales a

pesar que se programan con quince días de anterioridad. Este es un punto que actualmente se trabaja para generar los correctivos necesarios.

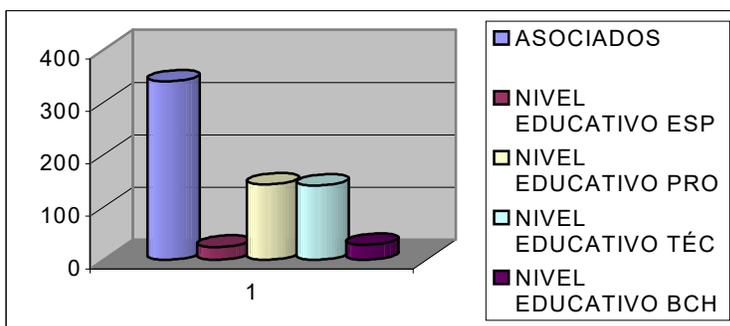
Se han realizado hasta la fecha 3 cursos de cooperativismo y de formación de espíritu cooperativo. Es satisfactorio recalcar que el 100% de los asociados tienen el curso básico de cooperativismo a la fecha.

**TABLA 1.** Base social de SALUDAR CTA

<b>ENTIDAD</b>	<b>No. ASOCIADOS JUL/05</b>	<b>No. ASOCIADOS JUL/06</b>	<b>No. ASOCIADOS ENE/07</b>	<b>No. ASOCIADOS ABR/07</b>
Hospital universitario	224	250	270	315
Clinica los comuneros	-	81	84	116
Clinica Bucaramanga	-	-	20	21
Solsalud	-	4	6	7
Salud Social	-	5	4	4
Comfenalco	-	-	2	4
<b>TOTALES</b>	<b>224</b>	<b>340</b>	<b>386</b>	<b>465</b>

**TABLA 2.** Nivel educativo de los asociados a SALUDAR CTA a Julio de 2005

<b>ASOCIADOS</b>	<b>NIVEL EDUCATIVO</b>			
	<b>Especialista</b>	<b>Profesional</b>	<b>Técnico</b>	<b>Bachiller</b>
<b>340</b>	<b>25</b>	<b>144</b>	<b>142</b>	<b>29</b>

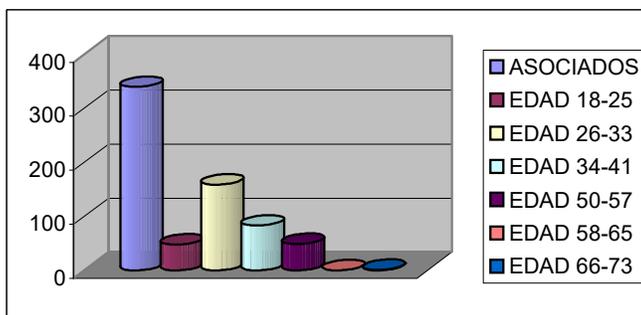
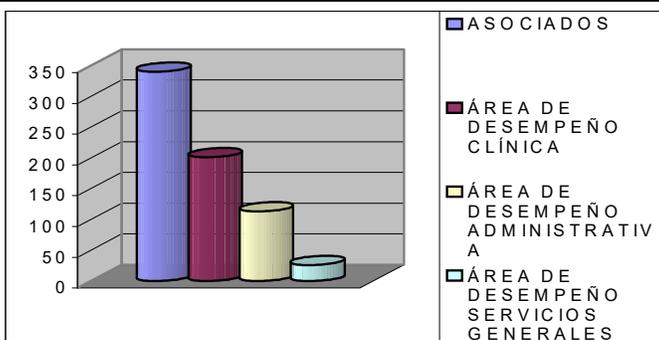


**TABLA 3.** Áreas de desempeño de los asociados a SALUDAR CTA a Julio de 2005

ASOCIADOS	ÁREA DE DESEMPEÑO		
	CLÍNICA	ADMINISTRATIVA	SERVICIOS GENERALES
340	201	113	26

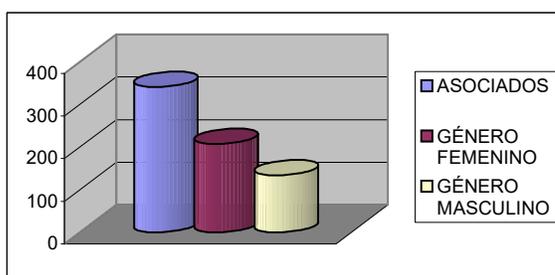
**TABLA 4.** Edad de los asociados a SALUDAR CTA a Julio de 2005

ASOCIADOS	EDAD					
		18-25	26-33	34-41	50-57	58-65
340	48	159	83	49	0	1



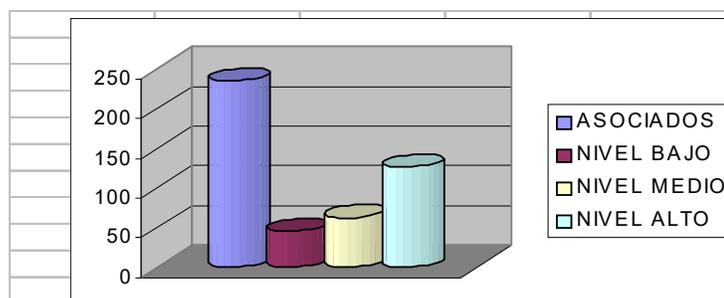
**TABLA 5.** Género de los asociados a SALUDAR CTA a Julio de 2005

ASOCIADOS	GÉNERO	
	FEMENINO	MASCULINO
340	207	133



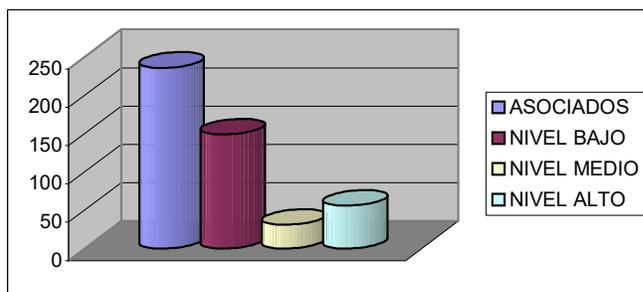
**TABLA 6.** Nivel de pertenencia de los asociados a SALUDAR CTA a Marzo de 2006 (ANEXO A)

ASOCIADOS	NIVEL BAJO	NIVEL MEDIO	NIVEL ALTO
236	46	63	127



**TABLA 7.** Nivel de conocimiento empresarial de los asociados a SALUDAR CTA a Marzo de 2006 (Anexo B)

ASOCIADOS	NIVEL BAJO	NIVEL MEDIO	NIVEL ALTO
236	149	31	56



## 6. CONCLUSIONES

- El modelo de gerencia estratégica aplicado ha proporcionado herramientas sólidas para proyectar la cooperativa como una entidad viable y sostenible a mediano y largo plazo, proporcionando directrices consecuentes con sus principios y valores. Esto se evidencia en un mayor interés por parte de los asociados al asistir en forma masiva a la asamblea ordinaria de este año superando de una manera categórica la asistencia a las asambleas anteriormente realizadas y se incremento el numero de asociados de la cooperativa ( ver tabla 1)
- Con la implantación de los grupos comunicadores se lograron unificar criterios en torno al funcionamiento de la cooperativa despertando el espíritu solidario, desarrollando hoy en día un modelo de cultura organizacional que favorece el desarrollo personal y laboral. Esto se evidencia en un mayor sentido de pertenencia hacia la cooperativa. Actualmente se siguen ajustando los procesos de comunicación

de acuerdo a los resultados de las encuestas para formular estrategias que fortalezcan el espíritu cooperativo (ver tabla 6)

- Los procesos del día a día siendo de conocimiento público generan mayor sentido de pertenencia, siendo esta potencial garantía para la competencia en los altos mercados. Con el reordenamiento del manual de funciones de los asociados y la evaluación de los resultados del buzón de sugerencias y quejas se estudian otros mecanismos para lograr un direccionamiento claro de la cooperativa que la posicionen como una entidad competitiva, innovadora y sostenible en el mediano y largo plazo.
- El bajo nivel de conocimiento empresarial no esta acorde con el nivel educativo de la mayoría de los asociados, ya que gran parte de ellos se desempeñan en áreas que requieren de conocimientos de este tipo, como son la clínica y la administrativa. (Ver tabla 7).
- Existe un compromiso de pertenencia serio de los asociados para sacar adelante la misión de la cooperativa y cumplir prontamente su visión. (Ver tabla 6). Este es el primer paso para lograr una vinculación seria de los asociados para la Implementación del modelo de gerencia estratégica formulado.
- Comentarios de la presidente del consejo de administración acerca del modelo planteado:

#### **ANEXO A: ENCUESTA DE NIVEL DE PERTENENCIA DE LOS ASOCIADOS DE SALUDAR CTA**

Con base en sus conocimientos acerca de SALUDAR CTA, autoevalué sus conocimientos señalando si o no en cada una de las siguientes afirmaciones y preguntas, exponiendo sus razones en las preguntas que así lo indiquen.

- |  |       |
|--|-------|
| 1. SALUDAR CTA fue fundada el 4 de julio de 2005                                     | SI NO |
| 2. SALUDAR CTA cuenta hoy en día con más de 300 asociados                            | SI NO |
| 3. SALUDAR CTA cuanta actualmente con asociados que laboran en la Clínica Saludcoop. | SI NO |

4. El decreto 468 de 1990 reglamento el funcionamiento de las cooperativas de trabajo asociado SI NO
5. Sabe usted cual es la misión, visión, principios y valores corporativos de SALUDAR CTA? SI NO
6. Conoce los estatutos por los cuales se rige SALUDAR CTA? SI NO
7. Conoce al gerente de SALUDAR CTA? SI NO
8. Considera positivo el cambio de asalariado del hospital a asociado a SALUDAR CTA?, explique su respuesta SI NO

- 
9. Preferiría usted volver a ser asalariado del hospital?, explique su respuesta SI NO
- 

10. Considera usted que SALUDAR CTA es viable a largo plazo?, explique su respuesta SI NO
- 
- 

**Si como resultado de la autoevaluación en el nivel de pertenencia obtuvo:**

**Entre 10 y 8 respuestas afirmativas, tiene un nivel alto de pertenencia, que lo ubican en una situación muy positiva.**

**Entre 7 y 5 respuestas afirmativas, tiene un nivel medio de pertenencia que le exigen emprender un plan de desarrollo en las áreas débiles para fortalecer su nivel de pertenencia.**

**Entre 4 y 1 respuestas afirmativas tiene un nivel bajo de pertenencia que le plantean el reto de entrar en un proceso de formación integral en las áreas del nivel de pertenencia.**

## **ANEXO B: ENCUESTA CONOCIMIENTO EMPRESARIAL DE LOS ASOCIADOS A SALUDAR CTA.**

Con base en su formación familiar, académica, social, cultural, formal y no formal y a partir de sus experiencias y vivencias autoevalúe sus conocimientos señalando si o no en cada una de las siguientes afirmaciones.

1. Comprende el mundo que lo rodea al combinar una cultura general suficientemente amplia con la profundización de los conocimientos específicos de su entorno más próximo SI NO

2. Posee la capacidad para aprender siempre en todo momento y nutrirse de todo tipo de experiencias siendo un motivador de cambios y una persona abierta a la innovación  
SI NO
3. Tiene la capacidad para encontrar placer al conocer, descubrir, explorar los campos del desconocimiento; tiene capacidad de desaprender  
SI NO
4. Posee buenos conocimientos en gerencia y administración empresarial y los ha aplicado en la práctica  
SI NO
5. Posee buenos conocimientos en la técnica y tecnología de producción de un bien o servicio o en la comercialización de productos y los ha aplicado en la práctica  
SI NO
6. Posee buenos conocimientos en el área de mercadeo, comercialización y ventas y los ha aplicado en la práctica  
SI NO
7. Posee buenos conocimientos en el área financiera contable y los ha aplicado en la práctica  
SI NO
8. Posee buenos conocimientos en la parte legal, laboral y normativa en lo que tiene que ver en el componente empresarial y los ha aplicado en la práctica  
SI NO
9. Posee buenos conocimientos en el uso de Internet y el comercio electrónico y los ha aplicado en la práctica  
SI NO
10. Está al tanto de los aspectos inherentes a la gestión ambiental empresarial y a la producción limpia y los ha aplicado en la práctica  
SI NO

**Si como resultado de la autoevaluación en el conocer empresarial obtuvo:**

**Entre 10 y 8 respuestas afirmativas, tiene un nivel alto de conocimientos empresariales, que lo ubican en una situación muy positiva.**

**Entre 7 y 5 respuestas afirmativas, tiene un nivel medio de conocimientos empresariales que le exigen emprender un plan de desarrollo en las áreas débiles para fortalecer su perfil empresarial.**

**Entre 4 y 1 respuestas afirmativas tiene un nivel bajo de conocimientos empresariales que le plantean el reto de entrar en un proceso de formación integral en las áreas del conocer empresarial**

## ANEXO C: MATRIZ DOFA DE SALUDAR CTA

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<p>CONSIDERAMOS EL TALENTO HUMANO DE LOS ASOCIADOS COMO LA PRINCIPAL FORTALEZA DE LA CTA, ASI MISMO ES FORTALEZA LA GERENCIA DEL DIA A DIA Y EL PERTENECER A UNA ASOCIACION QUE ES ASIMILADA COMO UNA EMPRESA SOLIDA. A LA FECHA EL 100% DE LOS ASOCIADOS ESTA COTIZANDO PARA SALUD, PENSIÓN Y ARP.</p>	<p>INFORTUNADAMENTE EL DESCONOCIMIENTO POR PARTE DE LOS ASOCIADOS DEL COPERATIVISMO Y DEL SECTOR SOLIDARIO EN GENERAL INFLUYE DIRECTAMENTE EN LA MARCHA DE LA EMPRESA. EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN ES DEFICIENTE.</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
<p>LA PRESION QUE HOY EN DIA EJERCEN LOS HOSPITALES DEL ESTADO SOBRE SUS EMPLEADOS PARA QUE PERTENEZCAN A UNA CTA. LA POSIBILIDAD QUE TIENE LA CTA DE PERTENECER A UNA CAJA DE COMPENSACION PARA RECREACION Y SUBSIDIOS DE VIVIENDA. DESEO DE LOS ASOCIADOS PARA CAPACITARSE</p>	<p>DEMOSTRAR A LOS HOSPITALES DEL ESTADO LA ESCENCIA INTEGRAL QUE ADQUIERE UN ASOCIADO EN LA CTA EN CUANTO A FORMACION LABORAL Y PERSONAL. SE INCENTIVA A LOS ASOCIADOS LA IMPORTANCIA DE ESTAR EN UN REGIMEN DE SEGURIDAD SOCIAL ASOCIATIVO. A TRAVES DE LA GERENCIA DEL DIA A DIA SE OBTIENEN PROCESOS TRANSPARENTES Y HONESTOS DE CONOCIMIENTO PUBLICO DE CADA ASOCIADO Y DE ESTA MANERA SE CONVIERTE EN UN INSTRUMENTO DE CAPTACION PARA NUEVOS ASOCIADOS.</p>	<p>INTENSIFICAR LAS JORNADAS DE CAPACITACION EN COOPERATIVISMO Y PROYECCION EMPRESARIAL. IMPLANTAR LOS GRUPOS COMUNICADORES EN CADA DEPENDENCIA DE LOS HOSPITALES COMO PARTE DE LA ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO DE LAS COMUNICACIONES</p>
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<p>SE RELACIONAN CON LA LEGISLACION CAMBIANTE Y LAS LICITACIONES. LA FUERTE COMPETENCIA EN EL MERCADO DEL SECTOR SOLIDARIO. EL ACECHO CONSTANTE DE LOS HOSPITALES EN ESPECIAL EL HOSPITAL UNIVERSITARIO A LA CTA PARA QUE ESTAS SATISFAGAN SUS INTERESES PROPIOS Y MINIMIZAR LA AUTORIDAD DE LOS ASOCIADOS A LA CTA</p>	<p>TENER LA RESPUESTA ADECUADA PARA LOS CONSTANTES CAMBIOS EN LA LEGISLACION, A TRAVES DE LA OBSERVACION Y FORMACION DE LOS ASOCIADOS E INCULCAR EN EL ASOCIADO EL CONCEPTO DE "MENTE ABIERTA". SER CONCIENTES QUE LA COMPETENCIA SE AMILANA CON UN NIVEL EMPRESARIAL Y SENTIDO DE PERTENENCIA SOLIDOS DONDE EL ASOCIADO CUMPLA CON SU VERDADERO ROL. CONTAR CON UN PORTAFOLIO DE SERVICIOS LLAMATIVO Y CLARO, FORTALECIENDO ASI EL AREA DE MERCADEO DE LA CTA.</p>	<p>OPTIMIZAR EL SISTEMA DE INFORMACION. BRINDAR ADECUADA CAPACITACION A LOS ASOCIADOS, ASI COMO TAMBIEN EVALUAR SUS CONOCIMIENTOS COOPERATIVOS. DE ESTA MANERA SE OBTIENE RETROALIMENTACION PARA DETECTAR FALENCIAS Y MEJORARLAS. IMPLEMENTAR EL TRABAJO EN EQUIPO COMO PRINCIPIO DE SOSTENIBILIDAD Y VIABILIDAD A MEDIANO Y LARGO PLAZO. REESTRUCTURAR LAS FUNCIONES DE LOS ASOCIADOS, CONCIENTIZANDO SOBRE LA IMPORTANCIA DE CADA LABOR DENTRO DE LA CTA. CONCERTACION DE CRITERIS Y MANEJO DE CONFLICTOS.</p>

## **ANEXO D: MISION, VISION, PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS DE SALUDAR CTA**

### **MISIÓN:**

Satisfacer las necesidades de vincular personal idóneo para empresas de la salud y complementarias mediante la planeación permanente, apoyándonos en valores y principios cooperativos, con el propósito de elevar el nivel de vida de nuestros asociados, de sus familias y la comunidad en general.

### **VISION:**

Consolidarnos en el país como un modelo de empresa cooperativa de trabajo asociado que lidere la nueva cultura de prestación de servicios a terceros y la producción autogestionaria a través del modelo asociativo de economía solidaria.

### **PRINCIPIOS Y VALORES COOPERATIVOS:**

#### PRINCIPIOS:

Educación, formación e información, gestión democrática de los socios, adhesión voluntaria y abierta, interés por la comunidad, autonomía e independencia, cooperación entre cooperativas, participación económica de los socios.

#### VALORES:

Responsabilidad, honestidad, equidad, respeto, solidaridad, ayuda mutua.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ASCOOP, SENA. Normatividad vigente para el sector solidario.
2. DANSOCIAL. Legislación para entidades de economía solidaria, Tomo 1, Cooperativa editorial Magisterio, 1996.
3. Decreto 4588 de 2006
4. CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA. Guía de las entidades sin ánimo de lucro y del sector solidario.
5. Colombia se pronuncia sobre el Plan Nacional de Desarrollo “Hacia el estado comunitario” 2002-2006.
6. GALINDO, Jesús. Creación de Cooperativas de Trabajo Asociado. 1 ed. Colombia, Instituto María Cano, 2001.
7. Ley 1122 de febrero del 2007.
8. TAMAYO TAMAYO, Mario. El proceso de la Investigación Científica. México, Limusa, 1998.