

Perfiles de cargo y manual de funciones en la Unidad Financiera de la empresa FONDECOM

Profiles of charge and manual of functions in the financial unit of the company FONDECOM

Francisco Eladio Castillo Sinisterra¹
francisco.castillo00@usc.edu.co

Jorge Alexander García Muñoz²
jorge.garcia11@usc.edu.co

Universidad Santiago de Cali, Facultad de Ingeniería, Programa de Ingeniería Industrial (1)
Universidad Santiago de Cali, Facultad de Ingeniería, Programa de Ingeniería Industrial (2)

Resumen

El presente documento describe un estudio realizado para diseñar los perfiles de cargo y manual de funciones en la Unidad Financiera de la empresa FONDECOM, el cual inicia con una descripción de las acciones que desarrolla con su talento humano, encontrándose que la organización ya tiene establecido una estrategia de compensación, de bienestar y de capacitación. Además, cuenta con una estructura funcional con agrupamiento por actividades que facilita su gestión de costos y su sistema de seguimiento y control. Sin embargo, se pudo establecer que la falta de conocimiento de las responsabilidades de los colaboradores, refleja la necesidad de tener un manual de funciones que orienten su labor para no generar conflictos entre compañeros de trabajo. De igual manera en los mandos medios tienen dificultades para trabajar en equipo, donde tampoco se les tiene en cuenta en las reuniones de evaluación de resultados, por lo que existe una falta de motivación que es necesario resolver. De acuerdo a lo anterior, se procedió en el diseño de los perfiles de cargo y el manual de funciones con apoyo de la coordinadora de recursos humanos y la información recolectada con la entrevista a los mismos colaboradores, estableciendo indicadores KPI (Key Performance Indicators) que evalué los resultados del Capital Humano.

Palabras Clave: Perfiles de cargo; manuales de funciones; capital humano; indicadores KPI.

Abstract

This document describes a study carried out to design the job profiles and functions manual in the financial unit of FONDECOM company, this study begins with a description of the actions realized in human talent area, finding that the organization has already established a compensation, welfare and training strategy. In addition, it has a functional structure with grouping by activities that facilitates its cost management and its monitoring and control system. However, it was established that the lack of knowledge of the responsibilities of employees reflects the need to have a manual of functions that guide their work to avoid conflicts between co-workers. In the same way the middle managers have difficulties to work in a team, because they are not taken in count in the results evaluation meetings, so there is a lack of motivation that needs to be resolved. According to the above, we proceeded to design the job profiles and the functions manual with the support of the human resources coordinator and the information collected with the interview with the same collaborators, establishing KPI (Key Performance Indicators) indicators that Evaluate the results of Human Capital.

Keywords: Job profiles; function manuals; human capital; KPI indicators

1. INTRODUCCIÓN

El Fondo de Empleados de la Caja de Compensación Familiar del Valle del Cauca Comfandi - FONDECOM, es una entidad que pertenece al sector de la Economía Solidaria, el cual es el fondo de empleados de 18 empresas y alrededor de 5.200 asociados, entre las más representativas se encuentran: Comfandi, SOS, Almacenes el Sí, Cementos San Marcos, Zona Franca Palmaseca, El Templo de la Moda, SIDOC. FONDECOM tiene 35 años prestandoles servicios sociales a la comunidad y especialmente a los empleados de las empresas vinculantes. (FONDECOM, 2019).

La tendencia de crecimiento de esta organización, ha generado un importante volumen de tareas y actividades que han venido aumentando las operaciones en su Unidad Financiera que cuenta con 18 colaboradores. (FONDECOM, 2019).

Los fondos de empleados por ser entidades de carácter social deben mostrar una marcada diferencia de su propósito, en comparación a otras organizaciones con ánimo de lucro que pueden prestar servicios similares. Esto significa que su imagen no solo debe focalizarse en las bondades financieras que se les ofrece a sus asociados, dado que su función social debe trascender de lo económico, a mejorar la calidad de vida de quienes pertenecen a ellos.

Es así como FONDECOM debe alinear su propósito operacional para que su gestión tenga una imagen atractiva ante la comunidad y sus asociados, los cuales esperan que estas entidades les ofrezcan un valor agregado frente a lo que encuentran en las organizaciones financieras tradicionales. Por ello resulta necesario que los colaboradores tengan un perfil de servicio adecuado a las necesidades del Fondo y cuenten con herramientas administrativas que les de claridad en sus funciones.

Adicionalmente, la revisión de los procesos en la Unidad Financiera es necesaria, dado que los cambios tecnológicos del sector y las nuevas necesidades del mercado, implica la identificación de actividades claves que propendan en un mejor alcance de los resultados organizacionales, pues este es un diagnóstico previo al diseño de perfiles y manuales de los cargos, en los cuales se aplican conceptos de ingeniería de mejoramiento con sus respectivos KPI del proceso que va permitir el seguimiento del alcance de los objetivos de la organización.

Pues en un informe publicado por la entidad se pudo evidenciar la existencia de serias falencias en el desempeño del personal que labora en la Unidad Financiera de FONDECOM, ocasionados por la confusión y desconocimiento de responsabilidades oportunas debido a que no existe un manual de funciones donde se especifique las tareas para cada cargo, generando ineficiencia en las operaciones de la unidad. (FONDECOM, 2017).

Esta problemática ha sido evidente con los frecuentes conflictos generados entre los colaboradores de la unidad, los cuales, al no tener claridad en sus funciones, no saben hasta qué punto llega la responsabilidad de su labor. En efecto, la situación genera carencias en la productividad individual y por ende en el alcance de los objetivos organizacionales.

Al persistir estas considerables falencias del desempeño óptimo del personal del Fondo, se obtienen bajos niveles de competitividad frente a otras organizaciones similares, poniendo en riesgo su sostenibilidad en el mediano y largo plazo.

La elaboración de perfiles de cargos y manual de funciones, es algo indispensable dentro de una organización, por lo tanto, el tema central de este documento es elaborar los mismos, que servirán en gran parte para el incremento de la eficiencia y la fluidez de los procesos financieros de la entidad donde se involucra aspectos de ingeniería como el análisis de procesos para determinar las actividades que agreguen valor.

Para el desarrollo de este trabajo se consideró los elementos teóricos de varios autores, entre ellos se destaca García, Murillo y González (2015) quienes afirman que en la descripción o análisis de cargos se define qué es lo que hay que hacer (tareas y atribuciones), cómo hay que hacerlo (métodos) y para qué hacerlo (objetivos). Incluye la lista de las tareas, responsabilidades, relaciones, condiciones de trabajo, y responsabilidades de supervisión de un puesto producto de un análisis exhaustivo.

En este sentido, es importante mencionar que los manuales de funciones permiten determinar las competencias y la experiencia que se requieren en el cargo, los cuales son importantes tenerlos en cuenta para determinar las distintas características que requiere una empresa para cubrir un puesto en las condiciones que necesita la empresa, tal como describía Dessler (2016).

En este mismo sentido, la elaboración de los manuales de funciones permite definir los parámetros para medir la productividad de un empleado, de acuerdo a los objetivos planteados por la organización (Werther y Davis, 2015).

Por otro lado, con el manual de funciones la empresa va ser capaz de identificar con claridad las habilidades que se deben reforzar en los empleados, generando decisiones acertadas sobre las actividades de capacitación que se deben desarrollar en ellos (Mondy, 2014).

Adicionalmente en los manuales de funciones definen las tareas de los empleados, siendo este una herramienta útil para orientar las labores que deben realizar los colaboradores, además de definir las responsabilidades que deben asumir. Dado que cuando no se conocen responsabilidades es difícil determinar las estrategias de mejora efectivas (Kendra, 2014).

También es importante actualizar los manuales de funciones para que estos operen de manera adecuada y pertinente a los cambios actuales que vivencia la organización. Esto significa que el manual de funciones es un proceso dinámico que debe ser capaz de responder ante los rápidos cambios que se le presente a una compañía, ya que, si no lo hace, estos manuales quedarían obsoletos (Kharabe & Joseph, 2016).

De acuerdo a esta problemática descrita y los lineamientos teóricos a considerar, el presente trabajo se desarrolló en tres acápites que darán respuesta a los objetivos de investigación, los cuales se presentan después de los lineamientos investigativos que se fundamentaron en el problema, donde inicia con un análisis de la situación actual, prosigue con la elaboración del perfil de los cargos y por último los manuales de funciones con sus respectivos KPI que hacen parte de la Unidad Financiera de la organización, tomando en cuenta el flujo de procesos que intervienen en esta área. Todo esto busca responder a la siguiente pregunta de investigación:

¿De qué manera se pueden diseñar perfiles de cargo y manual de funciones en la Unidad Financiera de la empresa FONDECOM?

2. METODOLOGÍA

2.1 Tipo de estudio

Para Méndez (2005) el primer nivel de conocimiento se logra con el estudio exploratorio, puesto que “permite al investigador familiarizarse con el tema y sirve como base para realizar estudios más profundos” (p, 123), el cual se aplica en esta investigación, dado que se ahondará en un tema ya investigado, pero que por ahora es desconocido su proceso de implementación en una empresa de economía solidaria.

De igual manera se configura en un estudio descriptivo, donde Méndez (2005) afirma “que es el segundo nivel de conocimiento porque se identifican las características de la investigación y la relación que existe entre ellas” (p, 128). Esto se evidenciará en este trabajo, donde se pretende obtener una visión sustantiva y fundada desde los datos obtenidos de la investigación. De tal manera que sirva de referencia para formular los perfiles de los cargos y el manual de funciones.

2.2 Método de estudio

Para alcanzar los objetivos de la investigación se empleará en primera instancia el método inductivo, donde Méndez (2005) argumenta “que después de observar se trata de llegar a conclusiones de situaciones similares a la estudiada” (p, 136). Aspecto que se generará en este trabajo que toma referentes bibliográficos de otras investigaciones similares para poderla aplicar al presente estudio.

Posteriormente Méndez (2005) argumenta que se pasa a un estudio deductivo “donde se identifican conclusiones del estudio realizado” (p, 145), el cual será aplicable al presente trabajo.

En este aspecto se utilizará el enfoque cualitativo. El enfoque cualitativo se empleará para la recolección de datos que contribuyan al proceso de interpretación, refinar y responder a la pregunta de investigación.

2.3 Fuentes de información

2.3.1 Datos primarios y secundarios

Para contextualizar el problema de investigación planteado, mediante el desarrollo de una perspectiva teórica, a continuación, se detallan las actividades que se llevaron a cabo.

En la investigación se empleó el método cualitativo que según Hernández & otros (2006) no se fundamenta en la estadística, sino que analiza la realidad subjetiva, el cual permitió recolectar información a través de una entrevista al encargado de la Unidad Financiera de FONDECOM. La información recolectada proporcionó datos primarios que darán respuesta a la pregunta de investigación y al mismo tiempo, apoyó el desarrollo de la misma.

También en la investigación cualitativa, se aplicó un cuestionario a los empleados de la Unidad Financiera de FONDECOM, lo cual aportó datos relevantes para identificar los elementos necesarios para la elaboración del perfil de cargos y el manual de funciones.

2.3.2 Métodos de recolección de datos

El método empleado de captura de información es exploratorio, el cual busca generar conocimiento de algo que nunca antes se ha investigado (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2006, pág. 63), como el caso de diseño de cargos y perfiles de FONDECOM, donde se indago más sobre el problema de investigación, recolectándola a través de una entrevista al encargado de la Unidad Financiera de FONDECOM, con una serie de preguntas enfocadas a establecer el diagnóstico inicial de la entidad.

Documentos internos de la empresa. Se aplicó un cuestionario para análisis de puestos a los empleados de la unidad a investigar, de igual manera se empleó otro formato para reunir datos importantes como la descripción de las tareas, nivel de estudio, experiencia laboral, etc. que sirvió para identificar los elementos necesarios para la elaboración de los perfiles de cargo y el manual de funciones.

2.4 Fases de la investigación

De acuerdo al tipo y método de estudio, fuentes de información, se plantearon las fases de investigación como se ilustra en la tabla 1.

Tabla 1. Fases de la investigación

Fases	Actividades	Acciones Desarrolladas	Herramientas
Preparación para el análisis de puestos de trabajo.	Descripción de las actividades que desarrolla la Unidad Financiera de FONDECOM en torno al talento humano.	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación de referentes académicos. • Revisión de información del área de recursos humanos. • Revisión de la caracterización del proceso de la Unidad Financiera. • Selección de variables claves del proceso. • Diseño de cuestionario para empleados y mandos medios. • Análisis de información. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bases de datos de instituciones académicas. • Documentos internos de FONDECOM. • Análisis de observación.
	Identificar el tipo de trabajo de los cargos.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de organigrama. • Revisión de necesidades del área frente a los cargos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos internos de FONDECOM.
Recolección de la información.	Diagnóstico de la situación actual de la Unidad Financiera de FONDECOM.	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas con mandos medios. • Entrevistas con colaboradores. • Recolección de información. • Análisis de la información. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario de colaboradores y mandos medios.
	Identificación del puesto.	<ul style="list-style-type: none"> • Definir las habilidades mínimas del puesto de trabajo. • Establecer la experiencia mínima del cargo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de bibliografía académica. • Documentos internos de la empresa.
Aplicación de la información.	Diseño de perfiles de cargo y manual de funciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación de referentes académicos. • Selección de formato de manuales de cargo. • Recolección de información, de acuerdo al formato seleccionado. • Diseño del manual de funciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bases de datos de instituciones académicas. • Caracterización del proceso de la Unidad Financiera de FONDECOM. • Resultados de la recolección de información.
	Diseño de indicadores KPI	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los puntos claves de control que requiere la organización. • Investigar los indicadores KPI que cubren las necesidades de la organización. • Selección y definición de indicadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bases de datos de instituciones académicas. • Formato de indicadores.

Fuente: Elaboración propia

3. RESULTADOS

Los resultados de este trabajo inician con la descripción de las actividades que se realizan en el área de recursos humanos en torno a la Unidad Financiera de FONDECOM, posteriormente se hizo un diagnóstico para finalizar con el respectivo diseño y elaboración de los perfiles de cargo y manual de funciones e indicadores KPI.

3.1 Descripción de las actividades que desarrolla la Unidad Financiera de la empresa en torno al talento humano.

En este acápite se describe las principales estrategias que desarrolla actualmente la empresa para fortalecer su recurso humano, al igual que la caracterización de su Unidad Financiera, la cual es el área objeto de estudio en este trabajo.

Se relaciona los procesos que desarrolla la empresa en su área de recursos humanos, tales como: perfil de los colaboradores, las actividades de atracción y retención del talento humano, las actividades de bienestar, las actividades de formación y desarrollo, y las actividades encaminadas en la cultura y el clima organizacional.

3.1.1 Perfil de los colaboradores

La empresa dentro de su proceso de selección vincula candidatos que reúnan las condiciones personales (Valores), intelectuales (Habilidades) y profesionales (Competencias) requeridas para el desempeño de sus cargos. Este proceso de selección permite que los directivos cuenten con la suficiente información del personal para que tomen una decisión apropiada en su elección.

En este sentido, la empresa cuenta con un diverso personal en edad, sexo, genero, ideas políticas y genero religioso, lo que permite una diversidad de ideas, experiencias y personalidades, donde también se generan espacios para que se les tenga en cuenta sus opiniones.

3.1.2 Actividades de atracción y retención.

La empresa trabaja bajo un modelo de gestión por competencias, el cual articula todos los procesos de gestión humana y acompaña los procesos de selección y desempeño considerando la vida laboral de los empleados y las acciones que contribuyen con un crecimiento profesional y equilibrado.

Para algunos cargos, se tienen en cuenta candidatos internos, donde se realiza un proceso de selección basado en las características de dichos candidatos, en relación con los requisitos y competencias que requiere el cargo. Para aquellos colaboradores que terminan sus estudios profesionales, la empresa dispone de convocatorias internas para promover este personal a cargos directivos, cuando se requiera. Cuando definitivamente no se pueda proveer las vacantes con personal interno, se procede a buscar candidatos a nivel externo, de acuerdo a las políticas y procedimientos que tiene la empresa.

3.1.3 Actividades de bienestar

Los colaboradores reciben beneficios adicionales a los exigidos por las normas laborales vigentes. Algunos de ellos se otorgan a todo el personal, como es el caso de las primas extralegales de servicio y las primas por antigüedad o quinquenios.

Otros beneficios están orientados al progreso de los empleados y sus familias, tales como auxilios de educación para sus hijos, al igual que auxilios para realizar estudios tecnológicos y universitarios, auxilios de alimentación para los

empleados con jornada continua o nocturna, auxilio por maternidad, auxilios de transporte superiores a los legales, auxilios funerarios que cubren a sus familiares, auxilio óptico, entre otros, los cuales buscan mejorar la calidad de vida de los trabajadores y sus familias.

En cuanto a compensación, la empresa cuenta con un escalafón de remuneración basado en la equidad interna y externa, en el grado de responsabilidad y compromiso del cargo, en el impacto de resultados, en cuanto a competencias requeridas, niveles de desempeño y proyección de las personas que los ocupan.

3.1.4 Programas de formación y desarrollo

La entidad desarrolla distintas actividades tendientes a fortalecer las habilidades y competencias de su talento humano, se realizan cursos frecuentes encaminados a fortalecer los conocimientos en distintos procesos financieros o de manejo ambiental, dependiendo de la regulación del país. También se desarrollan talleres para fortalecer las habilidades de los colaboradores en diferentes aspectos relacionados con el portafolio de productos que tiene la empresa.

Para el personal administrativo se desarrollan programas de administración de proyectos y otro con énfasis en administración y servicio, donde se da una formación teórico-práctica, de tal manera que se formen nuevos talentos para cargos directivos, dado que la empresa da la oportunidad de que el colaborador haga carrera dentro de la empresa.

En cuanto a los cargos directivos la empresa proporciona cursos de coaching y liderazgo, con el propósito de fortalecer las competencias administrativas y en el manejo de recursos humanos con el fin de orientarlos hacia el logro de los objetivos organizacionales.

3.1.5 Cultura y clima organizacional

La empresa desarrolla actividades encaminadas a mejorar la seguridad y salud en el trabajo de los empleados, donde se trata de promover los estilos de vida saludables, al igual que el autocuidado que beneficie no solo al empleado, sino a su familia. Con las aseguradoras de riesgos profesionales también se adelantan acciones para la prevención de incidentes y accidentes laborales, además de charlas para los cuidados dentro de sus lugares de trabajo. En cuanto a la comunicación interna, la empresa tiene desarrollado varios medios que permiten informar a los empleados sobre novedades y cambios de la organización, tales como la intranet que es una comunicación en línea interna que se tiene con cada colaborador, el comunicado escrito directo, el correo electrónico y el WhatsApp (algunos cargos).

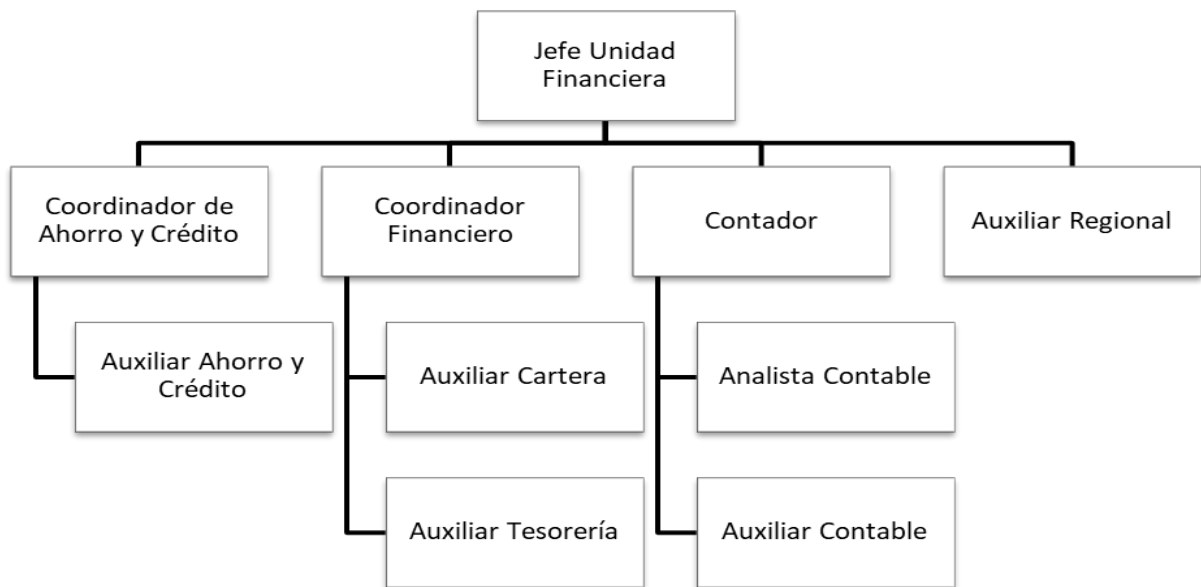
3.1.6 Descripción de la Unidad Financiera de FONDECOM

Los cargos que actualmente existen en la Unidad Financiera de FONDECOM son exactamente los siguientes:

- Jefe Unidad Financiera.
- Coordinador Ahorro y Crédito.
- Coordinador Financiero.
- Contador.
- Auxiliar Regional (4).
- Auxiliar Ahorro y Crédito (3).
- Auxiliar Tesorería.
- Auxiliar Cartera (3).
- Analista Contable.
- Auxiliar Contable (2).

Estos cargos tienen la siguiente posición en el organigrama en la Unidad Financiera de la empresa de la siguiente manera, de acuerdo a la figura 1 que se muestra a continuación.

Figura 1. Organigrama de la Unidad Financiera de FONDECOM



Fuente: (FONDECOM, 2015)

La figura 1 muestra un organigrama funcional estructurado en un agrupamiento por actividades dado que este se focaliza en la sostenibilidad económica que es una de las prioridades de la entidad, además de optimizar sus procesos, dado que se aprovecha el uso de los recursos, puesto que los colaboradores que desarrollan funciones similares lo comparten, fomentando capacidades especializadas que además acumulan experiencias. Por otro lado, facilita la evaluación o seguimiento con el diseño de mediciones y controles con base en consideraciones funcionales, disciplinarias y de trabajo. Adicionalmente contribuye con el desarrollo de los individuos y la capacidad de la organización en el uso de su recurso humano.

3.2 Diagnóstico de la situación actual de la Unidad Financiera de FONDECOM


En el siguiente segmento se realizó el diagnóstico en la Unidad Financiera de la empresa con el propósito de conocer la percepción de los colaboradores y sus mandos medios, para indagar aspectos relacionados con el proceso que se maneja en el área.

3.2.1 Instrumentos de información utilizados.

Se aplicaron tres cuestionarios a los colaboradores de la Unidad Financiera. A continuación, se muestra los formatos de entrevista utilizados:

El cuestionario que se ilustra en la figura 2 fue aplicado a través de una entrevista a los mandos medios de la Unidad Financiera de FONDECOM


Figura 2. Formato de entrevista a mandos medios

	FORMATO DE ENTREVISTA	Fecha de emisión:
		Versión:
		Documento Controlado
Buenos _____, como parte de nuestro trabajo de grado de la facultad de ingeniería de la Universidad Santiago de Cali estamos realizando una investigación acerca del diseño de los perfiles de cargo y manual de funciones en la Unidad Financiera de FONDECOM. La información brindada en esta entrevista es de carácter confidencial, solo será utilizada para los propósitos de la investigación. Agradecemos su colaboración		
FECHA:		
NOMBRE DEL ENTREVISTADOR:		
CARGO DEL ENTREVISTADO:		
PREGUNTAS MANDOS MEDIOS		
Pregunta 1. ¿Hace usted sugerencias y estas a su vez se toman en cuenta?		
Pregunta 2. ¿Existe trabajo en equipo?		
Pregunta 3. ¿La empresa lo ha capacitado en servicio al cliente?		
Pregunta 4. ¿Ha asistido a alguna reunión donde se evalué la situación de la empresa?		
Pregunta 5. ¿Planifica todas y cada una de sus actividades?		
Pregunta 6. ¿Considera usted que existen conflictos internos en la empresa?		

Fuente: Adaptado de Mondy, W. (2014). Administración de recursos humanos. México: Pearson Educación.

El cuestionario que se ilustra en la figura 3 fue aplicado a través de una entrevista a los auxiliares y analista de la Unidad Financiera de FONDECOM

Figura 3. Formato de entrevista a empleados para análisis de cargos


	FORMATO DE ENTREVISTA	Fecha de emisión:
		Versión:
		Documento Controlado
Buenos _____, como parte de nuestro trabajo de grado de la facultad de ingeniería de la Universidad Santiago de Cali estamos realizando una investigación acerca del diseño de los perfiles de cargo y manual de funciones en la Unidad Financiera de FONDECOM. La información brindada en esta entrevista es de carácter confidencial, solo será utilizada para los propósitos de la investigación. Agradecemos su colaboración		
FECHA:		
NOMBRE DEL ENTREVISTADOR:		
CARGO DEL ENTREVISTADO:		
PREGUNTAS EMPLEADOS		
Pregunta 1. ¿Sabe exactamente cuáles son sus funciones?		
Pregunta 2. ¿Conoce la ubicación de su cargo en el organigrama?		
Pregunta 3. ¿Existe un manual de funciones en la empresa?		
Pregunta 4. ¿La empresa cuenta con un reglamento interno de trabajo?		
Pregunta 5. ¿Cuáles son los cargos que existen actualmente en la empresa?		
Pregunta 6. ¿Al ingresar a la empresa los empleados reciben capacitación?		
Pregunta 7. ¿Los empleados conocen con claridad las actividades que deben realizar diariamente?		

Pregunta 8. ¿Los empleados saben cuáles son sus responsabilidades dentro del puesto a cargo?	
Pregunta 9. ¿A quién reportan los empleados los resultados de las actividades que realizan diariamente?	
Pregunta 10. ¿Las tareas que realizan los empleados en sus puestos de trabajo suponen algún tipo de riesgo?	
Pregunta 11. ¿Se siente a gusto con su rol dentro de la compañía?	
Pregunta 12. ¿Identifica a su jefe directo?	
Pregunta 13. ¿Cuál es su percepción de su grupo de trabajo?	
Pregunta 14. ¿Considera que FONDECOM es una empresa agradable para trabajar?	
Pregunta 15. ¿Qué tan satisfecho se encuentra trabajando en FONDECOM?	

Fuente: Adaptado de Mondy, W. (2014). Administración de recursos humanos. México: Pearson Educación.

El cuestionario que se ilustra en la figura 4 fue aplicado a todos los colaboradores de la Unidad Financiera de FONDECOM

Figura 4. Formato de entrevista a empleados y mandos medios

	FORMATO DE ENTREVISTA	Fecha de emisión:
		Versión:
		Documento Controlado
Buenos _____, como parte de nuestro trabajo de grado de la facultad de ingeniería de la Universidad Santiago de Cali estamos realizando una investigación acerca del diseño de los perfiles de cargo y manual de funciones en la Unidad Financiera de FONDECOM. La información brindada en esta entrevista es de carácter confidencial, solo será utilizada para los propósitos de la investigación. Agradecemos su colaboración		
FECHA:		
NOMBRE DEL ENTREVISTADOR:		
CARGO DEL ENTREVISTADO:		
PREGUNTAS MANDOS MEDIOS		
Nombre		
Tiempo de vinculación:		
Grado académico		
INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO		
Nombre del puesto:		
Unidad a quien reporta:		
Supervisa a:		
Resumen del puesto:		
Habilidades:		
INFORMACIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO		
Tareas y deberes del puesto:	Describa todas las tareas que realiza y los procedimientos específicos para realizarlas, además de su frecuencia (horas, días, meses, etc) y a quien se las reporta	
Condiciones de trabajo:	Describa la condición general de su puesto de trabajo (iluminación, ventilación, comodidad, mobiliario, etc) y como se siente en esa área de trabajo.	
Necesidades de entrenamiento:	Describa en que aspectos debe mejorar o donde le gustaría que se potencializaran sus habilidades para mejorar su desempeño laboral.	
Sugerencias:	Escriba algunas sugerencias sobre cómo realizar de una mejor manera su trabajo y como cree que podría mejorarlo. Señale los factores materiales, equipo, espacio modificaría para hacer más funcional su trabajo.	

Fuente: Adaptado de Mondy, W. (2014). Administración de recursos humanos. México: Pearson Educación.

3.2.2 Resultados del trabajo de campo

De acuerdo con los resultados obtenidos mediante las entrevistas realizadas, se concluye que, si bien los colaboradores creen tener claras sus funciones y reciben la inducción en el cargo, el 100% coinciden en que no conocen manuales de funciones que orienten su labor, lo cual no les permite tener claridad en sus responsabilidades.

Esto se complementa con lo encontrado en las entrevistas realizadas puesto que un factor común es que el 80% de los colaboradores entrevistados percibe que los diferentes grupos de trabajo del área en que laboran, falta mayor integración en el trabajo con el fin de alcanzar la misión, visión y los objetivos estratégicos; además no sienten que posean la suficiente oportunidad de participar en las decisiones importantes de la organización.

En lo que respecta a la percepción que tienen los mandos medios de la Unidad Financiera se observa unos resultados desfavorables, dado que el 75% de ellos considera que no hay trabajo en equipo, además no se les tiene en cuenta en las reuniones que evalúan los resultados de la empresa, además solo el 25% han recibido capacitación. Esto se observa también en la entrevista donde el 80% de ellos coincide que la capacidad de influencia y comunicación son las variables que más les gustaría fortalecer en un proceso de capacitación.

Por otro lado, ellos mismos tienen que desarrollar las labores de planificación, dado que la empresa poco apoyo le ofrece al respecto, lo cual también se confirma en la entrevista pues la mayoría de estos empleados no sienten que la estructura organizacional promueva la integración y el trabajo interdisciplinario, además de que los intereses de las personas priman por encima de los de la organización. Mientras que en los aspectos de comunicación y retroalimentación argumentan que solo se hace de vez en cuando y que esto sucede porque no se tiene una capacitación al respecto que oriente la mejor forma de hacerlo.

Adicionalmente existen debilidades en el factor motivacional para impulsar el desempeño de los colaboradores, pues el 50% de ellos manifestaron más aspectos negativos como positivos, entre los que se mencionan: la poca capacitación que se les ofrece, la inconformidad por no ser tenidos en cuenta en las convenciones y la demasiada carga de trabajo.

Por otro lado, en la entrevista se pudo establecer que, en la variable de instalaciones físicas de la organización, su principal falla son los escasos elementos de trabajo, haciendo énfasis en la dificultad que tienen por la falta de actualización de sus equipos de trabajo.

Es por esto que el presente trabajo propone definir los perfiles de cargo y el manual de funciones, ya que con esto se pueden direccionar las estrategias de motivación, al igual que las capacitaciones que se requieran para reforzar sus competencias y los resultados o logros que deben alcanzar, aspectos que son indispensables para mejorar las evaluaciones de desempeño y sus estrategias de compensación tangibles e intangibles.

3.3 Diseño de los perfiles de cargo y manual de funciones e indicadores KPI.

En el presente acápite se desarrolló la propuesta teniendo en cuenta que la fuente natural de la información laboral es la persona que ocupa el cargo, por razones obvias es dicha persona quien mejor debe conocer la forma cómo funciona su puesto trabajo. Adicionalmente se definen los indicadores KPI para medir la efectividad de resultados de los cargos.

3.3.1 Perfiles de cargo y manual de funciones

El presente formato se compone de los siguientes elementos: denominación, área a la que pertenece, nombre del cargo a quien reporta, función principal, funciones esenciales y los respectivos requisitos de perfil, tales como educación, experiencia y habilidades, los cuales se explican a continuación en cada uno de los perfiles de cargos y manual de

funciones de los colaboradores de la Unidad Financiera de FOMDECOM.

A continuación se ilustra en la figura 5 el resultado que se tuvo para la elaboración del perfil de cargo y manual de funciones para el cargo de Jefe Unidad Financiera.

Figura 5. Perfil de cargo y manual de funciones del Jefe Unidad Financiera

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Denominación:	JEFE UNIDAD FINANCIERA
Área a la que pertenece:	Unidad Financiera
Cargo al que reporta:	Gerente General
Cargo(s) que le reportan:	Coordinador Ahorro y Crédito – Coordinador Financiero – Contador – Auxiliar Regional
MISIÓN DEL CARGO	
Contribuir al fortalecimiento del modelo cooperativo como fundamento de la economía solidaria y generador de bienestar, desarrollo integral y calidad de vida de los asociados de FONDECOM, a través de estrategias que garanticen la atención, gestión y ejecución de los servicios financieros, acordes con el direccionamiento estratégico de la organización.	
RESPONSABILIDAD DEL CARGO	
GENERALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Participar en la elaboración del plan estratégico de FONDECOM. • Participar en el análisis del contexto de la organización (político, económico, ambiental, social, legal necesidades y expectativas del asociado y de las partes interesadas). • Elaborar el plan operativo anual (POA) y documentos anexos de los procesos de la Unidad Financiera, coordinar su ejecución y evaluar los indicadores definidos. • Identificar y gestionar los riesgos y oportunidades de los procesos: Servicios Financieros, Gestión Financiera y Gestión Contable, mediante la actualización de la matriz del sistema integral de administración de riesgos (SIAR). • Identificar, elaborar, actualizar y controlar la documentación requerida para los procesos misionales directamente relacionados con los servicios financieros y los procesos de apoyo directamente relacionados con la gestión financiera y gestión contable. • Garantizar la comunicación y cumplimiento a los responsables de los documentos (reglamentos, procedimientos, instructivos, etc.) publicados dentro del Sistema de Gestión de Calidad de FONDECOM y que tienen relación directa con los Servicios Financieros, Gestión Financiera y Gestión Contable. • Acatar lo establecido en el Manual de Políticas, Normas y Procedimientos de la Unidad Tecnológica cuando se hace uso de los sistemas de información (SI), tecnologías de la información (TI) o infraestructura tecnológica y cualquier servicio tecnológico de FONDECOM. • Participar activamente en las actividades del Sistema de Gestión de seguridad y salud en el trabajo SG-SST, generando un compromiso individual y colectivo de autocuidado, conservando su integridad física, mental al igual que procurar por el cuidado de sus compañeros, visitantes, proveedores, entre otros. • Identificar y gestionar los riesgos y oportunidades del proceso, mediante la actualización de la matriz del sistema integral de administración de riesgos (SIAR). • Revisar y firmar los cheques generados por las diferentes operaciones financieras del Fondo. 	

- Liderar la elaboración del presupuesto anual de ingresos y gastos.
- Analizar los estados financieros y demás informes relacionados con la unidad para tomar las decisiones correspondientes.
- Elaborar y controlar el flujo de caja del Fondo presentando un informe mensual de su comportamiento.
- Presentar propuestas de apalancamiento financiero para la entidad.
- Realizar las negociaciones y convenios con entidades financieras.
- Elaborar el informe de concentración de liquidez.
- Participar en la elaboración y análisis del estudio de factibilidad de proyectos.
- Coordinar la gestión de los Auxiliares Regionales.
- Las demás responsabilidades expresadas en los planes de proceso, procedimientos, instructivos del área, de FONDECOM u otras que se determinen organizacionalmente según sus competencias o necesidades de la empresa.

GESTIÓN DE CRÉDITO

- Garantizar que el procedimiento de créditos se cumpla estrictamente y que lo conozca plenamente todo el personal involucrado en el proceso.
- Aprobar las solicitudes de crédito de acuerdo con las condiciones y requisitos establecidos en el reglamento de créditos.
- Validar el cumplimiento de la constitución de las garantías exigidas, según la línea de crédito.
- Programar y efectuar los desembolsos de créditos en el sistema, pago a proveedores, créditos y demás pagos generados por las operaciones del Fondo.

GESTIÓN DE CARTERA

- Aprobar los cruces de aportes de los asociados retirados.
- Evaluar la efectividad de las gestiones de cobro y si es el caso aplicar las medidas correctivas, preventivas o replantear las estrategias que correspondan.
- Hacer el seguimiento a la efectividad de las gestiones de cobranza pre-jurídica y jurídica.
- Apoyar la gestión de cobranza, en la ejecución de estrategias masivas de atención directa a los deudores al menos (1) una vez en cada trimestre.
- Firmar y dar visto bueno a las comunicaciones para los deudores que superan los 90 días de mora, asegurando que la información contenida en ellas es la correcta.
- Hacer seguimiento a todos aquellos deudores que presenten situaciones críticas y que no se haya normalizado totalmente el crédito.
- Liderar todas las actividades encaminadas a fortalecer el plan de acompañamiento para los deudores que se encuentran en mora.
- Atender los casos de deudores, con carteras castigadas que se acerquen a cancelar y requieran algún tipo de consideración especial.
- Atender a los deudores conforme al plan de citas acordado.
- Hacer seguimiento a todos aquellos deudores que presenten situaciones críticas y que no se haya normalizado totalmente el crédito.

DIMENSIONES

Monetarias:

- Garantías reales (pagare, hipoteca, pignoración, seguro, etc)
- Transacciones electrónicas.

No monetarias:

- Información confidencial

RELACIONES

Internas: <ul style="list-style-type: none"> • Con todas las áreas de FONDECOM 		Externas: <ul style="list-style-type: none"> • Asociados • Proveedores • Aseguradoras 	
COMITES			
<ul style="list-style-type: none"> • Comité económico. • Comité de crédito. • Comité evaluador de cartera. • Comité ejecutivo. • Comité regional. 			
COMPETENCIAS			
Educación: <ul style="list-style-type: none"> • Profesional en: Finanzas, Contaduría Pública, Economía, Administración de Empresas. • Excel avanzado. 		Experiencia: <ul style="list-style-type: none"> • Cinco (5) años en el área financiera. • Dos (2) años en manejo de personal. • Conocimiento en el manejo de conciliaciones bancarias. 	
Conocimientos básicos: <ul style="list-style-type: none"> • Inducción institucional • Inducción de productos y servicios • Protocolo de servicios • Políticas de la Dirección y procesos de FONDECOM. • Inducción al puesto de trabajo • Manejo de herramientas tecnológicas • Economía Solidaria. 			
HABILIDADES			
Organizacionales: <ul style="list-style-type: none"> • Solidaridad • Comunicación • Creatividad • Actitud de Servicio • Orientación al logro 		De rol: <ul style="list-style-type: none"> • Habilidad multitareas • Enfoque comercial • Recursividad • Análisis al detalle 	

Fuente: Elaboración propia

A continuación se ilustra en la figura 6 el resultado que se tuvo para la elaboración del perfil de cargo y manual de funciones para el cargo de Coordinador Ahorro y Crédito.

Figura 6. Perfil de cargo y manual de funciones del Coordinador de Ahorro y Crédito

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Denominación:	COORDINADOR AHORRO Y CRÉDITO
Área a la que pertenece:	Unidad Financiera
Cargo al que reporta:	Jefe Unidad Financiera
Cargo(s) que le reportan:	Auxiliar Ahorro y Crédito
MISIÓN DEL CARGO	
Contribuir al fortalecimiento del modelo cooperativo como fundamento de la economía solidaria y generador de bienestar, desarrollo integral y calidad de vida de los asociados de FONDECOM, a través de mecanismos que garanticen la atención, gestión y ejecución de los servicios financieros, acordes con el direccionamiento estratégico de la organización.	
RESPONSABILIDAD DEL CARGO	
GENERALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Participar en la elaboración, ejecución y seguimiento del plan operativo anual (POA) y del presupuesto anual de ingresos y gastos de la Unidad Financiera. • Formular y/o actualizar los requisitos y lineamientos del proceso y productos y servicios financieros. • Analizar y monitorear los indicadores definidos para los procesos de ahorro y crédito. • Revisar y firmar los cheques generados por las diferentes operaciones financieras de FONDECOM. • Elaborar mensualmente informe de resultado y presentar a la Jefatura. • Identificar y gestionar los riesgos y oportunidades del proceso, mediante la actualización de la matriz del sistema integral de administración de riesgos (SIAR). • Presentar al Jefe Unidad Financiera o instancias pertinentes, propuestas de mejora a los servicios financieros. • Coordinar la gestión de los Auxiliares de Ahorro y Crédito. • Establecer e implementar acciones correctivas y de mejora de los procesos de la Unidad Financiera de FONDECOM. • Propender por el cumplimiento de las metas propuestas de colocación y captación. • Participar en la elaboración y análisis del estudio de factibilidad de proyectos. • Las demás responsabilidades expresadas en los planes de proceso, procedimientos, instructivos del área, de FONDECOM u otras que se determinen organizacionalmente según sus competencias o necesidades de la empresa. 	
GESTIÓN DE CRÉDITO	
<ul style="list-style-type: none"> • Propender el cumplimiento de metas de colocación en todas las líneas de crédito. • Aprobar las solicitudes de crédito que le corresponda, de acuerdo con las condiciones y requisitos establecidos en el Reglamento de Crédito. • Convocar reuniones ordinarias y extraordinarias del comité de crédito de acuerdo a lo establecido en el reglamento del comité de crédito. • Actualizar semanalmente en el sistema las tasas de interés para todas las líneas de créditos. 	

- Atender, gestionar y procesar los requerimientos de los asociados brindándoles información y/o asesoría de los servicios financieros, de forma amigable, experta y oportuna (personal y telefónicamente).
- Proporcionar información durante el proceso de atención con el fin de promocionar el modelo solidario y el bienestar social de FONDECOM.
- Validar el cumplimiento de la constitución de las garantías exigidas, según la línea de crédito y responder por su custodia.
- Controlar el proceso de aseguramiento de las obligaciones que así lo requieran.
- Programar la fecha de desembolso de créditos y registrar la aprobación en el sistema hasta por el monto de las atribuciones contenidas en el Reglamento de Crédito.
- Supervisar que el manejo de las operaciones crediticias se ajuste al reglamento de crédito de FONDECOM.
- Controlar mensualmente que el archivo enviado al Centro de Documentación, con la relación de obligaciones donde el valor descubierto supere los seis (\$6.000.000) millones de pesos, cumpla con las especificaciones requeridas y su información sea precisa y veraz.
- Elaborar las minutas de constitución de hipotecas.
- Gestionar la entrega de las cesiones hipotecarias.
- Enviar a estudio de títulos los documentos correspondientes a los créditos con garantía hipotecaria y gestionar el pago al profesional encargado de esta actividad.
- Elaborar informe semanal de créditos aprobados con garantías hipotecarias.
- Entregar los títulos para envío de custodia.

GESTIÓN DE AHORRO

- Propender el cumplimiento de metas de captación en todas las líneas de ahorro.
- Actualizar semanalmente la DTF de todos los productos de ahorros
- Actualizar mensualmente la TASA de ahorro permanente en el sistema.
- Revisar periódicamente la liquidación de ahorros.
- Autorizar el pago de ahorros.
- Actualizar cuadro de tasas para la pagina
- Validar y controlar que se lleve a cabalidad todo el proceso de CDAT.
- Actualizar semanalmente la DTF en el sistema.
- Otorgar dependiendo de la negociación, los puntos adicionales a los nuevos títulos o renovaciones por retención del título.
- Autorizar la cancelación extemporánea de títulos antes de su vencimiento.
- Contactar los asociados que desean cancelar el CDAT o disminuir su valor o plazo, para persuadirlo de no hacerlo.

GESTIÓN TARJETA FONDECOM

- Evaluar periódicamente el nivel del riesgo de los cupos otorgados y los mismos podrán ser aumentados o disminuidos, de acuerdo al resultado de la evaluación y a la aprobación del comité de crédito frente a este proceso.
- Elaborar propuesta de solicitud de plásticos de tarjetas de FONDECOM.
- Custodiar el inventario plástico de tarjetas de FONDECOM.
- Asignar los consecutivos de los plásticos por sede o regional en el sistema.

SEGUROS

- Aprobar las inclusiones de las pólizas

DIMENSIONES

Monetarias:

No monetarias:

<ul style="list-style-type: none"> Garantías reales (pagare, hipoteca, pignoración, seguro, etc). 	<ul style="list-style-type: none"> Información confidencial.
RELACIONES	
Internas: <ul style="list-style-type: none"> Con todas las áreas de FONDECOM. 	Externas: <ul style="list-style-type: none"> Asociados. Proveedores. Aseguradoras.
COMITES	
<ul style="list-style-type: none"> Comité de crédito 	
COMPETENCIAS	
Educación: <ul style="list-style-type: none"> Profesional en: Finanzas, Contaduría Pública, Economía, Administración de Empresas. Excel avanzado. 	Experiencia: <ul style="list-style-type: none"> Dos (2) años en el área financiera. Un (1) año en manejo de personal. Conocimiento en el manejo de conciliaciones bancarias.
Conocimientos básicos: <ul style="list-style-type: none"> Inducción institucional Inducción de productos y servicios Protocolo de servicios Políticas de la Dirección y procesos de FONDECOM. Inducción al puesto de trabajo Manejo de herramientas tecnológicas Economía Solidaria 	
HABILIDADES	
Organizacionales: <ul style="list-style-type: none"> Solidaridad Comunicación Creatividad Actitud de Servicio Orientación al logro 	De rol: <ul style="list-style-type: none"> Habilidad multitareas Enfoque comercial Recursividad Análisis al detalle

Fuente: Elaboración propia

A continuación se ilustra en la figura 7 el resultado que se tuvo para la elaboración del perfil de cargo y manual de funciones para el cargo de Coordinador Financiero.

Figura 7. Perfil de cargo y manual de funciones del Coordinador Financiero

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Denominación:	COORDINADOR FINANCIERO
Área a la que pertenece:	Unidad Financiera
Cargo al que reporta:	Jefe Unidad Financiera
Cargo(s) que le reportan:	Auxiliar Cartera – Auxiliar Tesorería
MISIÓN DEL CARGO	
Contribuir al fortalecimiento del modelo cooperativo como fundamento de la economía solidaria y generador de bienestar, desarrollo integral y calidad de vida de los asociados de FONDECOM, a través de mecanismos que garanticen atención, gestión y ejecución de cartera de calidad, acordes con el direccionamiento estratégico de la organización.	
RESPONSABILIDAD DEL CARGO	
GENERALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Participar en la elaboración, ejecución y seguimiento del plan operativo anual (POA) y del presupuesto anual de ingresos y gastos de la Unidad Financiera. • Formular y/o actualizar los requisitos y lineamientos del proceso y productos y servicios financieros. • Analizar y monitorear los indicadores definidos para los procesos cartera. • Elaborar mensualmente informe de resultado y presentar a la Jefatura. • Identificar y gestionar los riesgos y oportunidades del proceso, mediante la actualización de la matriz del sistema integral de administración de riesgos (SIAR). • Presentar al Jefe Unidad Financiera o instancias pertinentes, propuestas de mejora a los servicios financieros. • Coordinar la gestión de los Auxiliares de Cartera y Tesorería • Establecer e implementar acciones correctivas y de mejora de los procesos de la Unidad Financiera de FONDECOM. • Propender por el cumplimiento de las metas propuestas de cobranza y recuperación de cartera. • Participar en la elaboración y análisis del estudio de factibilidad de proyectos. • Las demás responsabilidades expresadas en los planes de proceso, procedimientos, instructivos del área, de FONDECOM u otras que se determinen organizacionalmente según sus competencias o necesidades de la empresa. 	
GESTIÓN DE CARTERA	
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar y aprobar quincenalmente el informe de cobranza temporal ajustado. • Controlar que las comunicaciones a los deudores en mora se estén realizando de acuerdo con los tiempos establecidos para cada rango de mora. • Firmar las comunicaciones de deudores que superan los 60 días de mora, asegurando que la información contenida en ellas es la correcta. • Revisar semanalmente los acuerdos de pago verbales o escritos suscritos por los Auxiliares de Crédito y Cartera, y verificar los casos de deudores que no han cumplido dichos acuerdos. • Recibir y atender en las instalaciones del fondo, a todos aquellos deudores que hayan sido citados 	

<p>para aclaración de situación crediticia y si es el caso conseguir de ellos los acuerdos de pago correspondientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar qué deudores morosos deben ser remitidos a los abogados externos para el inicio de un proceso pre-jurídico o jurídico. • Revisar la autorización de pago de honorarios a los abogados externos, generada por el Auxiliar de Crédito y Cartera. • Supervisar que la gestión realizada a los casos aprobados para castigo, sea la correcta. • Actualizar trimestralmente la tasa de usura en el sistema. 		
<p>GESTIÓN DE TESORERÍA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisar las transferencias por lotes correspondiente a los desembolsos de créditos y otros pagos, antes de aplicarse la operación en la página del banco. • Realizar la aplicación de las transferencias por lotes correspondiente a los desembolsos de créditos y otros pagos en la página del banco hasta por diez (10) SMMLV y los mayores a diez (10) SMMLV, exclusivamente en ausencia del Jefe Unidad Financiera. • Entregar y recibir diariamente las provisiones que remita el Auxiliar de Tesorería y registrarlas en el banco respectivo, cuando corresponda. • Verificar el cuadro diario de las operaciones de Caja, garantizando que cada Cajero quede en cero en su informe. • Realizar el conteo de los dineros que queden como saldo en Caja del Cajero Principal, realizando el trámite que corresponda cuando se presenten faltantes o sobrantes. • Realizar en el sistema el cierre diario de caja. • Devolver diariamente, a través del sistema, la provisión final al Auxiliar de Tesorería, cuando esta no correspondan al registro de una consignación como tal, sino al valor que quedó en su caja al cierre del día. • Realizar la consignación de los dineros recaudados, efectuando los registros del caso en el sistema. 		
<p>DIMENSIONES</p>		
<p>Monetarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dinero en efectivo. • Títulos valores. • Transacciones electrónicas. • Garantías reales. 	<p>No monetarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Información confidencial. 	
<p>RELACIONES</p>		
<p>Internas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Con todas las áreas de FONDECOM. 	<p>Externas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asociados. • Proveedores. 	
<p>COMITES</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • Comité de crédito. • Comité evaluador de cartera. 		
<p>COMPETENCIAS</p>		
<p>Educación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Profesional en: Finanzas, 	<p>Experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dos (2) años en el área 	<p>Conocimientos básicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inducción institucional

Contaduría Pública, Economía, Administración de Empresas. <ul style="list-style-type: none"> • Excel avanzado. 	financiera. <ul style="list-style-type: none"> • Un (1) año en manejo de personal. • Conocimiento en el manejo de conciliaciones bancarias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inducción de productos y servicios • Protocolo de servicios • Políticas de la Dirección y procesos de FONDECOM. • Inducción al puesto de trabajo • Manejo de herramientas tecnológicas. • Economía Solidaria.
HABILIDADES		
Organizacionales: <ul style="list-style-type: none"> • Solidaridad • Comunicación • Creatividad • Actitud de Servicio • Orientación al logro 	De rol: <ul style="list-style-type: none"> • Habilidad multitareas • Enfoque comercial • Recursividad • Análisis al detalle 	

Fuente: Elaboración propia

A continuación se ilustra en la figura 8 el resultado que se tuvo para la elaboración del perfil de cargo y manual de funciones para el cargo de Contador.

Figura 8. Perfil de cargo y manual de funciones del Contador

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Denominación:	CONTADOR
Área a la que pertenece:	Unidad Financiera
Cargo al que reporta:	Jefe Unidad Financiera
Cargo(s) que le reportan:	Analista Contable – Auxiliar Contabilidad
MISIÓN DEL CARGO	
Contribuir al fortalecimiento del modelo cooperativo como fundamento de la economía solidaria y generador de bienestar, desarrollo integral y calidad de vida de los asociados de FONDECOM, a través de la elaboración y análisis de los estados financieros para que sean una base confiable para la toma de decisiones, acordes con el direccionamiento estratégico de la organización.	
RESPONSABILIDAD DEL CARGO	
GENERALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Participar en la elaboración, ejecución y seguimiento del plan operativo anual (POA) y del presupuesto anual de ingresos y gastos de la Unidad Financiera. • Identificar y gestionar los riesgos y oportunidades del proceso, mediante la actualización de la matriz del sistema integral de administración de riesgos (SIAR). 	

- Presentar al Jefe Unidad Financiera o instancias pertinentes, propuestas de mejora a los servicios financieros.
- Coordinar la gestión del Analista Contable y Auxiliar Contables.
- Las demás responsabilidades expresadas en los planes de procesos, procedimientos, e instructivos de FONDECOM u otras que se determinen organizacionalmente según sus competencias o las necesidades de la empresa.

GESTIÓN CONTABLE

- Establecer e implementar acciones correctivas y de mejora de los procesos de gestión contable de FONDECOM.
- Revisar las declaraciones tributarias exigidas por la ley.
- Elaborar anualmente la declaración de renta e Ica.
- Elaborar mensualmente el informe de ejecución presupuestal y presentarlo al Comité Económico.
- Consolidar el presupuesto anual de ingresos y egresos de FONDECOM.
- Coordinar con el personal a su cargo todas las acciones pertinentes para mantener la contabilidad al día.
- Coordinar la elaboración y entrega de los certificados de ingresos y retención de los empleados.
- Coordinar la elaboración y entrega de certificados de estado de cuenta para declaraciones de renta de los asociados.
- Coordinar la elaboración y entrega de Certificados de pago intereses para disminución de base de retención por salarios de los asociados.
- Coordinar la elaboración y entrega de los certificados de las diferentes retenciones en la fuente para proveedores.
- Preparar y presentar los informes que sean solicitados por el Jefe de la Unidad Financiera, la Gerencia General, la Junta Directiva, la Revisoría Fiscal y el Comité Económico.
- Preparar y presentar los informes respectivos a las entidades de control, (Supersolidaria, Dian, Industria y Comercio, otras) y otras, (financieras, comerciales).
- Presentar los informes financieros de fin de año ante la asamblea general.
- Elaborar el presupuesto de ingresos y egresos de las cuentas asignadas.
- Coordinar que las actividades que se realicen en el área contable estén de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos.
- Presentar el trabajo e informes de su gestión y resultados al superior inmediato y a la gerencia general, con la oportunidad y periodicidad requeridas.
- Asesorar a la Organización en el mejoramiento de procesos que conlleven a la racionalización de los recursos, disminución de costos y/o a la generación de valor agregado en sus operaciones.
- Asesorar a la Organización en la implementación de controles y procedimientos contables y tributarios.

DIMENSIONES

Monetarias:

- No aplica.

No monetarias:

- Información confidencial.

RELACIONES

Internas:

- Con todas las áreas de FONDECOM.

Externas:

- Asociados.
- Proveedores
- Entes de control.

COMITES

<ul style="list-style-type: none"> • Comité económico. • Comité ejecutivo. 		
COMPETENCIAS		
Educación: <ul style="list-style-type: none"> • Profesional en Contaduría Pública. 	Experiencia: <ul style="list-style-type: none"> • Tres (3) años en el área contable y preferiblemente dos (2) en el sector solidario. 	Conocimientos básicos: <ul style="list-style-type: none"> • Inducción institucional. • Inducción de productos y servicios. • Protocolo de servicios. • Políticas de la Dirección y procesos de FONDECOM. • Inducción al puesto de trabajo. • Manejo de herramientas tecnológicas. • Economía Solidaria.
HABILIDADES		
Organizacionales: <ul style="list-style-type: none"> • Solidaridad • Comunicación • Creatividad • Actitud de Servicio • Orientación al logro 	De rol: <ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento sistémico • Habilidad multitareas • Análisis al detalle 	

Fuente: Elaboración propia

A continuación se ilustra en la figura 9 el resultado que se tuvo para la elaboración del perfil de cargo y manual de funciones para el cargo de Auxiliar Ahorro y Crédito.

Figura 9. Perfil de cargo y manual de funciones del Auxiliar Ahorro y Crédito

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Denominación:	AUXILIAR AHORRO Y CRÉDITO
Área a la que pertenece:	Unidad Financiera
Cargo al que reporta:	Coordinador Ahorro y Crédito
Cargo(s) que le reportan:	Ninguno
MISIÓN DEL CARGO	
Contribuir al fortalecimiento del modelo cooperativo como fundamento de la economía solidaria y generador de bienestar, desarrollo integral y calidad de vida de los asociados de FONDECOM, a través de la atención, gestión y ejecución de los servicios financieros, acordes con el direccionamiento estratégico de la	

organización.

RESPONSABILIDAD DEL CARGO

GENERALES

- Participar en la elaboración del Plan Operativo Anual (POA) de la Unidad Financiera.
- Atender, gestionar y procesar los requerimientos de los asociados brindándoles información y/o asesoría de los servicios financieros, de forma amigable, experta y oportuna (personal y telefónicamente).
- Proporcionar información durante el proceso de atención con el fin de promocionar el modelo solidario y el bienestar social de FONDECOM.
- Presentar al Coordinador de ahorro y crédito o instancias pertinentes, propuestas de mejora a los servicios financieros.
- Realizar visitas a las empresas vinculantes para para ofrecer todos servicios financieros a los asociados.
- Revisar diariamente el correo electrónico y gestionar solicitudes.
- Asignar y tramitar novedades de la tarjeta FONDECOM.
- Archivar diariamente los documentos generados por servicios financieros, de forma física y ordenada.
- Custodiar el inventario de tarjetas FONDECOM, asignado por el Jefe inmediato.
- Establecer e implementar acciones correctivas y de mejora de los procesos de la Unidad Financiera de FONDECOM.
- Cumplir con las metas asignadas de colocaciones y captaciones.
- Las demás responsabilidades expresadas en los planes de proceso, procedimientos, instructivos del área, de FONDECOM u otras que se determinen organizacionalmente según sus competencias o necesidades de la empresa.

GESTIÓN DE CRÉDITO

- Recibir la documentación requerida de acuerdo a la línea de crédito solicitada por el asociado.
- Realizar análisis de crédito.
- Realizar consultas de la información en las centrales de riesgo.
- Confirmar información necesaria (ingreso, deudas, cartas laborales, referencias familiares y personales) para el estudio del crédito.
- Analizar y radicar la información de la solicitud del crédito en el aplicativo para generar resultados del estudio de crédito.
- Tramitar las renovaciones de los seguros que protejan los activos que figuren como garantía de deudas de los asociados.
- Aprobar las solicitudes de crédito dentro de los montos estipulados en el reglamento del comité de crédito y programar fecha de desembolso.
- Enviar las solicitudes de crédito para estudio y aprobación al ente aprobador de acuerdo a los rangos establecidos en el reglamento del comité de crédito.
- Realizar cargue de créditos de compra de bienes y servicios de los asociados.
- Realizar el proceso de pignoración de cesantías.
- Realizar el seguimiento a la entrega de los soportes de créditos por calamidad doméstica, dentro de los 30 días calendario siguientes a su desembolso.
- Generar el desembolso de los créditos aprobados.
- Entregar al Jefe inmediato las órdenes de pago para su aprobación.
- Entregar al auxiliar de tesorería las órdenes de pago aprobadas.

GESTIÓN DE AHORROS

- Realizar la apertura, cancelación y transacciones del ahorro a la vista, programados y CDAT's.

<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar autorizaciones para pagos parciales o extemporáneos de ahorros programados y CDAT's. • Administrar la renovación de los ahorros programados y CDAT's. • Ejecutar mensualmente el proceso de rendimientos de ahorros a la vista, ahorros programados y CDAT's. 		
DIMENSIONES		
Monetarias: <ul style="list-style-type: none"> • Garantías reales (pagares, hipotecas, pignoraciones, seguros, etc.). 	No monetarias: <ul style="list-style-type: none"> • Información confidencial. 	
RELACIONES		
Internas: <ul style="list-style-type: none"> • Con todas las áreas de FONDECOM. 	Externas: <ul style="list-style-type: none"> • Asociados. • Proveedores. • Aseguradoras. 	
COMITES		
<ul style="list-style-type: none"> • No aplica 		
COMPETENCIAS		
Educación: <ul style="list-style-type: none"> • Tecnólogo en Administración de Empresas, Contaduría, Economía, Ingeniería Industrial o equivalentes. 	Experiencia: <ul style="list-style-type: none"> • Seis (6) meses en cargos similares. • Análisis y estudio de créditos. 	Conocimientos básicos: <ul style="list-style-type: none"> • Inducción institucional. • Inducción de productos y servicios. • Protocolo de servicios. • Políticas de la Dirección y procesos de FONDECOM. • Inducción al puesto de trabajo. • Manejo de herramientas tecnológicas. • Economía Solidaria.
HABILIDADES		
Organizacionales: <ul style="list-style-type: none"> • Solidaridad • Comunicación • Creatividad • Actitud de Servicio • Orientación al logro 	De rol: <ul style="list-style-type: none"> • Habilidad multitareas • Enfoque comercial • Recursividad • Análisis al detalle 	

Fuente: Elaboración propia

A continuación se ilustra en la figura 10 el resultado que se tuvo para la elaboración del perfil de cargo y manual de funciones para el cargo de Auxiliar Cartera.

Figura 10. Perfil de cargo y manual de funciones del Auxiliar Cartera

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Denominación:	AUXILIAR CARTERA
Área a la que pertenece:	Unidad Financiera
Cargo al que reporta:	Coordinador Financiero
Cargo(s) que le reportan:	Ninguno
MISIÓN DEL CARGO	
Contribuir al fortalecimiento del modelo cooperativo como fundamento de la economía solidaria y generador de bienestar, desarrollo integral y calidad de vida de los asociados de FONDECOM, a través de la atención, gestión y ejecución de los servicios de cartera, acordes con el direccionamiento estratégico de la organización.	
RESPONSABILIDAD DEL CARGO	
GENERALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Participar en la elaboración del Plan Operativo Anual (POA) de la Unidad Financiera. • Proporcionar información durante el proceso de atención con el fin de promocionar el modelo solidario y el bienestar social de FONDECOM. • Presentar al Coordinador Financiero o instancias pertinentes, propuestas de mejora a los servicios financieros. • Revisar diariamente el correo electrónico y gestionar solicitudes. • Establecer e implementar acciones correctivas y de mejora de los procesos de la Unidad Financiera de FONDECOM. • Las demás responsabilidades expresadas en los planes de proceso, procedimientos, instructivos del área, de FONDECOM u otras que se determinen organizacionalmente según sus competencias o necesidades de la empresa. 	
GESTIÓN DE CARTERA	
<ul style="list-style-type: none"> • Brindar asesoría personal y/o telefónica a todo aquel que tenga cuentas pendientes a su cargo con FONDECOM, en relación con el pago de sus obligaciones y su estado de cuenta, manteniendo actualizada la información correspondiente a teléfonos y direcciones de contacto, de cada uno de los deudores. • Realizar la gestión de cobro telefónico, personal o escrito a los deudores principales y solidarios, que presenten incumplimiento en sus compromisos de pago, hasta lograr la normalización de cada obligación. • Revisar diariamente el origen de los pagos no aplicados y realizar la aplicación respectiva, presentando un informe semanal del estado de los mismos al Jefe de la Unidad Financiera. • Generar del sistema el listado de descuentos a reportar a cada una de las entidades vinculadas y verificar la razonabilidad de las diferencias entre el valor de las cuotas pactadas y el que el sistema está reportando como descuento a realizar, incluyendo el reporte de vacaciones y cuotas extras. • Ajustar el archivo plano con el resultado de la verificación y enviarlo a las entidades vinculadas para su aplicación. 	

- Gestionar el proceso para cruce de cuentas de las personas que aparecen como asociados hábiles en el sistema, que están retirados de las empresas vinculadas.
- Verificar en el sistema los cruces realizados por el área de tesorería, garantizando que, si ha quedado un valor a favor por reintegrar al asociado retirado, este se encuentre completamente al día con FONDECOM por todo concepto, antes de proceder con la devolución.
- Elaborar cierre mensual de cartera y los informes correspondientes.
- Revisar el cruce de cuentas a favor del asociado (intereses, ahorro permanente y pagos no aplicados), previamente autorizado.
- Reportar los saldos mensuales de la cartera a la Compañía Aseguradora, descontando aquellos casos que correspondan a cartera a cargo de asociados que hayan hecho uso del seguro (indemnizados), en razón a que estas personas ya no podrán estar aseguradas; igualmente se deben eliminar los asociados que no son sujetos de asegurabilidad.
- Generar mensualmente el informe a presentar ante las centrales de riesgo, realizar su revisión y cargarlo en la página de la CIFIN.
- Aplicar los pagos realizados por diferentes medios (consignaciones y transferencias) a los diferentes conceptos de los asociados y retirados con saldos en créditos (aportes, cartera, servicios, etc.).
- Generar y analizar el informe de asociados morosos quincenalmente y entregarlo al Coordinador de Procesos Financieros o al Jefe de la Unidad Financiera, indicando las gestiones adelantadas en cada caso.
- Elaborar semestralmente el informe de los créditos con saldo mayor o igual a \$25 SMMLV, para dar cumplimiento a la Circular Básica Contable.
- Generar listado de asociados que adeudan aportes y/o servicios, que no tiene cartera de créditos pendientes, y adelantar gestión de cobro sobre cada caso.
- Generar los paz y salvos y certificados a solicitud de los asociados, y suministrar información escrita a las áreas de nómina de las empresas vinculadas, cuando lo soliciten.
- Entregar pagarés endosados a los asociados que los soliciten, cuando estos han tenido que pagar obligaciones como codeudores de otro asociado que no pagó, previa autorización de la Gerente o el Jefe de la Unidad Financiera.
- Informar mensualmente al Centro de Documentación sobre los créditos que se hayan cancelado, para que dicha área se encargue de retirar los pagarés y soportes del caso del archivo y proceder conforme a lo que se determine para tal fin.
- Enviar los diferentes reportes de comportamiento de cartera a las diferentes entidades de control gubernamental, en las fechas asignadas.
- Elaborar mensualmente informes del estado de la cartera, con los porcentajes de vencimiento de la misma, estableciendo estadísticas comparativas mes a mes de los incrementos o disminuciones de la cartera y tomar las medidas necesarias para mantenerla o mejorarla.
- Elaborar mensualmente el informe de morosos y entregarla a la Coordinación de Procesos Financieros, al Jefe de la Unidad Financiera y al Gerente General.
- Generar los informes que permitan aplicar los descuentos por honorarios de gestiones pre-jurídicas y jurídicas.
- Entregar un diagnóstico y/o recomendación a los deudores, una vez agotadas todas las etapas de gestión de cobro, para determinar el inicio del cobro por vías coactivas.
- Realizar la operación de castigo en el sistema, para los casos aprobados por Junta Directiva.
- Generar el informe de cobranza definitivo y enviarlo al área de nómina de las empresas vinculadas.
- Reportar a las empresas vinculadas los saldos de los créditos de los asociados retirados, que serán liquidados, de acuerdo con solicitud de la empresa vinculante.
- Validar el ciclo de la nómina correspondiente y la integralidad de los datos.
- Conciliar y actualizar la tabla de los pagos realizados por las empresas vinculadas.
- Generar el informe de pagos no aplicados, y distribuir por regional para que se analice su procedencia y determinar la forma como debe ser aplicado.
- Realizar el seguimiento y control a los asociados cuyo saldo total de sus créditos sea superior a 50 SMMLV.

DIMENSIONES		
Monetarias: <ul style="list-style-type: none"> • Garantías reales (pagares, hipotecas, pignoraciones, seguros, etc.). 	No monetarias: <ul style="list-style-type: none"> • Información confidencial. 	
RELACIONES		
Internas: <ul style="list-style-type: none"> • Con todas las áreas de FONDECOM. 	Externas: <ul style="list-style-type: none"> • Asociados. • Empresas vinculantes. • Centrales de información. • Aseguradoras. • Proveedores. 	
COMITES		
<ul style="list-style-type: none"> • Comité evaluador de cartera. 		
COMPETENCIAS		
Educación: <ul style="list-style-type: none"> • Tecnólogo en Administración de Empresas, Contaduría, Ingeniería Industrial o equivalentes. 	Experiencia: <ul style="list-style-type: none"> • Seis (6) meses en cargos similares. • Manejo en gestión y recuperación de cartera. 	Conocimientos básicos: <ul style="list-style-type: none"> • Inducción institucional. • Inducción de productos y servicios. • Protocolo de servicios. • Políticas de la Dirección y procesos de FONDECOM. • Inducción al puesto de trabajo. • Manejo de herramientas tecnológicas. • Economía Solidaria.
HABILIDADES		
Organizacionales: <ul style="list-style-type: none"> • Solidaridad • Comunicación • Creatividad • Actitud de Servicio • Orientación al logro 	De rol: <ul style="list-style-type: none"> • Habilidad multitareas. • Enfoque comercial. • Recursividad. 	

Fuente: Elaboración propia

A continuación se ilustra en la figura 11 el resultado que se tuvo para la elaboración del perfil de cargo y manual de funciones para el cargo de Auxiliar Tesorería.

Figura 11. Perfil de cargo y manual de funciones del Auxiliar Tesorería

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Denominación:	AUXILIAR TESORERÍA
Área a la que pertenece:	Unidad Financiera
Cargo al que reporta:	Coordinador Financiero
Cargo(s) que le reportan:	Ninguno
MISIÓN DEL CARGO	
Contribuir al fortalecimiento del modelo cooperativo como fundamento de la economía solidaria y generador de bienestar, desarrollo integral y calidad de vida de los asociados de FONDECOM, a través de la atención, gestión y ejecución recaudo y pagos de valores provenientes de los procesos financieros de FONDECOM, acordes con el direccionamiento estratégico de la organización.	
RESPONSABILIDAD DEL CARGO	
GENERALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Participar en la elaboración del Plan Operativo Anual (POA) de la Unidad Financiera. • Custodiar dinero en efectivo y los cheques generados en su operación diaria, hasta su entrega al Coordinador Financiero. • Enviar diariamente al centro de documentación los documentos generados por las diferentes operaciones. • Controlar que la base de dinero entregada siempre corresponda a los montos aprobados, realizando oportunamente la entrega o solicitud de provisión al Coordinador Financiero. • Proporcionar información durante el proceso de atención con el fin de promocionar el modelo solidario y el bienestar social de FONDECOM. • Presentar al Coordinador Financiero o instancias pertinentes, propuestas de mejora a los servicios financieros. • Las demás responsabilidades expresadas en los planes de proceso, procedimientos, instructivos del área, de FONDECOM u otras que se determinen organizacionalmente según sus competencias o necesidades de la empresa. 	
GESTIÓN DE TESORERÍA	
<ul style="list-style-type: none"> • Recaudar los dineros diferentes a ahorros voluntarios, que reciba FONDECOM tanto de asociados como de terceros, generando los documentos que soporten la operación en el sistema. • Agrupar las cuentas y generar en el sistema los órdenes de pago (OP) de los conceptos diferentes de crédito y cartera. • Generar en el sistema los comprobantes de egreso (CE) correspondientes a todos los pagos en cheque que deba realizar FONDECOM en el desarrollo de sus operaciones diarias, previa causación desde el área respectiva. • Entregar tanto a asociados como a proveedores los cheques generados a su nombre. • Generar en el sistema la transferencia electrónica (TE) para todos los pagos que deba efectuar FONDECOM por todo concepto utilizando este medio, previa causación desde el área respectiva. • Validar la existencia de las cuentas destino de cada transferencia en la página del banco respectivo, y si no existe crearla. 	

<ul style="list-style-type: none"> • Crear en la página del banco correspondiente cada transferencia o cargar el archivo plano respectivo, sobre todas las transferencias que deban realizarse diariamente. • Generar en el sistema las Notas de cruces internos, por todos los conceptos que se manejan (créditos, pago facturas, etc.). • Enviar soporte de los pagos realizados a los proveedores. • Descargar en el sistema los cheques entregados o anulados y las transferencias realizadas. • Efectuar el cuadro diario de la caja a su cargo. • Enviar diariamente al Centro de Documentación los documentos generados por las diferentes operaciones (Comprobantes de egreso y transferencias electrónicas). 		
DIMENSIONES		
Monetarias: <ul style="list-style-type: none"> • Dinero en efectivo. • Títulos valores. • Transacciones electrónicas. • Garantías reales. • Cheques. 	No monetarias: <ul style="list-style-type: none"> • Información confidencial. 	
RELACIONES		
Internas: <ul style="list-style-type: none"> • Con todas las áreas de FONDECOM. 	Externas: <ul style="list-style-type: none"> • Asociados. • Proveedores. • Empresas vinculantes. 	
COMITES		
<ul style="list-style-type: none"> • No aplica. 		
COMPETENCIAS		
Educación: <ul style="list-style-type: none"> • Cinco (5) semestres académicos de Administración de Empresas, Contaduría, Economía, Ingeniería Industrial o equivalentes. 	Experiencia: <ul style="list-style-type: none"> • Seis (6) meses en cargos similares. 	Conocimientos básicos: <ul style="list-style-type: none"> • Inducción institucional. • Inducción de productos y servicios. • Protocolo de servicios. • Políticas de la Dirección y procesos de FONDECOM. • Inducción al puesto de trabajo. • Manejo de herramientas tecnológicas. • Economía Solidaria.
HABILIDADES		
Organizacionales:	De rol:	

<ul style="list-style-type: none"> • Solidaridad. • Comunicación. • Creatividad. • Actitud de Servicio. • Orientación al logro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursividad. • Enfoque comercial. • Habilidad multitarea.
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se ilustra en la figura 12 el resultado que se tuvo para la elaboración del perfil de cargo y manual de funciones para el cargo de Auxiliar Regional.

Figura 12. Perfil de cargo y manual de funciones del Auxiliar Regional

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Denominación:	AUXILIAR REGIONAL
Área a la que pertenece:	Unidad Financiera
Cargo al que reporta:	Jefe Unidad Financiera
Cargo(s) que le reportan:	Ninguno
MISIÓN DEL CARGO	
Contribuir al fortalecimiento del modelo cooperativo como fundamento de la economía solidaria y generador de bienestar, desarrollo integral y calidad de vida de los asociados de FONDECOM, a través de la atención, gestión y ejecución del portafolio de servicios de FONDECOM, acordes con el direccionamiento estratégico de la organización.	
RESPONSABILIDAD DEL CARGO	
GENERALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Participar en la elaboración del Plan Operativo Anual (POA) de la Unidad Financiera. • Enviar diariamente al centro de documentación los documentos generados por las diferentes operaciones. • Proporcionar información durante el proceso de atención con el fin de promocionar el modelo solidario y el bienestar social de FONDECOM. • Presentar al Jefe Unidad Financiera o instancias pertinentes, propuestas de mejora del portafolio de servicios financieros. • Las demás responsabilidades expresadas en los planes de proceso, procedimientos, instructivos del área, de FONDECOM u otras que se determinen organizacionalmente según sus competencias o necesidades de la empresa. 	
GESTIÓN SOCIAL	
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir y revisar las solicitudes de ingreso de nuevos asociados y registrarlas en el sistema de acuerdo con las responsabilidades establecidas en el procedimiento correspondiente. • Registrar en el sistema de información, las actualizaciones de datos y novedades de aportes solicitadas por los asociados. • Verificar que las solicitudes de auxilios solicitados por los asociados, cumplan con los requisitos establecidos y registrarlos en el sistema de información. • Coordinar junto con el Comité Regional y el Jefe de la Unidad de Servicios Sociales, las actividades, planes y programas afines y complementarios que se realicen para los asociados y su grupo familiar. 	

- Realizar la promoción y logística de todas las actividades programadas y participar en el desarrollo de las mismas.
- Realizar la entrega del obsequio de fin de año para los asociados activos hasta la fecha que estipule la Gerencia General y la Jefatura de la Unidad de Servicios Sociales.

GESTIÓN DE CRÉDITO

- Verificar la integridad y validez de los documentos requeridos para tramitar un crédito, de acuerdo con la línea.
- Estudiar las solicitudes de crédito y presentar su recomendación sobre cada una de ellas a la instancia correspondiente, para su aprobación, negación o aplazamiento.
- Registrar en el módulo de créditos del aplicativo respectivo los datos de cada solicitud.
- Aprobar las que le corresponda y generar la orden de pago.
- Remitir al Coordinador de Ahorro y Crédito las solicitudes de crédito con los respectivos soportes para que programe la fecha de desembolso.
- Realizar el cargue masivo de créditos resultantes de las actividades sociales.
- Contactar telefónicamente a los asociados y comercializar los productos de crédito que se encuentran a su alcance.

GESTIÓN DE CARTERA

- Brindar asesoría personal y/o telefónica al asociado acerca de su estado de cuenta y obligaciones financieras con FONDECOM.
- Recibir, gestionar y registrar en el sistema de información los retiros de asociados.

GESTIÓN DE TESORERÍA

- Validar las consignaciones de los dineros que reciba, tanto de asociados como de terceros.
- Aplicar los pagos realizados por consignaciones y transferencias a los diferentes conceptos de los asociados y retirados con saldos en créditos (aportes, cartera, servicios, etc.), cuando les corresponda.
- Custodiar y entregar los cheques enviados para los diferentes pagos.
- Aplicar los pagos no aplicados si fuese el caso.

GESTIÓN DE AHORROS

- Realizar la apertura, cancelación o retiro de las cuentas de ahorro a la vista, programado y CDAT's.
- Registrar novedades de ahorros voluntarios en el sistema de información.
- Realizar la entrega, asesoría y registro de novedades de la tarjeta FONDECOM.

GESTIÓN COMERCIAL

- Efectuar inducciones y re inducciones a los asociados y asociados potenciales acerca de los servicios y programas que brinda FONDECOM.
- Coordinar la entrega de carteleras mensuales a Comfandi, SOS, Pensionados y Extensión.
- Apoyar la gestión de las PQRS en lo que corresponde a la apertura del buzón de sugerencias y el diligenciamiento del acta correspondiente.
- Gestionar convenios con proveedores de productos y servicios que satisfagan las diferentes necesidades de los asociados y les brinden diversos beneficios.
- Realizar visitas a los puntos de atención periféricos de las entidades vinculadas a FONDECOM para captar asociados potenciales y comercializar los servicios que brinda el Fondo.

DIMENSIONES

Monetarias:

- Presupuesto asignado.

No monetarias:

- Información confidencial.

<ul style="list-style-type: none"> • Garantías reales (pagares, hipotecas, pignoraciones, seguros, etc.). 		
RELACIONES		
Internas: <ul style="list-style-type: none"> • Con todas las áreas de FONDECOM. 	Externas: <ul style="list-style-type: none"> • Asociados. • Proveedores. • Empresas vinculantes. 	
COMITES		
<ul style="list-style-type: none"> • Comité regional 		
COMPETENCIAS		
Educación: <ul style="list-style-type: none"> • Tecnólogo en Administración de Empresas, Contaduría, Economía, Ingeniería Industrial o equivalentes. 	Experiencia: <ul style="list-style-type: none"> • Seis (6) meses en cargos similares. • Manejo en gestión y recuperación de cartera. • Análisis y estudio de créditos. 	Conocimientos básicos: <ul style="list-style-type: none"> • Inducción institucional. • Inducción de productos y servicios. • Protocolo de servicios. • Políticas de la Dirección y procesos de FONDECOM. • Inducción al puesto de trabajo. • Manejo de herramientas tecnológicas. • Economía Solidaria.
HABILIDADES		
Organizacionales: <ul style="list-style-type: none"> • Solidaridad. • Comunicación. • Creatividad. • Actitud de Servicio. • Orientación al logro. 	De rol: <ul style="list-style-type: none"> • Habilidad multitarea. • Enfoque comercial. • Recursividad. 	

Fuente: Elaboración propia

A continuación se ilustra en la figura 13 el resultado que se tuvo para la elaboración del perfil de cargo y manual de funciones para el cargo de Analista Contable.

Figura 13. Perfil de cargo y manual de funciones del Analista Contable

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Denominación:	ANALISTA CONTABLE
Área a la que pertenece:	Unidad Financiera
Cargo al que reporta:	Contador
Cargo(s) que le reportan:	Ninguno
MISIÓN DEL CARGO	
Contribuir al fortalecimiento del modelo cooperativo como fundamento de la economía solidaria y generador de bienestar, desarrollo integral y calidad de vida de los asociados de FONDECOM, a través del apoyo en la elaboración y análisis de los estados financieros para que sean una base confiable para la toma de decisiones, acordes con el direccionamiento estratégico de la organización.	
RESPONSABILIDAD DEL CARGO	
GENERALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Participar en la elaboración, ejecución y seguimiento del plan operativo anual (POA) y del presupuesto anual de ingresos y gastos de la Unidad Financiera. • Identificar y gestionar los riesgos y oportunidades del proceso, mediante la actualización de la matriz del sistema integral de administración de riesgos (SIAR). • Presentar al Contador o instancias pertinentes, propuestas de mejora a la gestión contable. • Las demás responsabilidades expresadas en los planes de procesos, procedimientos, e instructivos de FONDECOM u otras que se determinen organizacionalmente según sus competencias o las necesidades de la empresa. 	
GESTIÓN CONTABLE	
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar las declaraciones tributarias exigidas por la ley. • Elaborar el balance de comprobación mensual y de cierre, con el correspondiente análisis de las partidas y saldos de cuentas. • Conciliar la nómina, las prestaciones sociales y seguridad social de los empleados de FONDECOM. • Contabilizar las amortizaciones, depreciaciones, provisiones y demás ajustes contables. • Contabilizar las facturas por los ingresos y actividades generados por el Fondo. • Contabilizar las facturas y cobros por las compras y servicios adquiridos por las operaciones del fondo. • Contabilización de reembolsos de caja menor. • Elaboración de autorizaciones de pago. • Elaboración de notas de régimen simplificado. • Conciliar las cuentas por cobrar a empleados, empresas deudoras asociadas y presentar los respectivos informes al superior inmediato. • Realizar el proceso de interface de nómina de los empleados de FONDECOM. • Generar los diferentes certificados que se generan en contabilidad y atender las inquietudes de los proveedores, empleados y asociados sobre este tema. • Participar en la elaboración del presupuesto anual. • Archivar y custodiar los documentos y soportes contables correspondientes al cargo. 	

<ul style="list-style-type: none"> • Generar y archivar los libros oficiales, auxiliares y comprobantes. • Generar y revisar los informes de rete Fuente, ICA e IVA para presentación por el Contador. • Suministrar la información requerida por las diferentes áreas del Fondo, la Gerencia General y la Revisoría Fiscal, informando de ello a su jefe inmediato. • Presentar el plan de trabajo e informar sobre su gestión y resultados al superior inmediato, con la periodicidad y oportunidad requeridas. • Apoyar al Contador en la elaboración de informes para entes de control y otros que se requieran. • Participar en las reuniones del área y en las que fuera convocado. 		
DIMENSIONES		
Monetarias: <ul style="list-style-type: none"> • No aplica. 		No monetarias: <ul style="list-style-type: none"> • Información confidencial.
RELACIONES		
Internas: <ul style="list-style-type: none"> • Con todas las áreas de FONDECOM. 		Externas: <ul style="list-style-type: none"> • Asociados. • Proveedores. • Entes de control.
COMITES		
<ul style="list-style-type: none"> • No aplica. 		
COMPETENCIAS		
Educación: <ul style="list-style-type: none"> • Profesional en Contaduría Pública. 	Experiencia: <ul style="list-style-type: none"> • Dos (2) años en el área contable y preferiblemente un (1) año en el sector solidario. 	Conocimientos básicos: <ul style="list-style-type: none"> • Inducción institucional. • Inducción de productos y servicios. • Protocolo de servicios. • Políticas de la Dirección y procesos de FONDECOM. • Inducción al puesto de trabajo. • Manejo de herramientas tecnológicas. • Economía Solidaria.
HABILIDADES		
Organizacionales: <ul style="list-style-type: none"> • Solidaridad • Comunicación • Creatividad • Actitud de Servicio 		De rol: <ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento sistémico • Habilidad multitareas • Análisis al detalle

<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al logro 	
--------------------------------------------------------------------------	--

Fuente: Elaboración propia

A continuación se ilustra en la figura 14 el resultado que se tuvo para la elaboración del perfil de cargo y manual de funciones para el cargo de Auxiliar Contabilidad.

Figura 14. Perfil de cargo y manual de funciones del Auxiliar Contabilidad

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Denominación:	AUXILIAR CONTABILIDAD
Área a la que pertenece:	Unidad Financiera
Cargo al que reporta:	Contador
Cargo(s) que le reportan:	Ninguno
MISIÓN DEL CARGO	
Contribuir al fortalecimiento del modelo cooperativo como fundamento de la economía solidaria y generador de bienestar, desarrollo integral y calidad de vida de los asociados de FONDECOM, a través del registro correcto y oportuno de las transacciones contables y suministrando información para elaborar los estados financieros de la entidad, acordes con el direccionamiento estratégico de la organización.	
RESPONSABILIDAD DEL CARGO	
GENERALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Participar en la elaboración del plan operativo anual (POA) y del presupuesto anual de ingresos y gastos de la Unidad Financiera. • Establecer e implementar acciones correctivas y de mejora de los procesos de la Unidad Financiera de FONDECOM. • Presentar el plan de trabajo e informar sobre su gestión y resultados, con la periodicidad y oportunidad requeridas. • Apoyar la elaboración y revisión de informes para entes de control y otros que se requieran. • Las demás responsabilidades expresadas en los planes de proceso, procedimientos, instructivos del área, de FONDECOM u otras que se determinen organizacionalmente según sus competencias o necesidades de la empresa 	
REGISTRO DE TRANSACCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Validar el cumplimiento legal de los documentos soporte de las transacciones a registrar. • Contabilizar la información generada por todas las áreas de FONDECOM. • Revisar movimientos y saldos de cuentas por cobrar y por pagar transitorias. • Anular los comprobantes de egreso solicitados por la Unidad Financiera. 	
GESTIÓN DE IMPUESTOS	
<ul style="list-style-type: none"> • Generar y revisar los Informes semanales sobre el Gravamen a los Movimientos Financieros (GMF) y realizar la liquidación y presentación correspondiente previa revisión por parte del Contador y firma de Revisoría Fiscal. • Realizar los ajustes contables correspondientes a la revisión de la liquidación del Gravamen a los Movimientos Financieros (GMF). 	

GESTIÓN DE CONCILIACIÓN BANCARIA Y DE INVERSIONES

- Realizar las respectivas conciliaciones de bancos, tarjeta de afinidad, pagos PSE, fondos comunes, fiduciarias y demás inversiones.
- Investigar y depurar las inconsistencias y diferencias, resultado de las conciliaciones de los bancos, tarjeta de afinidad, pagos PSE, fondos comunes, fiduciarias y demás inversiones.
- Presentar informes sobre las diferencias encontradas, que sirvan de base para realizar los ajustes que correspondan.
- Contabilizar las notas de ajustes originadas en el proceso conciliatorio.
- Valorizar las inversiones y efectuar los registros contables respectivos.
- Contabilizar los movimientos por gastos bancarios como impuestos de GMF, chequeras, comisiones y otros.
- Contabilizar las obligaciones financieras adquiridas y las respectivas amortizaciones y causación de intereses.
- Registrar las devoluciones de cheques consignados.
- Registrar la reversión de cheques no cobrados durante los 6 meses a la fecha de su expedición.

DIMENSIONES

Monetarias:

- No aplica.

No monetarias:

- Información confidencial.

RELACIONES

Internas:

- Con todas las áreas de FONDECOM.

Externas:

- Asociados

COMITES

- No aplica

COMPETENCIAS

Educación:

- Técnico, Tecnólogo o sexto (6°) semestre en adelante de Contaduría Pública o afines.
- Conocimiento en Legislación Tributaria.
- Excel intermedio.

Experiencia:

- Un (1) año en el área contable, preferiblemente en el sector solidario.

Conocimientos básicos:

- Inducción institucional.
- Inducción de productos y servicios.
- Protocolo de servicios.
- Políticas de la Dirección y procesos de FONDECOM.
- Inducción al puesto de trabajo.
- Manejo de herramientas tecnológicas.
- Economía Solidaria.

HABILIDADES

Organizacionales:

De rol:

<ul style="list-style-type: none"> • Solidaridad • Comunicación • Creatividad • Actitud de Servicio • Orientación al logro 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad multitareas • Recursividad • Capacidad de análisis
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Elaboración propia

3.3.2 Definición de indicadores KPI

Con el propósito de identificar la efectividad de la implementación de los perfiles de cargo y manual de funciones en los puestos de la Unidad Financiera de FONDECOM, se proponen los siguientes indicadores KPI de talento humano para hacerle seguimiento a esta propuesta de mejora:

Tabla 2. Propuesta de indicadores KPI para el talento humano de la Unidad Financiera de FONDECOM

Indicador	Calculo	Descripción
Rotación de personal	$\frac{\# \text{ de contratados} - \# \text{ de renunciados}}{\# \text{ de empleados totales}} \times 100$ Periodo de tiempo específico: mensual, semestral o anual	Objetivo: Medir el nivel de rotación del personal en un periodo de tiempo específico que afecta a la unidad.
		Resultado: relación de rotación de personal en un periodo de tiempo. Este indicador debería tender al valor cero y permitirá determinar la frecuencia y anticipación de reclutamiento y entrenamiento, para cubrir la rotación detectada
Efectividad de las capacitaciones realizadas	$\frac{\# \text{ de capacitaciones evaluadas}}{\# \text{ de personas capacitados}} \times 100$ Periodo de tiempo específico: mensual, semestral o anual	Objetivo: Evaluar la efectividad de la capacitación realizada de acuerdo a el número de capacitaciones evaluadas satisfactoriamente.
		Resultado: Porcentaje de cumplimiento del plan de capacitación realizada, medida a través de test o evaluación teórica o práctica.
Productividad	$\frac{\# \text{ de servicios producidos}}{\# \text{ de trabajadores}}$ Periodo de tiempo específico: minuto, día, mes, año.	Objetivo: Medir que tan productivo es un proceso en un periodo de tiempo específico respecto a la mano de obra directa que interviene en este.
		Resultado: Cantidad de créditos producidos por persona en un periodo t. Se debe establecer una meta de producción en cantidades.
Satisfacción de clientes	$\frac{\# \text{ de clientes con quejas y reclamos}}{\# \text{ de clientes atendidos}} \times 100$ Periodo de tiempo específico: día, semana, mes, semestre, año.	Objetivo: Medir la relación entre el número de clientes que atiende la empresa frente a alguna inconformidad respecto al total de clientes atendidos.
		Resultado: Conocer el porcentaje de satisfacción del cliente respecto a los servicios ofrecidos por la empresa, detectando causas y emprendiendo acciones correctivas. Este indicador debe ser de naturaleza decreciente.

Fuente: Autores con apoyo de Martin, R (2007).

4. DISCUSIÓN

El análisis realizado determino que FONDECOM se encuentra en una etapa de crecimiento que le implica una mayor organización administrativa para prestar un buen servicio a sus asociados, especialmente en la Unidad Financiera, que es donde se concentra sus principales actividades operativas y de atención al cliente.

Dada esta dinámica interna que presenta la entidad, existe la necesidad de formalizar sus procesos de recursos humanos para que se pueda orientar de manera adecuada las funciones y responsabilidades del personal, además de establecer mecanismos objetivos de evaluación de desempeño. Esta necesidad se genera en virtud de que se han presentado deficiencias en el desempeño del personal, el cual no se puede medir con claridad, además de que no existen herramientas para gestionar el desarrollo del talento humano.

Una de estas herramientas es el diseño de perfiles de cargos y del manual de funciones que se propuso en este análisis para orientar las labores del personal en el área, facilitando su proceso de evaluación, tal como lo expone Betloch & otros (2018), quienes afirman que con el análisis de cargos se puede diseñar las herramientas de evaluación del desempeño, puesto que los empleados deben ser evaluados en términos de qué tan bien cumplen con los deberes especificados en sus descripciones de puestos y en términos de metas específicas que se hayan establecido. Un administrador que evalúe a un empleado sobre la base de factores que no estén claramente predeterminados deja un espacio abierto para acusaciones de discriminación.

En este sentido, el trabajo realizado inicio conociendo los procesos del área, al igual que los puestos de trabajo, donde se realizaron entrevistas y se diligenciaron unos cuestionarios a los mandos medios y los empleados que laboran allí, en el cual se recolecto suficiente información que se requería para la elaboración de los perfiles de cargo y manual de funciones.

En este análisis se pudo identificar los términos legales de contratación, los cuales son importantes considerarlos para efectos de detectar posibles riesgos laborales, así como lo menciona Yepes (2014) quien afirma que en un análisis de puestos se puede dar apoyo a la legalidad de las prácticas de empleo, además de que permite documentar los lineamientos uniformes sobre los procedimientos de selección de los empleados y ayuda a defender las decisiones que se relacionan con la terminación de una relación laboral, la promoción, las transferencias y los descensos de categoría del empleado. Este es un hecho significativo para resolver posibles conflictos laborales, tal como lo expone Schermerhorn (2014) cuando dice que con la descripción de cargos se facilita el manejo de las relaciones laborales, debido a que se cuenta con información que puede ser considerada en las decisiones de una posible transferencia, promoción o descenso de categoría del empleado, puesto que la descripción de puestos ofrece una norma para la evaluación y comparación de talentos.

Conforme a lo anterior, se da cumplimiento a uno de los requisitos que se deben cumplir en los Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo que es otra de las variables que se tuvieron en cuenta en la elaboración de los manuales de funciones, dado que allí los cargos especifican si un trabajo es peligroso, en el sentido de que los trabajadores necesitarán información específica acerca de los riesgos, para así poder laborar en forma segura.

Por otro lado, se espera que con la identificación de habilidades y competencias que se relacionaron en cada cargo, la compañía tenga las suficientes herramientas para generar estrategias de desarrollo personal y de remuneración. En este sentido, se pueden identificar necesidades de capacitación en los colaboradores, los cuales son importantes para el fortalecimiento de sus competencias, puesto que se puede determinar las destrezas o habilidades en particular, y si la persona que ocupa el puesto no posee todas las cualidades necesarias, probablemente se requerirá de capacitación y desarrollo. Dado que la capacitación debe dirigirse a asistir a los empleados en el cumplimiento de los deberes especificados en sus descripciones de puestos actuales o en el desarrollo de habilidades para el cumplimiento de responsabilidades más amplias.

En el caso de la remuneración, la empresa puede identificar el tipo de salario que se le puede dar a sus colaboradores,

ya sea por competencia, experiencia o rendimiento, ya que se puede determinar las necesidades de remuneración del personal, puesto que permite conocer el valor relativo de un cargo en particular para la compañía, antes de que se le asigne un valor monetario. Desde una perspectiva interna, cuanto más significativos sean los deberes y las responsabilidades, más valor tendrá el puesto. Los puestos que requieren de mayores conocimientos, destrezas y habilidades deben valer más para la empresa.

Después de mostrar todos estos beneficios que puede obtener el Fondo con la elaboración de los manuales de funciones, se diseñó los indicadores de seguimiento y control, empleando indicadores (KPI) que son capaces de medir la eficacia y eficiencia de los procesos de tal manera que se garantice la efectividad del logro de los objetivos corporativos. (Martín, 2007, p. 14).

Para el diseño de estos indicadores, se determinó las 4 variables claves que se debían medir en la empresa, dada la problemática que se ha venido presentando. Entre los que se resalta: La productividad, la rotación del personal, la efectividad de las capacitaciones y la satisfacción.

5. CONCLUSIONES

Con el desarrollo del primer objetivo que hace referencia a la descripción de las actividades que desarrolla la empresa en torno al talento humano, se hizo una caracterización general las estrategias que tiene la empresa para su talento humano, se pudo concluir que la empresa cuenta con acciones importantes en esta materia, las cuales deberían implementarse rápidamente en la Unidad Financiera para que se pueda impulsar el desempeño del personal. A su vez, se describió el área donde se pudo determinar que tiene un organigrama funcional con agrupamiento por actividades, el cual es muy efectivo para el control si es bien manejado. Sin embargo, la carencia de perfiles de cargo y manual de funciones impide este propósito, dado que para este tipo de estructuras se requiere de un óptimo conocimiento de las responsabilidades para que los colaboradores conozcan los alcances de su cargo, de tal manera que se trabaje en equipo por el logro de los objetivos organizacionales. Para el segundo objetivo, el diagnóstico pudo determinar que a pesar de que los funcionarios de la organización creen conocer con claridad sus funciones y de no tener problemas con su equipo de trabajo, se debe decir que la falta de conocimiento sobre sus responsabilidades refleja la necesidad de tener un manual de funciones que orienten su labor para no generar conflictos entre compañeros de trabajo.

En este segundo objetivo que consistió en un diagnóstico de la situación actual que se presenta en la Unidad Financiera de la empresa. También se pudo determinar que los mandos medios del área afirman tener dificultades para trabajar en equipo, dado que la empresa por ahora no los tiene en cuenta en las reuniones de evaluación de resultados, además de que por sus propios medios tienen que planear sus actividades y por tanto existe una falta de motivación que es necesario resolver. En este sentido, el manual de funciones que se propuso, busca identificar esos aspectos que no solo son claves para su desempeño, sino para conocer la manera en que se pueden apoyar y motivar.

Una vez expuestos los problemas de la empresa, se procedió en el desarrollo del tercer objetivo donde se diseñó los perfiles de cargo y el manual de funciones con apoyo de la coordinadora de recursos humanos de la compañía y la información recolectada con la entrevista a los mismos colaboradores. La idea es que con la implementación de estos perfiles de cargo y manual de funciones se pueda desarrollar las estrategias que actualmente tiene la empresa para el desarrollo de su talento humano.

En términos generales se puede concluir que este trabajo se constituye en una herramienta importante para las empresas, dado que orienta en las actividades de sus colaboradores, facilitando el alcance de los objetivos corporativos. Y a la vez permite hacerle seguimiento al desempeño de sus empleados, de tal manera que se identifiquen los aspectos de formación y desarrollo que son indispensables para impulsar su calidad en el trabajo realizado.

De igual manera se puede concluir que en términos generales, esta investigación es un aporte significativo para los estudiantes que lo elaboraron, dado que ponen en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de su carrera profesional y especialmente en el diseño organizacional que es una rama importante para fortalecer los procesos financieros de la organización. Adicionalmente se establecieron los indicadores KPI para evaluar los resultados del Capital Humano.

REFERENCIAS

- Betilloch, M., Sapena, R., García, A., & Ramírez, P. (2018). Implementation and operation of an integrated quality management system in accordance with ISO 9001:2015 in a Dermatology Department. *Sifiliográficas In press Corrected proof*, 112 - 143.
- Dessler, G. (2016). *Administración de personal*. México: Pearsón educación.
- Fondecop. (2017). *Procesos de FONDECOP*. Santiago de Cali, Colombia: Fondecop.
- Fondecop. (2015). *Guía de orientación administrativa*. Cali, Colombia: Dirección estratégica de Fondecop.
- Fondecop. (15 de Febrero de 2019). <https://fondecop.com.co>. Obtenido de <https://fondecop.com.co/quienes-somos/direccionamiento-estrategico/nosotros/>
- Reeding, K. (Junio de 2017). *Diseño de perfiles de cargo y manual de funciones para el área administrativa y financiera de la empresa MECO Infraestructura S.A.S*. Cali, Colombia: Universidad del Valle - Programa de Ingeniería industrial.
- García, M., Murillo, J., & Gonzáles, C. (2015). *Los macroprocesos: un nuevo al estudio de la gestión humana*. Santiago de Cali: Universidad del Valle.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas. (2013). *NTC - ISO 9004:1994. Administración de la calidad y elementos del sistema de Calidad - directrices para el mejoramiento de la calidad*. Bogotá, Colombia.
- Jaimés, Y., & Umaña, L. (2012). *Diseño del departamento de talento humano en la empresa Mecanizados y troquelados RC Ltda*. Bogota, Colombia: Universidad La Salle.
- Kendra Palmer, R. (Febrero de 2014). *Job Descriptions and job analyses in practice: How research and application differ*. Chicago, Estados Unidos: De Paul University libraries.
- Kharabe, R., & Joseph, J. (2016). *Job Description, Job Analysis, Its Impact on*. *IRACST – International Journal of Commerce, Business and Management*, 319 - 358.
- Martín, R. (2007). *Análisis y mejora de los procesos de negocios*. Escuela de Negocios, 14-59.
- Méndez, C. (2005). *Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación*. Bogotá: MacGraw Hill.
- Mondy, W. (2014). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.
- Naranjo, O., & Jaramillo, L. (2015). *Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos*. *Pensamiento & Gestión*, 103-137.
- Ruiz Torres, A., Ayala Cruz, J., Alomoto, N., & Acero Chavez, J. (2015). *Literature review of quality management: The case of journals published in Latin-America and Spain*. *Estudios gerenciales*, 319 -334.
- Santos, A., & Cuesta, R. (2011). *Methodology of Competences Management Assuming the Cuban Norm about*

Management of Human Capital. Revista Brasileira de Gestao de Negócios, 300 - 311.

Schermerhorn, J. R. (2014). Administración. México: MacGraw Hill.

Werther, W., & Davis, K. (2015). Administración de recursos humanos. México: McGraw Hill.

Yepes, C. (2014). The Colombian - United States Free Trade Treaty: A critical discourse analysis (CDA). Suma de negocios, 12 - 21.