

DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS PARA LOS CARGOS
ADMINISTRATIVOS DE LA COOPERATIVA UNIDOS PARA EL AÑO 2020.

MARIA JULIANA RIVAS ARBOLEDA

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PALMIRA

2020

DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS PARA LOS CARGOS
ADMINISTRATIVOS DE LA COOPERATIVA UNIDOS PARA EL AÑO 2020.

MARIA JULIANA RIVAS ARBOLEDA

Trabajo de grado presentado como requisito para optar por el título de

ADMINISTRADOR (A) DE EMPRESAS.

Director:

CAMILO ANDRES CASTRO RUIZ

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PALMIRA

2020

NOTA DE ACEPTACIÓN

JURADO

Palmira, marzo del 2020

DEDICATORIA

A Dios la gloria y la honra por permitirme cumplir el sueño de ir a la universidad, a mis padres Nelson Rivas y Gloria Arboleda como recompensa por todo el esfuerzo que han hecho para sacarme adelante, a mi hermana Daniela Rivas y mis primas Janet arboleda y Xiomara Castaño como ejemplo de superación, a mi familia como agradecimiento por su apoyo incondicional y a mis amigos y todas las personas que me acompañaron en este proceso y creyeron en mí.

MARIA JULIANA RIVAS ARBOLEDA

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios por conceder todos los deseos de mi corazón y bendecir mi vida día a día, a mis padres por su apoyo incondicional, a la Universidad del Valle por abrirme las puertas y aportar en mi crecimiento personal y profesional, y a mi director de trabajo por su acompañamiento y paciencia.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	4
1. DESCRIPCION DEL PROBLEMA	4
1. 1 ANTECEDENTES	4
1.2.1 PLANTEAMIENTO PROBLEMA.....	12
1.3 OBJETIVOS	13
1.3.1 OBJETIVO GENERAL	13
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
1.4. METODOLOGÍA.....	13
1.4.1. Enfoque.....	13
1.4.2. Tipo de Investigación	14
1.4.3. Técnicas de recolección de información.....	15
1.4.3.1. Fuentes de información	16
1.4.4. Método.....	16
1.4.5. Técnicas de análisis de la información	17
1.4.5.1. Análisis cualitativo de datos	17
1.4.5.2. Análisis documental o de contenido	18
1.4.6. Fases de la Investigación.....	18
1.5 JUSTIFICACIÓN	19
1.6 MARCOS DE REFERENCIA	22
1.6.1 Marco de contextual	22
1.6.1.1 Ubicación de la empresa Cooperativa Unidos.	23
1.6.1.2 Identificación de la empresa Cooperativa Unidos.	24
1.6.1.3 Reseña Histórica Cooperativa Unidos	26
1.6.1.4 Razón de ser de la Cooperativa Unidos.	27
1.6.1.5 Estructura Organizacional de la Cooperativa Unidos.	27
1.6.1.6 Misión, Visión, Objetivos Organizacionales, Principios Y Valores Corporativos	30
Misión.	30
1.6.2 Marco Legal	33
1.6.3 Marco Teórico.....	36
1.6.3.1 Evolución de la gestión humana en las organizaciones	36
1.6.3.2 Proceso de la gestión del talento humano	40

1.6.3.2.1 Reclutamiento	40
1.6.3.2.2 Selección de personal	42
1.6.3.3 Proceso de Diseño de Cargos	43
1.6.3.3.1 Modelo humanista o de relaciones humanas.....	44
1.6.3.3.2 Modelo situacional	45
1.6.3.4 Análisis de los puestos de trabajo	47
1.6.3.4.1 Métodos para el análisis de cargos.	50
1.6.3.5 Manual de funciones y procedimientos	51
1.6.3.5.1 Manual de procedimientos	52
1.6.4 Marco Conceptual	56
CAPITULO II.....	60
2. RESULTADOS	60
2.1 MANUAL DE FUNCIONES.....	60
2.1.1 MANUAL DE FUNCIONES DDE LA EMPRESA COOPERATIVA UNIDOS	62
2.1.1.1 Subgerente.....	64
2.1.1.2 Director Comercial.	66
2.1.1.3 Asistente administrativa	68
2.1.1.4 Auxiliar de cartera.	70
2.1.1.5 Abogada.	72
2.2 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.	74
2.2.1 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA COOPERATIVA UNIDOS	76
2.2.1.1 Vinculación de asociados a la cooperativa.	77
2.2.1.2 Otorgamiento de Créditos.	81
2.2.1.3 Procedimiento de cobro administrativo de la cartera	86
2.2.1.4 Procedimiento de gestión de cartera morosa.	90
2.2.1.5 Procedimiento de cobro jurídico de la cartera.	94
2.2.1.6 Procedimiento para el retiro de un asociado a la cooperativa unidos.....	99
2.2.1.7 Procedimiento para el manejo y reembolso de caja menor.	102
2.2.1.8 Procedimiento para el control contable.	106
2.2.1.9 Manual de procedimientos para el registro de movimientos y conciliación bancaria	109
CAPITULO III	112
3. CONCLUSIONES.....	112
3.1 RECOMENDACIONES	114
3.2 LIMITACIONES	116
BIBLIOGRAFÍA	117

ANEXOS.....	119
-------------	-----

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Identificación de la empresa.....	25
Tabla 2. Registro Único de Operador de Libranza.	26
Tabla 3 Marco legal que rige a la Cooperativa Unidos.	34
Tabla 4. Dimensiones esenciales para un puesto de trabajo	46
Tabla 5 Métodos para el análisis de cargos	50
Tabla 6. Etapas para la elaboración de un manual de procedimientos.....	53

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Fases de la Investigación.....	18
Ilustración 2. Ubicación del municipio de Palmira	23
Ilustración 3. Ubicación de la oficina de la cooperativa unidos	24
Ilustración 4. Organigrama de la cooperativa Unidos	28
Ilustración 5. Alcance del análisis de los puestos de trabajo.	48
Ilustración 6. Esquema de factores de análisis.	49

INTRODUCCIÓN

La incertidumbre y el cambio permanente forman parte del panorama al que se enfrentan las organizaciones actualmente, es por esto que los directivos se ven obligados a replantear la estructura administrativa de la organización, identificando diferentes factores riesgo y ejecutando las medidas de acción necesarias en pro de lograr el adecuado desarrollo de los procesos administrativos

El presente trabajo corresponde al desarrollo de instrumentos para ordenar y sincronizar el capital humano y así contribuir al adecuado desarrollo del proceso administrativo y asegurar la productividad y crecimiento organizacional. Para desarrollar un instrumento adecuado, se hace necesario aplicar procesos de la gestión del talento humano que permitan una eficaz administración del capital humano como el diseño y análisis de cargos para identificar las necesidades de cada puesto de trabajo, suplirlas y generar un ambiente laboral apropiado, que fomenta la productividad por medio del compromiso y la motivación, y conocer cada puesto de trabajo en cuanto a sus funciones, los métodos que se emplean en la ejecución de las tareas diarias, el objetivo de cada puesto al interior de la organización.

La presente investigación se desarrolla en la cooperativa unidos que está ubicada en el municipio de Palmira, valle del cauca, en la cual existe la necesidad de organizar las funciones, actividades y procedimientos existentes para poder establecer las responsabilidades de cada colaborador y definir el objetivo de cada puesto de trabajo; el diseño del manual de funciones y de procedimientos es un gran avance en el proceso de formalización de la organización, y es fundamental para definir y establecer sus métodos y procesos administrativos, además de que por medio de los manuales de funciones y procedimientos será más fácil detectar y minimizar los errores operativos a tiempo, lograr que los colaboradores desempeñen las funciones

adecuadamente y exactamente las que les corresponden y disminuir los tiempos de respuesta al cliente; además del logro de los objetivos y la productividad organizacional.

Es fundamental aplicar una metodología para la consecución y análisis de los datos sobre las funciones y procedimientos de la organización, por esto se lleva a cabo una investigación exploratoria y descriptiva donde por medio de esta se recoge y procesan los datos suministrados por los colaboradores de la Cooperativa Unidos. Esta investigación se averiguo todo lo relacionado con los cargos, las formas en que hacen las cosas, la cultura organizacional y las experiencias laborales de las personas.

Adicionalmente se consultaron diferentes fuentes bibliográficas para fundamentar la investigación y como retroalimentación de temas como análisis y diseño de cargos, gestión del talento humano y manual de funciones y procedimientos. Asesorar a una organización con el fin de diseñar un instrumento de gestión como lo es un manual de funciones y procedimientos o es nada fácil, puesto que esto implica adentrarse al campo de acción y hacer un exhaustivo análisis a todos los elementos que componen la organización para así diseñar un manual que se adapte a la organización e identificar la mejor estrategia para estructurar y ordenar las técnicas para el adecuado funcionamiento de los procesos administrativos, hacer frente los cambios y adaptarse rápidamente y saber cómo actuar ante la incertidumbre que se presenta en el entorno interno como externo.

El manual de funciones y de procedimientos de la cooperativa Unidos es un documento guía para los colaboradores y directivos, además de aportar y facilitar el proceso de inducción para el personal nuevo o a los colaboradores que han sido ascendidos puesto que les permitirá comprender rápidamente los procesos que se utilizan actualmente. A la organización le permitirá

evitar duplicidad en las funciones, así como analizar el rendimiento de sus colaboradores e identificar cargas laborales entre otros.

este trabajo se encuentra estructurado en tres capítulos conformados por el capítulo I donde se aborda la problemática partiendo de los antecedentes, se hace el planteamiento del problema y se define la metodología a desarrollar; el capítulo dos, donde se exponen los resultados obtenidos, y la estructura del manual de funciones y procedimientos para los cargos administrativos de la organización; por último el capítulo III donde se abordan las conclusiones, recomendaciones y limitaciones identificadas en todo el proceso de investigación.

CAPITULO I

1. DESCRIPCION DEL PROBLEMA

1. 1 ANTECEDENTES

A continuación, se expondrán diferentes trabajos de grado, desarrollados bajo la temática del presente:

En primer lugar, Sandoval (2016), identificó que en la organización SOCIEDAD PRESTADORA DE SERVICIOS DE BUENAVENTURA S.A.S. SOPRESBUN, se presentaban dificultades en el manejo de la información y no estaban definidas las funciones que se debían desempeñar en cada uno de los cargos; por tanto, los funcionarios y el nuevo personal administrativo no tenían la certeza de qué actividades realmente debían llevar a cabo. Igualmente, la organización carecía de planeación estratégica que permitiera identificar de manera directa la misión, visión, estructura y objetivos organizacionales.

Por lo cual, el autor Sandoval (2016), realizó una investigación enfocada a diseñar un manual de funciones y procedimientos, como un instrumento de apoyo que definiera y estableciera las funciones, responsabilidades, alcance, control y canales de comunicación de todos los puestos de trabajo, para así normalizar todas las actividades y procedimientos que existen dentro de la empresa, de manera que permitiese una funcionalidad administrativa y operativa adecuada dentro de la misma.

La investigación desarrollada por Sandoval (2016), se abordó desde el enfoque cualitativo; el tipo de investigación fue exploratoria y descriptiva con método inductivo. Las técnicas de recolección de información utilizadas fueron la observación directa y el análisis documental, la entrevista y la encuesta, que fueron aplicadas a cada uno de los funcionarios encargados del

desarrollo de las tareas que conforman los procedimientos y funciones que se ejecutan en la empresa.

En dicho trabajo Sandoval (2016) logró determinar que la organización carece de una adecuada estructura organizacional, ya que no tenía definidas las actividades a desarrollar en cada cargo, los procesos y los procedimientos; además, no existía claridad sobre cómo estaba organizada la empresa ni cómo debía funcionar; lo anterior generaba que los colaboradores no tuvieran esclarecidas las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo, los procesos y procedimientos que se ejecutan en la organización ni la jerarquía organizacional y cadena de mando.

El análisis y diagnóstico realizados sobre el funcionamiento de la empresa y las actividades que se desarrollan al interior de esta permitió identificar la necesidad de organizar los cargos existentes de acuerdo a sus funciones y responsabilidades, así como proyectar nuevos puestos de trabajo que sirvan de apoyo para alivianar la carga laboral y el exceso de funciones que ejecutan las personas que ocupan los cargos administrativos. Con la elaboración del manual de funciones específico para la organización, quedó estandarizada la labor que debe cumplir cada uno de los trabajadores, los niveles de autoridad, las responsabilidades y compromisos que debe asumir; también quedó plasmado dentro del manual de procedimientos todas las actividades, procesos y procedimientos que se realizan dentro de la compañía.

En segundo lugar, Guevara (2014), realizó una investigación enfocada a diseñar el manual de procesos y procedimientos y el manual de descripción de cargos para los procesos de apoyo en la empresa JCT EMPRESARIAL S.A., ya que en ésta los procesos y procedimientos no estaban formalizados; en otras palabras, no existía un mapa de procesos ni manuales de procedimientos que estandarizará la forma en la cual se debía proceder para la realización de las actividades y que

definiera un conducto regular. En cuanto a los manuales de funciones, estaban definidos de manera superflua y se entregaba como una circular a algunos trabajadores.

Para solucionar la problemática planteada, el autor Guevara (2014), propone una investigación de tipo explicativa y descriptiva, bajo el método deductivo. Para la obtención de la información la obtuvo teniendo en cuenta, en primer lugar, fuentes primarias como lo son la observación, encuestas, cuestionarios y entrevistas realizadas a los colaboradores de la organización; y, en segundo lugar, fuentes secundarias conformadas por la norma ISO 9001: 2000, archivos de la organización y referencias bibliográficas.

Después de realizar dicha investigación, Guevara (2014) obtuvo como resultado la iniciativa gerencial para enfocar esfuerzos en los procesos de apoyo, ya que han comprendido que la productividad y los procesos gerenciales necesitan procesos de apoyo eficiente y eficaz en continua discusión para generar ideas que contribuyan a la mejora continua de la organización.

En tercer lugar, Quintero (2014), realizó una investigación enfocada a analizar y actualizar la estructura organizacional del JUZGADO PROMISCO MUNICIPAL DE CAICEDONIA VALLE DEL CAUCA, con el fin de proponer un nuevo manual de funciones y mapa general de procesos que se desarrollan al interior de la organización.

La investigación desarrollada por el autor Quintero (2014), fue descriptiva – exploratoria, y en la búsqueda de información utilizó mecanismos como la observación directa, análisis documental y encuestas. El autor obtuvo como resultado un nuevo manual de funciones y un mapa general de procesos que facilitará el actuar de los empleados y permitirá coordinación eficiente para el cumplimiento de metas y un mejor servicio al usuario. Con la elaboración de este nuevo manual de funciones se buscó dar herramientas a los empleados para el desempeño de sus tareas.

En cuarto lugar, los autores Erazo y Cardona (2017), identificaron en la COOPERATIVA DE CAFICULTORES DEL NORTE DEL CAUCA “CAFINORTE” que no tiene definidos los procedimientos a desarrollar; eso quiere decir que las labores realizadas por los colaboradores se hacen por costumbre o responden a la necesidad del día a día; las actividades no están constituidas ni documentadas, así como no se tenía identificado el alcance en cada uno de los cargos, lo que impide la definición de responsabilidades y la asignación de tareas para el cumplimiento de las metas.

Para dar solución a la problemática, los autores Erazo y Cardona (2017), plantean desarrollar una investigación con el objetivo de diseñar y elaborar el manual de funciones y procedimientos de los cargos, para que contribuyan con el mejoramiento y cumplimiento de los objetivos organizacionales. Este trabajo se diseñó de tipo exploratorio – descriptivo, bajo el método inductivo-deductivo. En el proceso de recolección de información se utilizaron herramientas como la observación y las entrevistas, realizadas a los colaboradores de la organización, y herramientas como una bitácora de empleados.

Después de estudiar y analizar la organización, los autores Erazo y Cardona (2017) concluyeron que la implementación de los manuales de funciones y procedimientos genera aspectos positivos como un mejor servicio al cliente, un ambiente de trabajo agradable y mayor prestigio institucional. Establecen que los manuales de funciones y procedimientos son una herramienta administrativa eficaz que sirve de guía para cada uno de los colaboradores de la organización y les permite desempeñar bien su trabajo, alcanzando los objetivos misionales y organizacionales, debido a que con el eficiente cumplimiento de funciones y tareas se logra obtener uniformidad en los procesos, mejorando así el control sobre los mismos.

Por medio del manual de funciones y procedimientos se consigue la optimización de los recursos y sobre todo se obtiene una reducción significativa en los tiempos de operación de las diferentes actividades, evitando la duplicidad de funciones, que puede generar pérdidas de tiempo y evasión de compromisos entre el personal.

En quinto lugar, Cruz (2012), realizó una investigación en la organización DASALUD MULTIÉTNICA DEL CAUCA LTDA enfocada en elaborar el manual de funciones y procesos; la investigación llevada a cabo por el autor Cruz (2012), fue descriptiva, los métodos que se utilizaron para la recolección de información fueron la observación, el análisis y la síntesis.

Después de realizar la investigación, el autor Cruz (2012), concluyó que, mediante la implementación del manual de procesos y funciones en la empresa, se hace evidente la optimización de los tiempos en las labores establecidas para el buen funcionamiento de la organización, sacando mayor provecho a las actitudes y aptitudes del personal perteneciente a la empresa.

La consolidación de conceptos y líneas secuenciales de las actividades recopiladas en el manual de procesos y funciones les permitió identificar con mayor rapidez y claridad los problemas que se pueden presentar al interior de la empresa, para la toma de decisiones y la mejora continua.

En el momento en que se implementa un manual de procesos y funciones, los trabajadores responden de manera positiva a las labores encomendadas, ya que cada uno vislumbra su responsabilidad y el papel que juega dentro de los procesos, evitando así la sobrecarga laboral y la irresponsabilidad y/o falta de compromiso con la empresa.

Finalmente, Jaramillo Y Avalo (2012), realizaron una investigación en la organización Casa Ferretera El Canguro, con la finalidad de diseñar un manual de funciones de cargos que permita brindar identidad al activo estratégico organizacional y ofrecer soluciones al desorden jerárquico e ineficiente desempeño de los cargos. Dicha investigación es de tipo correlacional y la metodología es deductiva; el instrumento desarrollado para la obtención de información fue la observación.

Los autores Jaramillo y Avalo (2012), concluyen que, para la organización, la implementación del manual de procesos y funciones constituye el primer paso para llevar a cabo el sistema de gestión de calidad y así definir las políticas y objetivos de calidad, logrando condiciones óptimas para incursionar positivamente en el mercado, viendo la posibilidad de ampliar sus servicios.

Al lograr un funcionamiento de la organización acorde a las necesidades del mercado, donde la eficacia y eficiencia trabajan sinérgicamente para la consecución de los objetivos de la empresa, se resalta la importancia de los manuales de procesos y funciones, con los cuales se pueden conquistar nuevos mercados logrando la expansión y posicionamiento de la organización, donde la competitividad será parte fundamental para la evolución y mejoramiento continuo.

Como se ha establecido hasta el momento, los seis trabajos desarrollados en torno al tema de análisis y diseño de cargos, permiten observar que las diferentes problemáticas tienen similitudes; para el desarrollo de varias investigaciones, los autores se enfocaron en mayor medida, en el tipo exploratoria y descriptiva, y el método con el cual abordan la investigación es deductivo. A la hora de recoger la información, los instrumentos más abordados por los autores fueron la entrevista, la encuesta y la observación. Los autores mencionados anteriormente, después de realizar las diferentes investigaciones concuerdan en que el manual de funciones y procedimientos

es un instrumento fundamental de gestión y es sumamente importante para el logro de los objetivos organizacionales, además, convergen en que por medio de este los colaboradores podrán desarrollar sus actividades más eficientemente, logrando así el aumento de la productividad en las organizaciones.

1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Actualmente las organizaciones se deben enfrentar constantemente a los cambios y exigencias del entorno (Interno y externo) y la incertidumbre que le acompaña, Para hacerle frente y adaptarse al cambio rápida y fácilmente, los directivos deben encaminar todos los esfuerzos de la organización e implementación de un proceso administrativo adecuadamente estructurado y organizado, y así poder lograr los objetivos organizacionales.

De acuerdo con Fayol (1981) y haciendo referencia al proceso administrativo, organizar una empresa consiste en equiparla con todos los elementos necesarios para su adecuado funcionamiento, como lo son, capital, personal capacitado, equipos, materias primas, entre otras. En este sentido se han desarrollado diferentes estudios con el fin de garantizar en las empresas la organización por medio de métodos, instrumentos y modelos gerenciales.

Dentro del proceso de organizar, se incluye organizar y coordinar el capital humano, puesto que finalmente son los colaboradores los que impulsaran la organización hacia el logro de los objetivos organizacionales por medio del desarrollo de tareas entrelazadas entre sí y con cada cargo en la organización.

Por lo anterior, se hace vital que la organización tenga bien definidos y estructurados los diferentes cargos y las tareas correspondientes a cada uno y lograr que el colaborador se adapte

fácil y rápidamente tanto a su puesto de trabajo como a su entorno laboral, para esto se hace necesario que el colaborador sea consciente del impacto que tiene su cargo dentro de la organización y sepa a quienes afecta directamente el cumplimiento o incumplimiento en el desarrollo de sus funciones.

La cooperativa Unidos, carece del análisis y diseño de cargos, lo que trae como primera consecuencia una desorganización al interior de la empresa, puesto que no hay responsabilidades establecidas y documentadas para cada puesto de trabajo; adicionalmente, los procesos se desarrollan de la manera que el colaborador lo crea más conveniente o fácil, porque no tienen definidos los procedimientos que se deben seguir.

Los colaboradores de la Cooperativa Unidos no tienen certeza sobre las actividades que corresponden a su puesto de trabajo y cuáles no, pues estas son reasignadas por los directivos a cualquier colaborador sin tener en cuenta si dicha actividad pertenece o no a su puesto de trabajo, generando así, que cuando se presentan inconvenientes o hay que dar solución a un problema, ninguno se quiera responsabilizar; además, los colaboradores empiezan a delegar funciones de su puesto de trabajo a sus compañeros.

Adicionalmente se ha identificado que por el hecho de no tener claras las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo, la asistente de gerencia termina siendo la responsable de funciones que no le corresponden -en otras palabras, prácticamente todo-, y finalmente es ella quien debe dar solución a los problemas; este cargo tiene diversas funciones y responsabilidad, y algunas de esas funciones no tienen nada que ver con las asignadas inicialmente; esto conlleva a que no cumpla a cabalidad con sus responsabilidades, a que cometa errores frecuentes y no esté al día con su trabajo.

La falta del análisis y diseño de puestos de trabajo en la cooperativa Unidos ha repercutido en el clima organizacional, pues se ha generado tensión, riñas, falta de comunicación y ruptura de relaciones laborales entre los colaboradores, y esto afecta directamente la calidad de trabajo y el logro de los objetivos organizacionales.

Los asociados de la cooperativa también se ven afectados por esta problemática, porque no existe un adecuado servicio al cliente, ya que a la hora de este hacer una solicitud, queja o reclamo, no hay claridad en la información entregada por la cooperativa, y los tiempos de respuesta son demasiado largos, lo que genera descontentos en los asociados y poca o nula satisfacción.

Debido a la problemática existente en la cooperativa Unidos, los directivos han hecho varios esfuerzos por encontrar soluciones y se han implementado estrategias y planes de acción, pero solo se ha logrado empeorar la situación porque son estrategias superficiales pensadas en el corto plazo y no se tiene en cuenta la percepción y punto de vista de los colaboradores. Dentro de todas las soluciones que se han buscado para esta problemática, nunca se ha tenido en cuenta realizar un análisis a los cargos existentes, ni la construcción de un manual de funciones y procedimientos para cada cargo.

1.2.1 PLANTEAMIENTO PROBLEMA

No existe el manual de funciones y procedimientos de manera formal en la organización Cooperativa Unidos, lo cual genera falta de claridad organizacional, reprocesos, incumplimiento de tareas, datos de entrada incompletos, es decir, información poco confiable, pérdida de información clave para el buen funcionamiento de la organización, un mal clima laboral, insatisfacción de los clientes, pérdida de valor agregado y competitividad frente a organizaciones del mismo sector.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar el manual de funciones y procedimientos de los cargos administrativos de la Cooperativa Unidos para el año 2020 para establecer un orden organizacional, que a la vez será una guía para que cada colaborador tenga claridad sobre las funciones que le competen en su cargo y la manera apropiada para desarrollar los procedimientos asignados.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Construir los instrumentos de recolección de información para el registro de la información obtenida en el diagnóstico y su posterior análisis.
- Identificar las funciones y procedimientos que llevan a cabo los colaboradores en la empresa objeto de estudio.
- Diseñar el manual de funciones y procedimientos para los cargos de la Cooperativa Unidos.

1.4. METODOLOGÍA

A continuación, se describen todos los aspectos metodológicos tenidos en cuenta para desarrollar la presente investigación.

1.4.1. Enfoque

El presente trabajo se aborda desde un enfoque cualitativo, con la finalidad de conocer la percepción que tiene cada colaborador sobre la organización, su puesto de trabajo, el clima organizacional y las diferentes funciones asignadas.

Teniendo en cuenta al autor Hernández (2014), el enfoque cualitativo se centra en entender un determinado fenómeno, examinándolo desde el punto de vista de las personas directamente involucradas en este. Con el enfoque cualitativo se pueden formular preguntas, durante o después

de la recolección y el análisis de los datos; con lo que se logra identificar las preguntas de investigación más importantes y obtener sus respuestas. Las principales características de este enfoque son la posibilidad de hacer planteamientos abiertos que poco a poco se van enfocando, los resultados se extraen de los datos y no se fundamenta en la estadística.

1.4.2. Tipo de Investigación

El tipo de investigación desarrollado en la presente investigación es tipo exploratorio, se utilizó este tipo de investigación con el fin de conocer la organización, los puestos de trabajo, y los procesos que se llevan a cabo; y tipo descriptivo para obtener la mayor información posible sobre la problemática existente.

Según Hernández (2014) los estudios exploratorios se emplean cuando el tema objeto de investigación ha sido poco estudiado, no se tiene información o se desea abordar el tema desde nuevas perspectivas. Hernández (2014) compara los estudios exploratorios con hacer un viaje a un lugar totalmente desconocido, en el cual hay que recolectar la mayor cantidad de información posible y explorar todo a nuestro alrededor. Los estudios exploratorios son ideales para relacionarnos con fenómenos desconocidos o poco investigados y tener la posibilidad de investigarlos más a fondo.

Por otro lado, Hernández (2014) señala que los estudios descriptivos consisten detallar cómo son y cómo se manifiestan los fenómenos, situaciones, contextos y sucesos en los objetos/sujetos de estudio. El principal objetivo de este tipo de estudio es detallar las características y cualidades de cualquier fenómeno y recoger información detallada sobre las diferentes variables sin entrar a analizar cómo se relacionan estas entre sí.

1.4.3. Técnicas de recolección de información

Las técnicas de recolección de información utilizadas en el presente trabajo son la entrevista y la observación participante.

Observación participante: Por medio de este tipo de observación, se busca interactuar directamente con todos los colaboradores de la organización y con todas las funciones y procedimientos inherentes a cada cargo, dentro del ambiente organizacional, para así entender cómo se desarrollan los procesos del día a día.

Para Hernández (2014), la observación participante, no se limita solo al sentido de la vista, ya que para observar se deben utilizar todos los sentidos. En la observación participante se debe profundizar en los contextos sociales y culturales del grupo objeto de estudio y mantener un papel activo dentro de estos, para que el investigador se integre a su grupo de estudio y pueda comprender el porqué de su comportamiento y sus costumbres. Se debe estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones.

La observación participante tiene como finalidad explorar y describir ambientes, comunidades, subculturas y los aspectos de la vida social; comprender procesos, conexión entre las personas y sus situaciones, experiencias o circunstancias, los sucesos que ocurren al paso del tiempo; identificar problemas sociales; y generar hipótesis para futuros estudios (Hernández, 2014).

La entrevista: Según Hernández (2014) en una entrevista se busca obtener información sobre los diferentes puestos de trabajo, identificar cómo se desarrollan las funciones tareas, actividades y procesos y procedimientos que se han establecido en la organización por medio de preguntas abiertas, para que el trabajador pueda expresarse libremente.

La entrevista es definida como una reunión entre una persona (entrevistador) y otras más (entrevistados) para intercambiar información y conversar, y es considerada como un acercamiento íntimo y flexible entre las dos partes; A través de las preguntas y respuestas de una entrevista, se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema específico.

Dos aspectos muy importantes en el desarrollo de una entrevista son el contexto social, este es importante para la adecuada interpretación de los resultados de la entrevista y que el entrevistador debe ajustarse al lenguaje y cultura del entrevistado y entenderlo.

La guía de entrevista utilizada en esta investigación podrá ser encontrada en los anexos.

1.4.3.1. Fuentes de información

Para el presente trabajo de investigación se utilizan las **fuentes de información primaria** que se conforma por todos los colaboradores que están directamente relacionados con las diferentes funciones, procedimientos y actividades desarrollados al interior de la organización; y las **fuentes secundarias**, conformadas por investigaciones referentes al tema en cuestión, estatutos, actas de constitución, manuales de funciones y procedimientos anteriores a la fecha de realización de la presente, consultas en sitios web, entre otros.

Según Bernal (2010), las fuentes primarias son aquellas de las que se obtiene la información directamente, es la información de primera mano o que se obtiene desde el lugar donde suceden los hechos. La información primaria se obtiene cuando se observan directamente los hechos o cuando se entrevista a las personas relacionadas con la situación. Por su parte, las fuentes secundarias son todas aquellas que tienen información sobre el tema objeto de estudio, pero no son la fuente original de la información, ya que sólo referencian a estas.

1.4.4. Método

El método utilizado en la presente investigación es el método Inductivo.

“El método inductivo se basa en la aplicación del razonamiento para llegar a conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia como un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría” (Bernal, 2010).

1.4.5. Técnicas de análisis de la información

Las técnicas de análisis de información utilizadas en el presente trabajo de investigación son el análisis cualitativo y el análisis documental.

1.4.5.1. Análisis cualitativo de datos

El análisis de datos para la investigación cualitativa se da paralelamente con el proceso de recolección de datos. El análisis de los datos cualitativos no es algo uniforme ya que cada investigación presenta sus particularidades y el análisis se debe adaptar a estas.

En el análisis se recolectan datos no estructurados a los cuales se les proporciona una estructura. Los datos son muy diversos y se componen de observaciones del investigador y narraciones de los participantes. El análisis cualitativo de datos tiene como propósito explorar los datos obtenidos, estructurarlos, describir las experiencias de los participantes, reconstruir hechos e historias y generar información útil para la toma de decisiones, entre otras

Para el análisis de los datos cualitativos obtenidos en la investigación desarrollada en la Cooperativa Unidos se recolectarán datos visuales, auditivos, textos y expresiones verbales y no verbales con el fin de analizarlas y obtener información clave sobre cada uno de los puestos de trabajo.

1.4.5.2. Análisis documental o de contenido

El análisis documental o de contenido consiste en analizar la información escrita de un determinado tema con el fin de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio.

La investigación documental depende fundamentalmente de la información que se obtiene o se consulta en documentos, entendiendo por esto todo material al que se puede acudir como fuente de referencia, sin que se altere su naturaleza o sentido, los cuales aportan información o dan testimonio de una realidad o un acontecimiento. (Bernal, 2010).

1.4.6. Fases de la Investigación

Para dar alcance al objetivo planteado en la presente investigación se desarrollarán las siguientes fases:

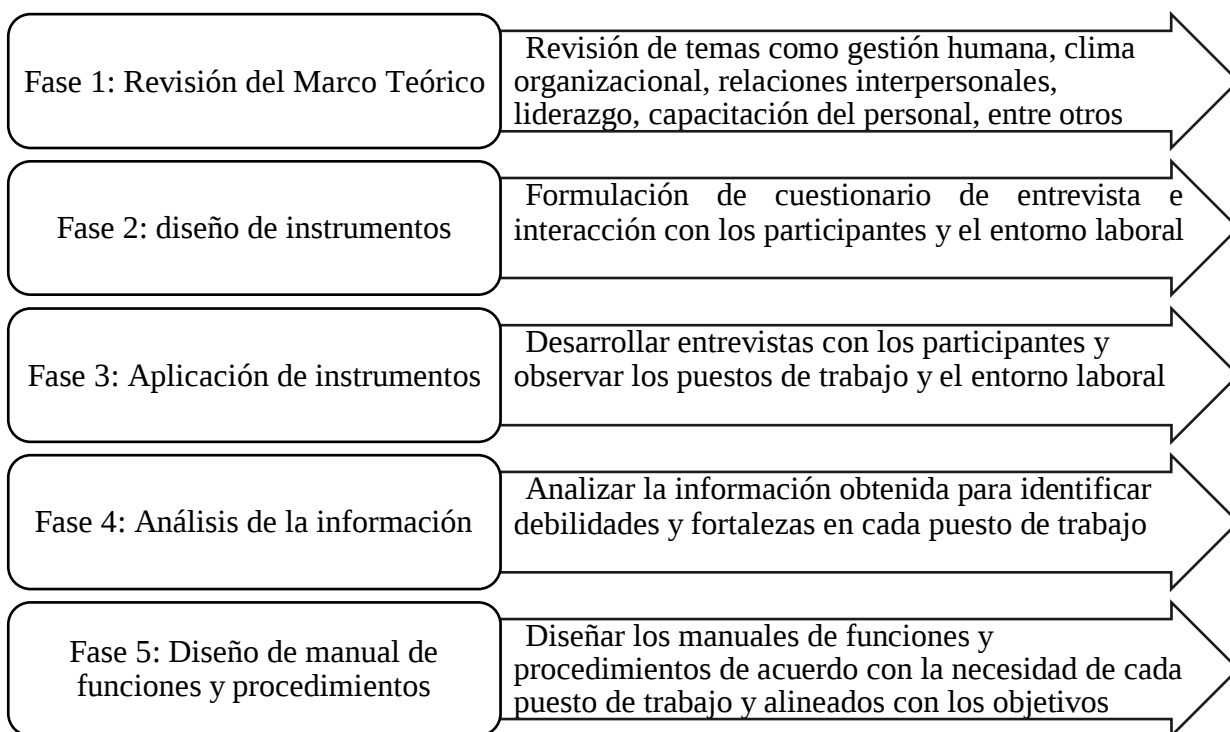


Ilustración 1. Fases de la Investigación
Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar, la fase 1 hace alusión a la revisión del marco teórico, que consiste en hacer una revisión teórica de temas como gestión humana, clima organizacional, relaciones interpersonales, liderazgo, capacitación del personal, entre otros. En la fase 2 se desarrolla una guía de entrevista para obtener la información de cómo funciona la organización. En la fase 3 se lleva a cabo la aplicación de la entrevista a todos los colaboradores. En la fase 4 se analiza la información obtenida en la fase anterior. Finalmente, en la fase número 5 se diseña el manual de funciones y procedimientos.

1.5 JUSTIFICACIÓN

Las organizaciones a nivel mundial logran ser altamente competitivas debido a la adecuada ejecución de sus procesos y procedimientos, por ello existe la necesidad de controlar todos los procesos y procedimientos y asegurar que estos se desarrollen eficazmente; dicho control se ejecuta por medio de herramientas como los manuales de procesos y procedimientos, y estos a su vez son efectivas guías operativas para los procesos que se le asignan a un colaborador de la organización.

Los Manuales de Funciones y Procedimientos son herramientas útiles para ejercer control en los procedimientos, procesos y actividades que se desarrollan al interior de la organización, ayudan a minimizar los errores operativos, lo cual da como resultado la toma de decisiones óptima dentro de la organización. Los manuales de funciones y procedimientos forman parte fundamental del Proceso Administrativo, pues no sería posible planear, organizar, ejecutar y controlar las tareas y actividades si antes no se ha definido qué tareas y actividades se harán, cómo se harán y quién las hará.

Los procedimientos están conformados por el paso a paso y los detalles de un proceso, dichos pasos y detalles forman un grupo ordenado de operaciones y/o actividades definidas secuencialmente. Los manuales de funciones y procedimientos son una herramienta útil para organizar los diferentes puestos de trabajo puesto que dentro de sus principales objetivos esta brindar información detallada, ordenada, sistemática e integral de todas las funciones y procedimientos de los puestos de trabajo existentes en la organización, así como las instrucciones para la adecuada ejecución de los procedimientos y las responsabilidades asignadas a cada cargo.

Por medio del manual de funciones y procedimientos, se establecerá un orden al interior de la cooperativa puesto que se definirán y documentaran las funciones y responsabilidades para cada puesto de trabajo y todos los procesos se desarrollan de acuerdo a la estandarización de los procedimientos establecidos en dicho manual, cerrando así la posibilidad de que los empleadores actúen de acuerdo a su parecer gracias a la unificación de los criterios para la ejecución de las actividades.

Con la implementación de un manual de funciones y procedimientos, se espera que los colaboradores de la Cooperativa Unidos tengan certeza sobre qué actividades corresponden a su puesto de trabajo y cuáles no, y así evitar confusiones, incertidumbre y duplicidad de funciones, también se podrá establecer responsabilidades a los colaboradores, para que una vez se presente algún inconveniente o haya que dar solución a un problema, este tendrá que ser resuelto por el trabajador que desempeñe las tareas directamente relacionadas con la situación.

Adicionalmente al tener claras las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo, se logrará que la auxiliar contable se dedique netamente a las funciones designadas para su puesto de trabajo y cumpla a cabalidad con sus responsabilidades. Otra de las ventajas del manual de funciones y procedimientos es la mejora del clima organizacional ya que si cada trabajador tiene

claro que le corresponde hacer no habrá tensiones, riñas, malentendidos ni falta de comunicación entre estos y se fortalecerán las relaciones interpersonales en la organización, lo que tendrá un impacto positivo directamente la calidad de trabajo y el logro de los objetivos organizacionales.

Adicionalmente se podrá ejercer un mayor control sobre las tareas y actividades a desarrollar por los colaboradores, porque el manual de funciones y procedimientos no solo determinará quién es el responsable de determinada función y procedimiento, sino que también quien será el encargado de la supervisión y que plan de acción se debe ejecutar si las funciones y procedimientos no se llevan a cabalidad con lo establecido en el manual.

Contar con un Manual de funciones y Procedimientos proporcionará ventajas a la cooperativa unidos, y en especial a los colaboradores, ya que les permitirá cumplir en mejor tiempo con sus objetivos particulares, para así contribuir con el logro de los objetivos institucionales; estos también ayudaran al desarrollo de las actividades de manera eficiente y permitirán conocer la ubicación de los documentos que acompañan las actividades, puesto que dentro del procedimiento se debe establecer el lugar físico y/o digital en donde se encuentran los documentos. Cabe resaltar también, que el manual de funciones y procedimientos sirve de base para el adiestramiento y la capacitación al personal de nuevo ingreso

Los asociados de la cooperativa también se verán beneficiados con el manual de funciones y procedimientos porque se les podrá brindar un adecuado servicio al cliente, ya que a la hora de este hacer una solicitud, queja o reclamo, habrá claridad en la información entregada por la cooperativa, y los tiempos de respuesta serán los apropiados para cada tipo de solicitud, lo que generará satisfacción en los asociados y fidelización.

Finalmente, dentro de las ventajas para la junta directiva en cuanto a la implementación de un manual de funciones y procedimientos se tiene que facilitar la toma de decisiones, puesto que

los directivos tendrán una visión más amplia y organizada de la cooperativa, y podrán establecer estrategias para el logro de los objetivos organizacionales.

1.6 MARCOS DE REFERENCIA

1.6.1 Marco de contextual

Ubicación geográfica y actividad económica de Palmira.

Palmira es un municipio del valle del cauca Colombia, localizado en la región sur del departamento. Es conocido como La Villa de las Palmas por la abundancia que hay en su territorio de esta especie de planta. Se encuentra ubicado en la ribera oriental del Río Cauca. Palmira constituye uno de los más importantes centros comerciales, industriales y agrícolas del Valle. En su jurisdicción se hallan instaladas grandes factorías dedicadas a la producción de muebles, maquinaria agrícola, empaques, tubos de cemento, mosaicos, artículos metálicos en general, bebidas y alimentos.

Dentro de las actividades económicas de Palmira está el cultivo de caña que es la más importante, la caña se procesa en varios ingenios ubicados en la región, produciendo azúcar, panela, miel y alcohol. Son importantes también los cultivos de maíz, cacao, frijol, plátano, café y papa. La ganadería, el comercio y la minería, son otras de las actividades económicas desarrolladas en Palmira.

Sus límites políticos y geográficos son los siguientes:

Norte: municipio de El Cerrito.

Este: departamento del Tolima.

Sur: municipios de Pradera y Candelaria.

Oeste: municipios de Cali, Yumbo y Vijes.

Su división político-administrativa en comunas está formada por el área rural y urbana, completando así un total de 16 comunas (de la 1 a la 7 están en el área urbana y de la 8 a la 16 se encuentran en el área rural). En lo referente a Infraestructura Básica, Palmira dispone de todos los servicios públicos, 41 colegios, 92 escuelas, 2 universidades de carácter público y 6 universidades de carácter privado, bancos, clínicas, centros de salud, casa de la cultura, hospital, seguro social, estadio, balnearios, aeropuerto, batallón y correo.

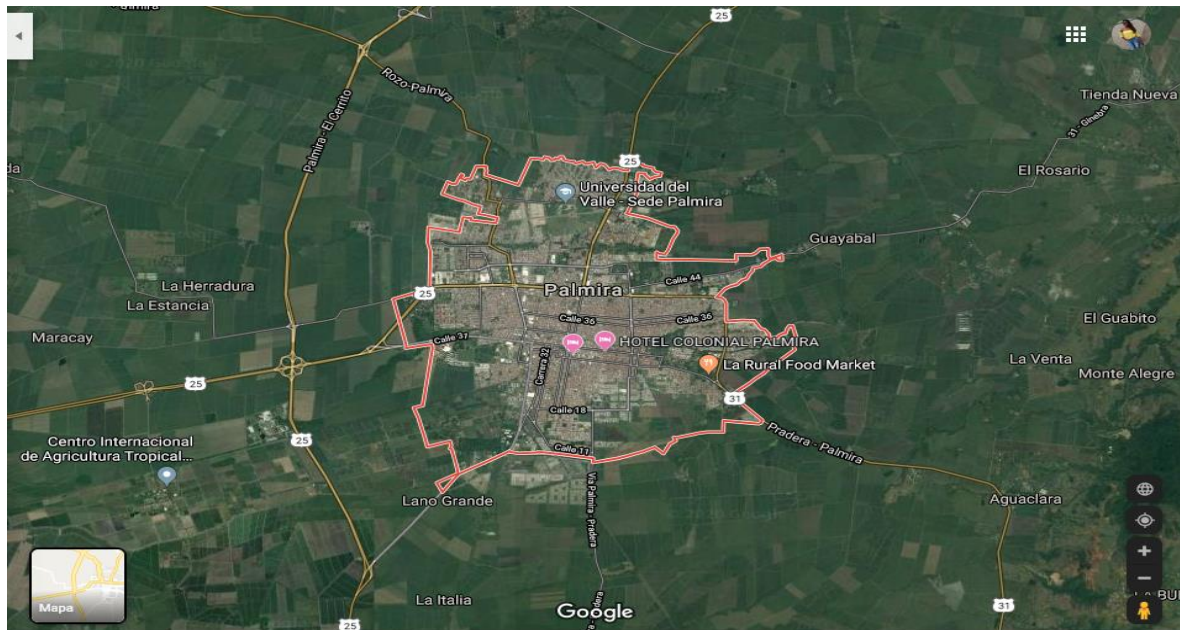


Ilustración 2 Ubicación del municipio de Palmira.

Fuente: tomado de Google Maps.

1.6.1.1 Ubicación de la empresa Cooperativa Unidos.

La oficina de la cooperativa Unidos, cooperativa de aporte y crédito por medio de convenio de libranza, está ubicada en la calle 57d # 28b – 113, barrio las mercedes del municipio de Palmira valle del cauca, Colombia. En la ilustración 2 se muestra la ubicación de la oficina de la Cooperativa.

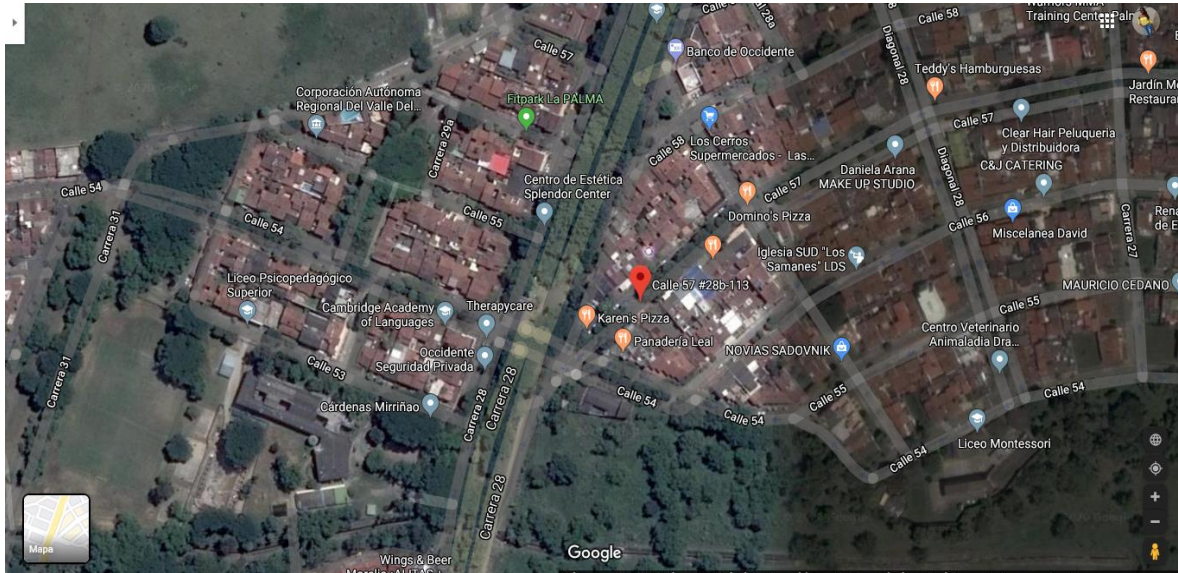


Ilustración 3 Ubicación de la oficina de la **COOPERATIVA UNIDOS**.

Fuente: tomado de google maps.

1.6.1.2 Identificación de la empresa Cooperativa Unidos.

La cooperativa Unidos “COOPUNIDOS” se constituyó el día 21 de Julio de 2008 en la ciudad de Palmira Valle, y se encuentra inscrita en la Cámara de Comercio de Palmira bajo el registro N° 4725 del Libro I.

Tabla 1 *Identificación de la empresa.*

Identificación de la empresa.	
Razón Social	Cooperativa Unidos
Sigla	“COOPUNIDOS”
Cámara De Comercio	Palmira
Número De Matrícula	9000001710
Identificación	900.238.313-8
Ultimo Año Renovado	2019
Fecha Renovación	20190313
Fecha De Matrícula	20080821
Fecha De Vigencia	Indefinida
Estado De La Matricula	Activa
Tipo De Sociedad	Entidad sin ánimo de lucro
Tipo De Organización	cooperativas, federaciones y confederaciones, instituciones auxiliares de la economía solidaria y pre cooperativas
Categoría De La Matricula	Sociedad o persona jurídica principal o ESAL
Empleados	1
Afiliado	N

Fuente: Adaptado del registro único empresarial RUES

Tabla 2. *Registro Único de Operador de Libranza.*

Numero Único De Reconocimiento	90023831300001438
Ultima Fecha De Actualización	20190328
Último Año Renovado	2019
Admin. Libranza	NO
Operador De Libranza	SI

Fuente: Adaptado del registro único empresarial RUES.

1.6.1.3 Reseña Histórica Cooperativa Unidos

La cooperativa Unidos nace como una idea de los trabajadores del EFICOL S.A.S PALMIRA VALLE en el 2008 y se inicia con cien asociados. Sus fundadores fueron obreros y empleados del sector transportador y la industria manufacturera y comercial del Valle del Cauca, quienes encontraron en el Cooperativismo la manera de satisfacer sus necesidades comunes y la generación de oportunidades para su desarrollo.

El 21 de julio de 2008 con la Resolución No.100, se obtiene la personería jurídica y el 8 de agosto del mismo año se realiza la inscripción de la escritura pública No. 55. Los miembros del Consejo de Administración son nombrados en Asamblea el día 4 de septiembre del 2008.

Coopunidos nace con vínculo cerrado y contaba entre sus asociados con los trabajadores de EFICOL s.a.s; posteriormente, en 2010 se abre a las empresas del sector público y privado.

En la actualidad, Coopunidos cuenta con una gran solidez y crecimiento sostenido, debido a sus resultados sociales y financieros contribuyendo así, a mejorar el estilo de vida de sus asociados. Contamos con un portafolio amplio de servicios financieros, cabe resaltar que estamos vigilados por la Superintendencia de la Economía Solidaria.

1.6.1.4 Razón de ser de la Cooperativa Unidos.

La cooperativa unidos es una entidad Cooperativa de carácter privado sin ánimo de lucro, perteneciente al Sector Solidario, con vínculo cerrado solo para SERVIDORES PÚBLICOS, PRIVADOS y JUBILADOS del orden Municipal, Departamental y Nacional.

COOPERATIVA UNIDOS es una asociación de personas unidas voluntariamente, donde se unen esfuerzos y recursos con el propósito de satisfacer las necesidades y aspiraciones comunes de los asociados y su grupo familiar en lo económico y en lo social, mediante el otorgamiento de créditos, suministro de bienes y servicios, apoyo en actividades productivas y de asistencia social.

La razón de ser de COOPUNIDOS es prestar el servicio de créditos de libre inversión por medio de libranza con las mejores condiciones del mercado en términos de monto, tasa y plazos.

1.6.1.5 Estructura Organizacional de la Cooperativa Unidos.

En la COOPERATIVA UNIDOS se emplea un organigrama de tipo lineal de forma estructural simple, este modelo se usada en pequeñas empresas. En la organización el Gerente General como jefe debe tener conocimiento del funcionamiento y control de toda la empresa, y es de quien sus colaboradores se reportan y reciben órdenes; en cuanto a la relación entre jefe y subordinados se manifiesta de manera cercana y la toma de decisiones es eficiente.

En relación a lo anterior, el organigrama de la COOPERATIVA UNIDOS se encuentra diseñado en la actualidad de la siguiente manera:



Ilustración 4. Organigrama de la cooperativa Unidos

Fuente: Información obtenida de la empresa.

Como se puede observar el organigrama está conformado por:

- Los asociados de la cooperativa
- La asamblea de delegados que es el máximo órgano de autoridad, administración y control de la Cooperativa. Sus decisiones son obligatorias para todos los asociados.
- La junta de vigilancia que debe de velar porque los actos de los órganos de administración se ajusten a las prescripciones legales, estatutarias y reglamentarias; en especial a los principios y doctrinas de la Cooperativa.
- El consejo de administración que es el encargado de adoptar las normas y señalar los procedimientos mediante los cuales se asegure y se facilite el correcto funcionamiento de la cooperativa.
- La Revisoría Fiscal que debe cerciorarse de que las operaciones que se celebren se ajusten a las prescripciones de los estatutos, rendir los informes que sean solicitados y dar cuenta oportuna de las irregularidades que observe en el funcionamiento de la Cooperativa a la Asamblea General de Delegados, al Consejo de Administración o al Gerente
- El gerente general que es el representante legal de la Cooperativa y el ejecutor de las disposiciones de la Asamblea General de Delegados y del Consejo de Administración.
- El departamento comercial que se encarga de desarrollar estrategias que permitan dar a conocer los servicios y beneficios que la Cooperativa ofrece a los

funcionarios de las entidades en convenio y trabajar por mantener la calidad de los convenios con las entidades de servidores Públicos, Privados y Jubilados, con el fin de beneficiar ampliamente al asociado.

- El departamento de cartera que debe velar por mantención de la cartera sana y la recuperación de la cartera vencida y realiza el cobro coactivo de la cartera morosa por medio de procesos ejecutivos.
- El departamento de contabilidad que se encarga del manejo de Recursos, ingresos y egresos, realiza la gestión administrativa de personal, el manejo de la nómina y prestaciones de empleados y Desarrolla la contabilidad interna.

1.6.1.6 Misión, Visión, Objetivos Organizacionales, Principios Y Valores Corporativos ***Misión.***

Facilitar la solución de las necesidades económicas, sociales, culturales, educativas y de salud, mediante servicios financieros, fomentando el bienestar social, el desarrollo económico y fortaleciendo los lazos de solidaridad e integración entre los asociados

Visión.

Ser la Cooperativa líder a nivel nacional en la prestación de Servicios Financieros, constituyéndose en la entidad preferida de los empleados y jubilados de los entes públicos y privados del orden Municipal, Departamental y Nacional y de economía mixta siendo reconocida como la más eficiente organización en el manejo de sus recursos para satisfacer las necesidades de sus asociados.

Objetivos Organizacionales.

- Promover y fomentar los aportes sociales y el crédito para sus asociados.
- Fomentar el Bienestar Social y Desarrollo Económico de sus asociados.
- Contribuir con la promoción y dignificación de las condiciones de vida de sus asociados.
- Colaborar en la solución de las necesidades económicas, sociales, culturales y educativas de los asociados y su núcleo familiar.
- Fortalecer los lazos de solidaridad, integración y ayuda mutua.
- Consolidarse como una de las mejores Cooperativas a nivel nacional.

Principios cooperativos.

- Adhesión libre y voluntaria: Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa. Control democrático de los miembros: Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Participación económica de los miembros: Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa.
- Autonomía e independencia: Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros. Si entran en acuerdos con otras

organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la cooperativa.

- Cooperación entre cooperativas: Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales. Compromiso con la comunidad: La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.

Valores corporativos

- Vocación de servicio: En forma diligente, oportuna, adecuada y humana, atendemos los requerimientos y solicitudes de los asociados, directivos y colaboradores con el propósito de responder al compromiso solidario.

- Compromiso: Trabajamos con responsabilidad y conciencia de la labor encomendada, para que nuestras acciones respondan al objetivo solidario de procurar el bienestar, crecimiento, valoración y calidad de vida de asociados, directivos y colaboradores.

- Transparencia: Sobre la base de un proceder ético, con normas y reglas claras nos presentamos como una entidad justa, ecuánime y consecuente con el pensar y el actuar cooperativo.

- Trabajo en equipo: La mutua cooperación y la unión de esfuerzos, conocimientos y habilidades hacen el complemento ideal para obtener los mayores

beneficios y recompensas de nuestra labor en procura de responder al compromiso solidario con los asociados, directivos y colaboradores.

- Confidencialidad: La valoración y respeto que brindamos a nuestros asociados nos lleva a salvaguardar su privacidad y a garantizar el prudente manejo de la información que con confianza y credibilidad han depositado en CoopUnidos.

- Confianza: El resultado de la aplicación efectiva de los anteriores valores es la confianza de los asociados. Con nuestro actuar ético y transparente, transmitimos la seguridad, tranquilidad y familiaridad necesaria para que CoopUnidos sea acogida con credibilidad.

1.6.2 Marco Legal

La Cooperativa Unidos está regulada por la constitución política de Colombia, la ley 79 de 1.988, la ley 454 de 1.998 (ley del cooperativismo), la ley 1233 de julio 22 de 2008, el artículo 56 del decreto ley 1295 de 1.99, el código sustantivo del trabajo, Los principios del cooperativismo, y los estatutos propios de la cooperativa; Además está vigilada por la superintendencia de la economía solidaria y el ministerio del trabajo.

A continuación, se especifican cada una de las leyes e instituciones que rigen a la cooperativa unidos como empresa:

Tabla 3 Marco legal que rige a la Cooperativa Unidos.

MARCO LEGAL	DESCRIPCIÓN
Constitución Política de Colombia	"Se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad...", Título II, Capítulo I, artículo 38. "El Estado protegerá y promoverá las formas asociativas y solidarias de propiedad" Artículo 58, inciso 3. "...la empresa como base del desarrollo tiene una función social que implica obligaciones, el Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial...". Artículo 333, inciso 3.
Ley 79 de 1.988	Es la ley con la que se actualizo la legislación cooperativa y tiene como objetivo principal establecer el marco legal para el desarrollo del cooperativismo como parte fundamental de la economía del país.
Ley 454 de 1.998	(Ley del cooperativismo) es una ley que se creó con el fin de regular economía solidaria, de crear Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria, la superintendencia de economía solidaria, el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito.
Ley 1233 de julio 22 de 2008	Por medio esta ley se define la contribución a cargo de las cooperativas para seguridad social, el servicio nacional de aprendizaje SENA, el instituto colombiano de bienestar familiar ICBF y las cajas de compensación.
Artículo 56 del decreto ley 1295 de 1.994	Este artículo dispone que las empresas son responsables de la prevención de riesgos laborales y de los riesgos originados en su ambiente de trabajo, también indica que todas las empresas están obligadas a implementar y llevar a cabo permanentemente un programa de salud ocupacional.
Código sustantivo de trabajo	Es el conjunto de normas que rigen la relación entre los empleadores y trabajadores colombianos, y su finalidad es proteger a las partes implicadas en un contrato de trabajo.
Principios cooperativos	Son lineamientos por medio de los cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores, estos

	principios están estrechamente relacionados, por lo cual la no aplicación de alguno implica el desconocimiento del resto.
Estatutos	La Cooperativa Unidos, que también podrá identificarse con la sigla “COOPUNIDOS” es una persona jurídica de derecho privado, organizada asociativamente de Aportes-Crédito sin ánimo de lucro, de responsabilidad limitada, de número de asociados y de patrimonio social variable e ilimitado, regida por la ley, los principios universales del cooperativismo y sus estatutos. Su domicilio principal es la ciudad de Palmira, Departamento del Valle del Cauca y tiene como ámbito de operaciones el territorio nacional. Podrá establecer Oficinas, Sucursales, Agencias en cualquier parte de Colombia o del exterior, que sean necesarias para la prestación de sus servicios, según las normas legales vigentes para tales propósitos. La duración de CoopUnidos es indefinida; pero puede disolverse y liquidarse en cualquier momento en los casos, en la forma y términos previstos por la ley y sus Estatutos.

Fuente: Información obtenida de la empresa

1.6.3 Marco Teórico

En el desarrollo de la presente investigación se contempla una descripción de temáticas a analizar y aplicar; por consiguiente, se aborda aspectos relacionados con la evolución de la gestión humana en las organizaciones, el proceso de la gestión humana (reclutamiento y selección de personal), proceso de diseños de cargos, modelos de diseño de cargos, análisis de los puestos de trabajo y manual de funciones y procedimientos.

1.6.3.1 Evolución de la gestión humana en las organizaciones

A lo largo de la historia de la humanidad se han desarrollado diferentes actividades y tareas donde se ha hecho necesaria la participación de personas, que se han organizado para llevar a cabo dichas tareas y actividades en pro de su bienestar económico y social.

El concepto de Talento Humano nace en la segunda mitad del siglo XIX, en donde la revolución industrial y su proceso de transformación económica, social y tecnológica dieron el paso de una economía rural basada fundamentalmente en la agricultura y la artesanía, a una economía de carácter urbano, industrializada y mecanizada por medio de la sustitución del capital humano y animal por máquinas. “La Revolución Industrial trajo consigo grandes adelantos, los cuales hicieron que la labor humana resultara cada vez más rentable y productiva, pero, junto con un nivel mayor de mecanización, condujo también a condiciones de inseguridad, hacinamiento y profunda insatisfacción”. (Werther & Davis, 2008, p. 36)

Dentro de las consecuencias del desarrollo industrial cabe resaltar el nacimiento de nuevos grupos sociales como el proletariado y la burguesía; esta nueva división social ocasiono el desarrollo de problemas sociales y laborales, como por ejemplo la mejora de las condiciones de vida de las clases más desfavorecidas, la afectación del clima laboral a las condiciones de salud física y mental y los factores de trabajo repercutían en la productividad; todas estas consecuencias

dieron origen a las primeras medidas para solucionar problemas relacionados con la salud, la vivienda y las jornadas laborales; la más importante de ellas fue la creación de los Departamentos de Bienestar.

Posteriormente se desarrolla la teoría de la administración científica por medio de la cual se introducen la estandarización del trabajo y los procesos de control con el fin de realizar estudios de tiempos y movimientos (Taylor, 1903), para posteriormente establecer los cargos y tareas a ser desempeñadas por las personas.

“La necesidad de dividir la labor humana y capacitar al personal se hizo evidente, así como la conveniencia de mantener los salarios a niveles adecuados a las realidades del mercado, de seleccionar a los candidatos idóneos para determinados puestos y de manejar las quejas del personal de manera eficiente y justa. Pese a estos avances, los departamentos de recursos humanos no se consideraban muy importantes en la inmensa mayoría de las empresas de la época. Con frecuencia se utilizaban sólo como recurso informativo para que los ejecutivos tomaran decisiones adecuadas, porque a principios del siglo xx departamentos como finanzas, producción y ventas se consideraban mucho más esenciales. El estallido del gran conflicto mundial de 1914 cambió el panorama” (Werther & Davis, 2008, pp. 37 - 38).

Según Werther y Davis (2008) en el siglo XX, la primera guerra mundial contribuyó en la evolución de los departamentos de recursos humanos, su aporte estuvo centrado en temas como la selección y la capacitación de grupos, puesto que los combatientes tuvieron que desarrollar estrategias como realizar estudios demográficos para identificar la población apta para portar

armas; otros aportes están relacionados con el desarrollo de varios de los métodos para la administración de exámenes médicos y psicológicos a grupos.

“Desde el fin de la Primera Guerra Mundial (1914-1918) hasta la Gran Depresión, que afectó al mundo industrializado de 1929 a 1938, los departamentos de recursos humanos desempeñaron funciones de creciente importancia en las empresas. Se concedió mayor atención a las necesidades de los empleados gracias, en buena medida, a los estudios de carácter conductista llevados a cabo en la planta Hawthorne de la compañía General Eastern Electric. Estos estudios establecieron que los objetivos de eficiencia postulados por la administración científica debían equilibrarse y dosificarse teniendo en cuenta las necesidades humanas. Estas conclusiones, que hoy parecen elementales, fueron novedosas y sorprendentes en su época, y ejercieron un efecto muy duradero en las técnicas de administración de personal” (Wherter & Davis, 2008, p. 38).

Con la gran depresión gran depresión se puso en duda la capacidad de las organizaciones privadas para hacer frente a las temáticas sociales, tanto así que en 1930 es estado intervino con medidas como compensación por desempleo, seguridad social y salarios mínimos. La legislación de distintos países se centró en aspectos como la prohibición del trabajo infantil, la protección a mujeres embarazadas y la regulación de la jornada laboral de 8 horas.

Paralelamente a estas situaciones, surge la escuela de relaciones humanas, la cual nace con la intención de anular la deshumanización del trabajo que se presentó con la aplicación de los métodos desarrollados en la administración científica. El principal objetivo de la escuela de las relaciones humanas era desarrollar una nueva filosofía empresarial donde se pudiera alcanzar la eficiencia productiva de la mano con la armonía laboral entre el obrero y patrón por medio de la

humanización y democratización de las organizaciones. A raíz de estos lineamientos, el área de Talento Humano debía propender no solamente por mejorar las relaciones entre patrono-trabajador, sino adicionalmente plantear objetivos que permitieran generar en los colaboradores, sentido de pertenencia, compromiso, trabajo en equipo y estabilidad laboral, reflejando la mejora de la productividad.

De acuerdo con Werther y Davis (2008), la revolución tecnológica ha tenido una gran influencia en la evolución de la gestión humana en las organizaciones, ya que gracias a avances tecnológicos como el reemplazo de los escribientes tradicionales por la máquina de escribir, la máquina de escribir mecánica por la eléctrica, la máquina eléctrica por la computadora, las técnicas de comunicación anteriores por las videoconferencias, el correo electrónico y el internet se han provocado profundos efectos en la administración de capital humano pues la mayoría de las empresas ya cuentan con un sistema en gestión de recursos humanos, que funciona a través de una interfaz, el cual les permite administrar de manera eficiente varias de las siguientes funciones: reclutamiento, selección de personal, diseño de puestos, pago de nóminas, sistemas de compensación y planes de beneficio social entre otros.

Con la apertura de nuevos mercados, las organizaciones tuvieron la necesidad de modificar sus estructuras organizacionales con el fin de ser competitivas en el mercado y lograr el cumplimiento de sus objetivos organizacionales y los departamentos de Talento Humano tuvieron que prestar apoyo a las directivas de las organizaciones puesto que se hizo necesario el cambio en la cultura organizacional para cumplir con los objetivos estratégicos, esto produjo que esta dependencia iniciara el desarrollo de tareas en gestión del cambio, en cultura organizacional, en desarrollo de capacidades organizacionales, en el fomento de prácticas de alto rendimiento y entrenamiento intercultural. También se empieza a tener en cuenta no solo lo que el trabajador

hace, sino sus conocimientos, pensamientos, aportes dentro de la organización, como valores agregados y de competitividad laboral. Todo esto ocasiono que se creara la Gerencia del Talento Humano.

Actualmente Talento Humano desarrolla actividades de administración de personal, pero también ha asumido el rol estratégico de direccionar personas, realizar la planeación del trabajo, manejar las relaciones laborales dentro de toda la organización, la gestión de prácticas de recursos humanos y la comprensión de los mercados laborales.

La gerencia estratégica de los recursos humanos presenta como característica más relevante, a diferencia de otros planteamientos, el reconocimiento de las personas como esencia del éxito de la empresa, principalmente porque son fuentes de ventajas competitivas; es importante resaltar que las organizaciones buscan colaboradores, centrados en ética, principios y valores guías con competencias a nivel del saber, el hacer, el ser y el comunicar de manera integral alineados con los objetivos de la organización.

1.6.3.2 Proceso de la gestión del talento humano

A continuación, se analizará cada una de las etapas que componen el proceso de gestión de talento humano como reclutamiento y selección de personal,

1.6.3.2.1 Reclutamiento

Según Chiavenato (2011), el reclutamiento es un proceso que se da de una manera diferente en cada organización. En varias organizaciones, el proceso de reclutamiento se da por una decisión tomada por el departamento donde se encuentre una vacante y no por el departamento de reclutamiento o de gestión humana. La decisión de iniciar el proceso de reclutamiento se oficializa por medio de un documento denominado requisición de empleo o requisición de personal. La

requisición de empleo o de personal es un documento que debe llenar y firmar la persona responsable de cubrir alguna vacante en su departamento.

“El reclutamiento no siempre implica al mercado de RH en su totalidad. Eso no siempre funciona, cuesta caro e inevitablemente da en blancos imprevistos cuando no logra acertar en los puntos pre-tendidos. El problema básico del reclutamiento es diagnosticare identificar las fuentes proveedoras de RH que le interesan al mercado, para concentrar en ellas sus esfuerzos de comunicación y de atracción. Esas fuentes proveedoras son las llamadas fuentes de reclutamiento que representan los blancos específicos sobre los que deben incidir las técnicas de reclutamiento. Se trata de un problema de localización: dónde buscar a los candidatos deseados. O, en otras palabras, ¿dónde están los candidatos que se pretende atraer? Por eso es importante identificar y ubicarlas fuentes de reclutamiento que serán los manantiales de los candidatos capaces de atender los requerimientos y exigencias de la organización” (Chiavenato, 2011, p. 132).

El mercado de RH está compuesto por un conjunto de candidatos que pueden ser candidatos empleados o desempleados. Los candidatos empleados o desempleados pueden ser candidatos reales (que están buscando empleo o desean cambiar de empleo) o candidatos potenciales (Que no buscan empleo). Los candidatos empleados, reales o potenciales, trabajan en alguna empresa, incluso en la propia. Debido a la variedad en el conjunto de candidatos, existen dos medios de reclutamiento, el interno y el externo. El reclutamiento externo está dirigido a dirige a candidatos, reales o potenciales, desempleados o empleados en otras empresas y es una entrada de recursos humanos. El interno está dirigido a candidatos, reales o potenciales y empleados de la propia empresa; su y es el procesamiento inter-no de recursos humanos.

1.6.3.2.2 Selección de personal

De acuerdo con Chiavenato (2011), la selección es el proceso que busca entre los candidatos reclutados a los que más se ajusten al perfil requerido para los puestos disponibles y así mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, y la eficacia de la organización.

“El punto de partida de todo proceso de selección son los datos, la información del análisis y las especificaciones de puestos. Los procesos de selección se basan en los requisitos de las especificaciones de puestos, pues su finalidad es proporcionar mayor objetividad y precisión en la selección de personal para dicha vacante. Por un lado, tenemos el análisis y las especificaciones de dicho puesto, con la indicación de los requisitos indispensables que debe tener su futuro ocupante; y por el otro, a los candidatos con diferencias profundas, en competencia por un mismo empleo. En estos términos, la selección toma la forma de proceso de comparación y de decisión” (Chiavenato, 2011, pp. 144 - 145).

Una vez que se tiene toda la información del puesto vacante, se procede a definir cuáles son las técnicas de selección más convenientes para así elegir al candidato idóneo para el puesto. Estas técnicas de selección se dividen en cinco: La entrevista de selección, estas pueden ser dirigidas (con orientación determinada) o no dirigidas (Sin orientación); Las pruebas de conocimientos o habilidades; exámenes psicotécnicos; exámenes de personalidad que pueden ser expresivos, proyectivos o inventarios y por ultimo las técnicas de simulación como el psicodrama y la dramatización.

El proceso de selección debe ser eficiente y eficaz; Para que el proceso de selección sea eficiente se deben hacer bien las entrevistas, aplicar adecuadamente los exámenes de conocimiento, realizar el proceso de selección con rapidez y agilidad, involucrar a la gerencia en

el proceso; y para que sea eficaz se deben obtener los resultados esperados y lograr el objetivo principal del proceso que es convocar al personal más talentoso y elegir al mejor.

1.6.3.3 Proceso de Diseño de Cargos

“Diseñar un puesto significa establecer cuatro condiciones fundamentales: El conjunto de tareas u obligaciones que desempeña el ocupante (contenido del puesto); Cómo efectuar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos y procedimientos de trabajo); A quién reporta el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, relación con su jefatura; A quién supervisa o dirige el ocupante del puesto (autoridad), es decir, relación con sus subordinados” (Chiavenato, 2011, p. 172).

Según Chiavenato (2011), El diseño del puesto consiste en definir y detallar las actividades del puesto, los métodos de trabajo y establecer las relaciones con los demás puestos, con el fin de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales de su ocupante. El diseño de puestos es la forma como los administradores preservan los puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones.

En la actualidad existen diferentes modelos de diseños de puestos como lo son:

Modelo clásico o tradicional para diseños de cargos: este modelo fue desarrollado por los teóricos de la administración científica Taylor y sus seguidores Gantt y Gilbert quienes realizaron los primeros intentos de aplicar principios a la ubicación del individuo en el puesto de trabajo. Este modelo clásico de diseños de puestos esperaba obtener la máxima eficiencia productiva, por medio de la capacitación y especialización en una tarea a las personas. Para Taylor era importante la buena relación entre empleador y trabajador, para así aumentar la productividad y repartir los beneficios entre las dos partes; sus seguidores se centraron en identificar y definir cuál sería la

mejor manera de llevar a cabo las actividades de un puesto y establecer un plan de incentivos salariales para lograr que los trabajadores se acoplaran a los métodos de trabajo, lo que se conoce como racionalización del trabajo.

“Se buscaba una separación entre el pensamiento (gerencia) y la operación de la actividad (trabajador): los puestos se proyectaban de acuerdo con el modelo de hacer y no pensar. El gerente mandaba y el trabajador tan sólo obedecía y operaba. La capacitación para el puesto se limitaba a las habilidades específicas necesarias para realizar la tarea. La idea predominante era que cuanto más simples y repetitivas fueran las tareas, tanto mayor sería la eficiencia del trabajador. De aquí la importancia en la fragmentación de las tareas, en la exagerada simplificación de la actividad y en la consecuente súper especialización del trabajador” (Chiavenato, 2011, p. 173).

1.6.3.3.1 Modelo humanista o de relaciones humanas

De acuerdo con Chiavenato (2011), el modelo humanista nació en la escuela de las relaciones humanas en la década de 1930 como reacción humanista al modelo clásico y a la forma de administración vigente en la época. Este modelo nació como contraste al modelo clásico y oponiéndose a la administración científica.

“La escuela de las relaciones humanas ignoró por completo los factores que la administración científica consideraba decisivos: la ingeniería industrial se sustituyó por las ciencias sociales, la organización formal por la organización informal, las jefaturas por el liderazgo, el mando por la persuasión, el incentivo salarial por las recompensas sociales, el cansancio fisiológico por la fatiga psicológica, la conducta del individuo por el comportamiento del grupo, el organigrama por el sociograma.

El concepto de persona pasó de homo economicus (el ser humano motivado exclusivamente por las re-compensas salariales) a homo social (el ser humano motivado por incentivos sociales)” (Chiavenato, 2011, p. 176)

De acuerdo con chiavenato (2011), en lo concerniente a diseño de cargos, la teoría de las relaciones humanas no hizo gran aporte a este proceso, puesto que esta teoría no desarrollo un modelo diferente al clásico, solo se centró el en contexto del puesto de trabajo mas no en cómo estaba estructurada su composición. En la actualidad la escuela de relaciones humanas ha sido criticada por las limitaciones de su campo de estudio y la parcialidad de sus conclusiones, por su idealización del trabajador y, sobre todo, por su enfoque manipulador al favorecer a la administración y desarrollar una estrategia sutil para hacer que los empleados trabajaran más y exigieran menos a la organización.

1.6.3.3.2 Modelo situacional

De acuerdo con chiavenato (2011), este es un enfoque más moderno, en el que se tienen en cuenta variables como las diferencias individuales y las labores específicas. Este enfoque es situacional porque el diseño y adecuación de los puestos depende las dos anteriores variables. En el diseño de puestos de acuerdo al modelo situacional influyen tres variables: la estructura de la organización, la labor y la persona que la desempeña.

El modelo situacional supone aprovechar las habilidades de autodirección y de autocontrol de las personas y, sobretodo, los objetivos planeados entre ocupante y gerente para hacer del puesto un verdadero factor motivacional. El gerente debe crear mecanismos con los cuales las contribuciones personales mejoren el desempeño departamental, y no tan sólo consultar a los subordinados para satisfacer sus necesidades de participación y de consideración. Esas

necesidades pasan de fines a medios. La satisfacción de esas necesidades es un subproducto deseable, pero no el objetivo principal de las actividades gerenciales. Además de la adopción de factores tecno-lógicos, se vio que también se deben tomar en cuenta factores psicológicos para obtener: elevada motivación intrínseca en el trabajo, desempeño de alta calidad, elevada satisfacción, reducción de faltas (ausentismo) y separaciones espontáneas (rotación de personal) (Chiavenato, 2011, p. 178).

De acuerdo con Chiavenato (2011), existen cinco dimensiones esenciales para un puesto; a partir de estas dimensiones surge el modelo situacional que establece que cada puesto debe diseñarse reuniendo las cinco dimensiones siguientes:

Tabla 4. Dimensiones esenciales para un puesto de trabajo

DIMENSIÓN.	DESCRIPCIÓN.
Variedad	Esta dimensión hace referencia a las diversas habilidades que exige un puesto de trabajo, la variedad de operaciones y el empleo de distintos equipos y procedimientos para hacer la actividad menos monótona y repetitiva.
Autonomía	La autonomía se refiere al grado de independencia y criterio personal que debe tener un trabajador para planear, organizar y ejecutar sus actividades laborales, así mismo para escoger el equipo, métodos y procedimientos.
Significado de la labor	Con esta dimensión se hace alusión a la conexión y sinergia que debe existir entre el puesto con el resto de la organización y la importancia de su trabajo en la actividad general del departamento o de toda la entidad. Cuanto mayor es el significado de la tarea, mayor es la responsabilidad del ocupante. En esta dimensión se incrementa la importancia de la labor y de la función de las personas en la organización.

Identificación con la tarea	Esta dimensión se refiere a que cada trabajador debería realizar una pieza de trabajo completa que al final arroje un significado o producto que el trabajador pueda identificar.
Retroalimentación	En esta dimensión lo que se busca es suministrar información al trabajador sobre su desempeño, para que así este pueda analizar su nivel de eficiencia, y evaluar su desempeño.

Fuente: Adaptado de Chiavenato, 2011.

Una fuerte tendencia en el diseño moderno de puestos es la creación de equipos de trabajo. De preferencia, deben ser autónomos o autoadministrados. Son grupos de personas cuyas tareas se rediseñan para crear un alto grado de interdependencia y que disponen de autoridad para tomar decisiones respecto de la realización del trabajo, como programación, horario, métodos y procesos. Los equipos de trabajo operan mediante un proceso participativo de toma de decisiones, tareas compartidas y responsabilidad por el trabajo “administrativo” de nivel superior. Un aspecto fundamental es la habilidad multifuncional: cada miembro del grupo debe poseer todas las habilidades para desempeñar diferentes tareas. Eso significa polivalencia (Chiavenato, 2011, p. 185).

1.6.3.4 Análisis de los puestos de trabajo

“El análisis de los puestos de trabajo estudia y determina todos los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño. Por medio del análisis se valoran los puestos posteriormente y se clasifican para efectos de comparación” (Chiavenato, 2011, p. 191).

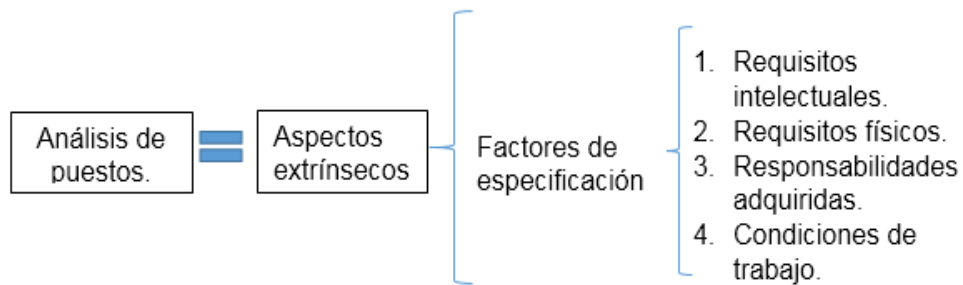


Ilustración 5. Alcance del análisis de los puestos de trabajo.

Fuente: Chiavenato 2011.

El análisis de puestos se centra en hacer una revisión comparativa de los requisitos que exigen las tareas y responsabilidades de determinado puesto de trabajo; en otras palabras, el análisis de puestos se encarga de identificar y definir los requisitos, tanto físicos como mentales que debe reunir un trabajador para desempeñarse adecuadamente en el puesto; así como también, identificar y definir las responsabilidades del puesto y en qué condiciones debe desempeñarse. Por lo general, el análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a todo tipo o nivel de puesto:

Factores de especificaciones

A. Requisitos intelectuales

- Escolaridad indispensable
- Experiencia indispensable
- Adaptabilidad al puesto
- Iniciativa requerida
- Aptitudes requeridas

B. Requisitos físicos

- Esfuerzo físico requerido
- Concentración visual
- Destrezas o habilidades
- Complexión física requerida

C. Responsabilidades adquiridas

- Supervisión del personal
- Material, herramientas o equipo
- Dinero, títulos o documentos
- Relaciones internas y externas
- Informe confidencial

D. Condiciones de trabajo.

- Ambiente laboral
- Riesgos laborales

Ilustración 6 Esquema de factores de análisis.

Fuente: chiavenato 2011.

A. Requisitos intelectuales

Hace referencia a los requisitos intelectuales que debe tener el ocupante para un debido desempeño en el puesto.

B. Requisitos físicos

Hace referencia a la fuerza y capacidad física que debe tener un trabajador para un buen desempeño. También incorpora el esfuerzo físico y mental que se necesita y la fatiga ocasionada por el puesto de trabajo.

C. Responsabilidades adquiridas

Son las responsabilidades adicionales que tiene el ocupante del puesto. Son las responsabilidades de supervisión de subordinados, sobre el equipo de trabajo, dinero, documentos, instalaciones de la empresa entre otras.

D. Condiciones de trabajo

Son las condiciones ambientales en las que se desarrollan las actividades laborales. Se analiza si es un ambiente agradable, desagradable, que riesgos existen en el mismo, y que tanto se debe adaptar el trabajador al ambiente para lograr la productividad y el rendimiento en sus funciones.

1.6.3.4.1 Métodos para el análisis de cargos.

Los métodos más utilizados para la descripción y análisis de puestos suelen ser los siguientes:

Tabla 5 Métodos para el análisis de cargos

MÉTODO	DESCRIPCIÓN
Método de observación directa	Este método de análisis se lleva a cabo por medio de la observación directa al trabajador en el pleno, para que el analista pueda ir tomando nota de los aspectos más relevantes en su observación.
Método del cuestionario	Este método consiste en suministrar al trabajador un cuestionario y por medio de las respuestas obtenidas se hace el respectivo análisis. El cuestionario debe estar estructurado de tal manera que se puedan obtener respuestas correctas e información importante. Este cuestionario debe de aplicarse inicialmente a un trabajador y su supervisor para validar que sean el tipo de preguntas adecuadas.
Método de la entrevista	Por medio de una entrevista bien estructurada se puede obtener información sobre aspectos del puesto de trabajo relacionados con su estructura, finalidad y funciones. En este método se puede hacer un cruce de información con otros

	puestos de la misma índole para verificar diferencias en la información.
Métodos mixtos	Es la posibilidad de combinar dos o más métodos con el fin de hacer un análisis más efectivo y concreto.

Fuente: Adaptado de Chiavenato 2011.

1.6.3.5 Manual de funciones y procedimientos

Los manuales son medios valiosos de comunicación, estos son creados para transmitir sin distorsiones las decisiones concernientes a las políticas, procedimientos y organización. “Un manual es un documento que contiene en forma organizada y sistemática información e instrucciones sobre historia, política, procedimientos, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo” (Duhaltk, 1977).

Los manuales administrativos son un instrumento importante en la administración, pues por medio de estos se busca lograr una mayor eficiencia y eficacia en el desarrollo del trabajo asignado a los colaboradores para así alcanzar los objetivos organizacionales y ser productivos. Otra de las finalidades de los manuales es explicar y socializar las normas de la organización, estos deben estar redactados de forma tal que puedan ser entendidos por todos los colaboradores; también facilitan la capacitación del personal de ingreso a la organización.

Los manuales permiten alcanzar los siguientes objetivos a nivel organizacional: crear una visión de conjunto de la organización, establecer las funciones de cada colaborador para determinar responsabilidades, evitar que una misma función sea duplicada sin necesidad de ello, detectar omisión en responsabilidades, ayudar en la ejecución correcta de las funciones asignadas a los trabajadores y ayudar a que exista uniformidad en el trabajo, facilitan el proceso de reclutamiento, selección y capacitación del personal, entre otros.

1.6.3.5.1 Manual de procedimientos

Siempre existe una mejor manera de llevar a cabo una tarea, una vez que se haya encontrado la mejor manera de hacerlo se debe de estandarizar el método, puesto que el hecho de que no se utilicen métodos uniformes para realizar una tarea implica un desperdicio de tiempo y esfuerzo en la organización. Todos los métodos uniformes que existan en una organización debe de ser escritos en un manual que servirá como guía de trabajo muy valiosa para el trabajador.

Los manuales de procedimientos son aquellos instrumentos de información en los que se consignan, en forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una unidad administrativa. En ellos se describen, además, los diferentes puestos o unidades administrativas que intervienen en los procedimientos y se precisa su responsabilidad y participación; suelen contener un texto que señala las políticas y procedimientos a seguir en la ejecución de un trabajo, con ilustraciones a base de símbolos y diagramas para aclarar los datos. En los manuales de procedimientos es costumbre incluir las formas que se emplean en los procedimientos junto con su instructivo.

Tabla 6. Etapas para la elaboración de un manual de procedimientos.

ETAPA	DESCRIPCIÓN
Etapa de planeación	En esta etapa se determina el enfoque que se le dará al manual de procedimientos, así como también se evaluarán las posibles dificultades existentes en la elaboración del mismo.
Recopilación de datos	Esta etapa consiste en recopilar toda la información de las diferentes áreas de la organización. Para hacer la recolección efectiva de la información que pueden utilizar herramientas como investigación documental, entrevistas con los empleados, supervisores y jefes inmediatos, observación directa y cuestionarios.
Análisis de datos	Por medio de este análisis se podrán conocer las actividades que desarrollan cada puesto de trabajo, sus interacciones, responsabilidades y autoridad. Así como también se podrá identificar el papel que cumple determinado puesto en la organización y conocer el grado de codependencia y relación con los otros puestos.
Elaboración del proyecto	Con los datos anteriormente recolectados, se procede a la elaboración del manual que posteriormente debe ser revisado por los jefes de área y el gerente para hacer las respectivas correcciones. En este paso se redactan todos los procedimientos, se elaboran los diagramas de flujo y por último los instructivos de cada puesto.
Autorización	En esta etapa se somete el manual a la respectiva autorización por parte del departamento, área o persona encargada. Una vez el manual este aprobado se diseñará el formato final teniendo en cuenta este contenga un lenguaje claro y sencillo y que esté redactado en forma positiva y no negativa o de prohibición.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con franklin (2009, 2003, 2001) el manual de procedimientos debe estar estructurado de la siguiente manera:

- Identificación: El manual debe incluir el logotipo de la organización, nombre de la organización, denominación y extensión del manual (general o específico), lugar y fecha de elaboración, unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización, entre otros.
- Prólogo, introducción o ambos: Es la presentación que se hace del manual, la introducción es una exposición de lo que es el manual, su estructura, propósitos y ámbito de aplicación.
- Índice: Es la relación de los capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del documento.
- Contenido: Lista de los procedimientos que integran el contenido del manual.
- Objetivo: Explicar el propósito que se pretende cumplir con el manual de funciones y procedimientos.
- Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos: esfera de acción que cubre el procedimiento.
- Responsables: Área, unidad administrativa o puesto que tiene a su cargo la preparación y aplicación del procedimiento.
- Políticas o normas de operación: criterios o líneas de acción que se formulan de manera explícita para orientar y facilitar el desahogo de las operaciones que llevan a cabo las distintas instancias que participan en el procedimiento.

- Concepto: palabras, términos de carácter técnico o formatos que se emplean en el procedimiento cuyo significado o referencia, por su grado de especialización, debe anotarse para hacer más accesible la consulta del manual.

- Procedimiento (descripción de las operaciones): presentación por escrito de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, para lo cual se anota el número de operación, el nombre de las áreas, responsables de llevarlas a cabo y, en la descripción, explicar en qué consiste, cómo, dónde y con qué se llevan a cabo.

- Diagramas de flujo: Estos diagramas representan de manera gráfica la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento, el recorrido de forma. En ellos se muestran las áreas o unidades administrativas y los puestos que intervienen en cada operación descrita. Además, pueden mencionar el equipo o los recursos que se deben utilizar en cada caso. Para facilitar su comprensión, los diagramas deben presentar, en forma sencilla y accesible, una descripción clara de las operaciones. Para este efecto, es aconsejable el empleo preciso de símbolos, gráficos simplificados o ambos.

- Formularios o impresos (formas): Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan después de los diagramas de flujo.

- Glosario de términos: Es la lista y explicación de los conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido.

1.6.4 Marco Conceptual

En concordancia con el marco teórico, se conceptualizan algunos términos que se mencionan frecuentemente en el desarrollo de la presente investigación.

- **Actividad:** conjunto de tareas asignadas a una persona o grupo que tiene como consecuencia un resultado específico (Fernández, 1995).
- **Cargo:** secuencia de actividades definidas para un puesto de trabajo y desempeñadas por el ocupante, de acuerdo a su estructura y mando se establece su posición dentro del organigrama (Chiavenato, 2000).
- **Cultura organizacional:** Sistema de creencias y valores que se ejecutan en una organización y que guía y orienta la conducta de sus miembros (chiavenato, 2006).
- **Experiencia:** Hace referencia al tiempo que se requiere para ocupar un cargo, aquí se especifica si es indispensable que el candidato cuente con conocimientos similares al de la vacante (Torres y Jaramillo, 2014).
- **Función:** es un conjunto de tareas y/o de obligaciones ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto. Para que un conjunto de obligaciones constituya una función es necesario que haya reiteración en su desempeño (chiavenato, 2011).
- **Gestión:** Es un proceso articulado por cinco acciones o elementos administrativos: planeación, organización, dirección, coordinación y control (Fayol, 1969).
- **Gestión del Talento Humano:** Es el proceso por medio del cual se administrar el talento humano de una organización; se establecen procesos estratégicos para atraer, desarrolla, motivar y retener a los colaboradores de la organización.

- **Habilidades y aptitudes:** son las particularidades que posee una persona que hacen parte integral de sus talentos, estas especificaciones son requeridas para determinado cargo con relación a hombre-proceso u hombre-máquina donde se evalúa el desempeño del ocupante (Torres y Jaramillo, 2014).

- **Manual de funciones:** es un documento formal que tiene por finalidad orientar a cada colaborador de sobre las funciones y responsabilidades que debe desempeñar en su puesto de trabajo, además sirve de apoyo al departamento de recursos humanos en procesos como reclutamiento, selección, contratación e inducción de futuros empleados (Rodríguez, 2002).

- **Manual de procedimientos:** es un documento en el cual se relacionan las actividades que deben llevarse a cabo en el desarrollo de las funciones de una o más áreas donde intervienen otros responsables, precisando cuándo y cómo participan en la obtención de resultados eficientes (Franklin y Gómez, 2002).

- **Manual:** Herramienta mediante la cual se informa todo lo relacionado con las decisiones de una organización, en relación con sus procedimientos, políticas, procesos y funciones; permite el control interno puesto que sirve como guía en los actos de cada uno de los colaboradores al contener información requerida para el desempeño de un puesto. (Rodríguez, 2002).

- **Objetivo organizacional:** Fijan el punto de partida de los procesos administrativos, pues al diseñarlos se determina el capital, los recursos monetarios, materiales y humanos, las características del personal o su perfil y el número de personas que gestione la organización, así como los estándares de desempeño o indicadores de resultados, entre otros aspectos organizacionales (Torres y Jaramillo, 2014).

- **Obligación:** es la actividad realizada por el ocupante de un puesto. Una obligación es una tarea menos compleja, más mental y menos física (chiavenato, 2011).
- **Organización:** es el ente social conformado por grupos de personas encaminadas a la producción de bienes y/o servicios, por medio de la utilización de recursos materiales, económicos y la gestión del talento humano con el fin de alcanzar lo planteado en su misión a través del logro de metas y objetivos (Dávila, 2001).
- **Perfil del cargo:** características con las que debe cumplir el ocupante de un cargo. Aquí se establecen los conocimientos, habilidades, experiencias, formación académica, entre otros requisitos necesarios para el adecuado desempeño en el puesto de trabajo (Torres y Jaramillo, 2014).
- **Procedimiento:** actividades u operaciones enlazadas de forma cronológica y secuencial por los colaboradores dentro de un mismo departamento o en diferentes dependencias, donde se implican actividades, tareas, tiempos, recursos materiales y métodos de trabajo para obtener el resultado deseado (Franklin y Gómez, 2002).
- **Puesto:** es un conjunto de funciones con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. La posición define las relaciones entre un puesto y los demás (chiavenato, 2011).
- **Reclutamiento:** Reclutamiento de Personal, es un conjunto de técnicas y procedimientos destinados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización (chiavenato, 1999).
- **Responsabilidad:** son las acciones u obligaciones que un colaborador debe realizar y que precisan la misión del trabajo (Torres y Jaramillo, 2014).

- **Tarea:** es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto (chiavenato, 2011).
- **Ventaja competitiva:** es el valor diferencial que tiene una empresa respecto a otras empresas de la competencia, y que le hace única, le permite mantener el impacto en el tiempo al ser netamente superior a la competencia (Michael Porter, 1985).

CAPITULO II

2. RESULTADOS

Por medio de los resultados obtenidos en la entrevista (ver anexos) y la observación participante se identificaron los cargos, responsabilidades, objetivos, funciones, perfil de los cargos y procedimientos para proceder a estructurar el manual de funciones y el de procedimientos.

2.1 MANUAL DE FUNCIONES

A continuación, se presenta el formato del manual de funciones y el detalle de cada parte que lo compone.

Inicialmente se encuentra el encabezado:

	MANUAL DE FUNCIONES	VIGENCIA: Fecha límite para la actualización	VERSIÓN: Numero de modificaciones
		FECHA: Fecha de elaboración	PAGINA: Numero de paginas
COOPERATIVA UNIDOS			

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO: Contiene la información general del cargo, se especifican aspectos como:

Denominación del cargo: Es el nombre oficial del cargo y que está contenido en el organigrama de la organización.

Área: Es la división o departamento al cual pertenece el cargo

Jefe inmediato: Es la persona superior que cuenta con la capacidad de delegar las funciones del cargo.

OBJETIVO DEL CARGO: Es la razón de ser del cargo, define lo que se espera obtener del cargo dentro de la organización

RESPONSABILIDAD DEL CARGO: Hace referencia a las obligaciones asignadas al cargo.

FUNCIONES: están conformadas por cada una de las labores que debe realizar el colaborador para lograr el objetivo de su cargo.

PERFIL DEL CARGO: Son los requisitos exigidos que debe reunir el colaborador para desempeñar adecuadamente el cargo.

Conocimiento: Está conformado por las destrezas e información adquiridos por el colaborador a través de la experiencia.

Habilidades: Son las aptitudes, talentos o destrezas que debe reunir el colaborador para el desarrollo de las actividades asignadas a su cargo.

Nivel académico: Hace referencia a la preparación académica con que debe contar el colaborador

Experiencia: está conformada por las habilidades y conocimientos que ha adquirido el colaborador a lo largo del tiempo.

Elaboró:	Revisó:	Aprobó:

Realizada la entrevista a cada uno de los colaboradores de la cooperativa Unidos y hecha la observación participante, se hace evidente que algunos colaboradores realizan funciones que pertenecen a cargos diferentes, como es el caso de la auxiliar administrativa, quien tiene asignada la función de crear créditos en el sistema, lo cual es una función del área comercial.

Adicionalmente se identifica una sobre carga laboral para la asistente administrativa, pues sobre ella recaen responsabilidades de la subgerencia, del departamento de cartera y comercial, aparte de funciones de tesorería, como desembolso de dineros y demás, ocasionando que esta se atrase en las funciones propias de su cargo y entorpezca el desarrollo de las funciones de otros cargos como el de la auxiliar de cartera.

La organización no tiene un adecuado plan de trabajo para sus colaboradores lo que genera desconocimiento por parte de los colaboradores de las funciones que realmente competen a su cargo, y esto a su vez causa que los trabajadores no tengan un compromiso con el logro de los objetivos de sus cargos y que no sea eficientes en la realización de sus tareas.

Es evidente que en la organización urge una reestructuración de los diferentes cargos y la contratación de una persona adicional para disminuir la carga laboral de la asistente administrativa, pero a pesar de todas los inconvenientes y errores cometidos por los colaboradores y la ineficiencia de los mismos, la gerencia no toma las medidas necesarias para remediar dicha situación.

2.1.1 MANUAL DE FUNCIONES DDE LA EMPRESA COOPERATIVA UNIDOS

Después de la entrevista y la observación participante, se procede a analizar y organizar la información adquirida, para posteriormente vaciarla en el formato del manual de funciones. Con el manual de funciones se dará solución a la problemática presentada en la cooperativa y se logra que los colaboradores desarrollen sus actividades de una manera ordenada y eficiente. Con el manual de funciones los colaboradores tendrán una guía muy práctica, cuando tengan alguna duda o inconveniente con determinada función, además de que facilitara el proceso de inducción para los colaboradores que ingresan a la cooperativa, puesto que este encontrara en detalle cuáles son sus funciones, el perfil requerido para el cargo, entre otros.

A continuación, se relaciona cada uno de los cargos y sus respectivas funciones:

- Subgerente
- Auxiliar Administrativa
- Director comercial
- Auxiliar De Cartera
- Abogada

2.1.1.1 Subgerente.

	MANUAL DE FUNCIONES	VIGENCIA:	VERSIÓN:
		FECHA:	PAGINA:
COOPERATIVA UNIDOS			
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Denominación del cargo:		Subgerente	
Área:		Administrativa	
Jefe inmediato:		Gerente	
II. OBJETIVO DEL CARGO			
Liderar la administración de la cooperativa bajo la normatividad del sector solidario y de acuerdo con las políticas establecidas por la asamblea y el consejo de administración en pro de generar valor agregado y sostenibilidad.			
III. RESPONSABILIDAD DEL CARGO			
Lograr el crecimiento de la cooperativa en su capital y número de clientes por medio del valor agregado, hacer que la cooperativa sea sostenible en el tiempo y que alcance los objetivos organizacionales planteados.			
IV. FUNCIONES CORRESPONDIENTES AL CARGO			
• Planear, organizar, dirigir y controlar los procesos de la Cooperativa. • Hacer cumplir las políticas de la cooperativa. • Ejercer la representación de la cooperativa. • Analizar los estados financieros. • Aprobar y reformar los estatutos de la cooperativa. • Cumplir y hacer cumplir los mandatos y disposiciones que determine la Asamblea de Delegados. • Gestionar los recursos humanos, materiales y financieros, y optimizar dichos recursos. • Supervisar los procesos administrativos, contables, comerciales y de cartera de la cooperativa. • Emitir informes técnicos, financieros y comerciales para la gerencia y entidades de control. • Aprobar todos los créditos previamente analizados por el asesor comercial. • Realizar el desembolso de los créditos aprobados a la cuenta de los titulares. • Definir las cuentas a embargar y llenar el pagare. • Gestionar los procesos jurídicos que se adelantan con los clientes en mora.			

	MANUAL DE FUNCIONES	VIGENCIA:	VERSIÓN:
		FECHA:	PAGINA:
COOPERATIVA UNIDOS			
PERFIL DEL CARGO			
V. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES REQUERIDAS			
CONOCIMIENTOS		HABILIDADES	
• Administración de Empresas • Administración financiera • Solido – CG1 • Desarrollo comunitario • Cooperativismo • Tecnologías de la información y la comunicación • Software		• Liderazgo • Comunicación asertiva • Adaptabilidad al cambio • Toma de decisiones • Habilidad para las relaciones interpersonales • Negociación efectiva • Resolución de problemas • Trabajo en equipo	
IV. NIVEL ACADEMICO Y EXPERIENCIA REQUERIDA			
NIVEL ACADEMICO		EXPERIENCIA	
Profesional en administración de empresas y/o ingeniería industrial, con especialización en talento humano		Cinco años de experiencia en cargos de dirección (director, subgerente o gerente) de cooperativas o empresas del sector financiero.	
Elaboró:		Revisó:	Aprobó:

2.1.1.2 Director Comercial.

	MANUAL DE FUNCIONES	VIGENCIA:	VERSIÓN:
		FECHA:	PAGINA:
COOPERATIVA UNIDOS			
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Denominación del cargo:		Director comercial	
Área:		Comercial	
Jefe inmediato:		Subgerente	
II. OBJETIVO DEL CARGO			
Generar ventas efectivas para así cumplir con el presupuesto de ventas establecido por la empresa y mantener las relaciones con el cliente, logrando así la fidelización del mismo.			
III. RESPONSABILIDAD DEL CARGO			
Desarrollar estrategias comerciales para atraer nuevos clientes y fidelizar los existentes y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos comerciales de la organización.			
IV. FUNCIONES CORRESPONDIENTES AL CARGO			
• Ofrecer consultoría y asesoría financiera a los clientes y prospectos de clientes. • Identificar las necesidades de los clientes para así ofrecer el servicio adecuado. • Promocionar los servicios financieros de la cooperativa. • Buscar oportunidades para acceder a nuevos mercados • Realizar investigaciones de mercado y analizar la información. • Recepción y trámite de solicitudes de créditos. • Brindar acompañamiento a los clientes y servicio post venta. • Rendir informes acerca de la gestión comercial a la gerencia. • Elaborar presupuesto de ventas mensual y plan de trabajo • Desarrollar e implementar estrategias comerciales • Alcanzar las metas de colocación establecidas • Estudio, validación y aprobación de las solicitudes de crédito • Validación de referencias comerciales y personales • Consulta del solicitante ante los entes de control (fiscalía, procuraduría y contraloría) • Atención y servicio al cliente externo e interno			
PERFIL DEL CARGO			
V. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES REQUERIDAS			
CONOCIMIENTOS		HABILIDADES	
• Mercadeo • Ventas de intangibles • Administración financiera • Técnicas de negociación • Cooperativismo • Tecnologías de la información y la comunicación		• Persuasión • Creatividad • Empatía • Proactividad • Tenacidad • Capacidad para trabajar bajo presión	

	MANUAL DE FUNCIONES	VIGENCIA:	VERSIÓN:
		FECHA:	PAGINA:
COOPERATIVA UNIDOS			
IV. NIVEL ACADEMICO Y EXPERIENCIA REQUERIDA			
NIVEL ACADEMICO		EXPERIENCIA	
Tecnólogo en gestión bancaria y de entidades financieras y/o tecnólogo en asesoría comercial		Tres años de experiencia en venta de servicios financieros como créditos de libranza, hipotecarios y de vehículo, experiencia en trabajo de campo, experiencia en cumplimiento de metas y experiencia en colocación de créditos por libranza	
Elaboró:		Revisó:	Aprobó:

2.1.1.3 Asistente administrativa

	MANUAL DE FUNCIONES	VIGENCIA:	VERSIÓN:
		FECHA:	PAGINA:
COOPERATIVA UNIDOS			
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Denominación del cargo:		Asistente administrativa	
Área:		Contable	
Jefe inmediato:		Subgerente	
II. OBJETIVO DEL CARGO			
Dar funcionalidad a todas las actividades operativas de la cooperativa en cumplimiento con las políticas contables y operativas			
III. RESPONSABILIDAD DEL CARGO			
Mantener actualizados el software de cartera y contabilidad y asegurar la confiabilidad de la información contenida en estos software.			
IV. FUNCIONES CORRESPONDIENTES AL CARGO			
• Elaboración de recibos de caja • Manejo de caja menor • Elaboración de medios magnéticos (DIAM) • Manejo de efectivo, cuadre de caja. • Manejo del portal bancario, dispersión de pagos. • Ingreso de información al sistema contable CG1 vs 8 • Elaboración de comprobantes de egreso modulo financiero – tesorería • Causación de cuentas por pagar • Elaboración de recibos de caja. • Causación de prestaciones sociales • Liquidación de nómina y prestaciones sociales • Conciliación bancaria • Elaboración de la planilla para pago de seguridad social • Ingreso de información de los créditos en el sistema SOLIDO • Ingreso de información de los créditos en el sistema PRISMA • Aprobación de créditos • Conciliación de cuentas por cobra • Registro de los ingresos por concepto de pagos de cartera en el sistema. • Verificación de datos de asociados. • Manejo de modulo financiero. • Asistencia en el proceso de NIIF, creación de catálogo de cuentas bajo NIIF y notas de ajustes bajo NIIF. • Gestión comercial para servicios financieros • Pago de los diferentes impuestos empresariales			

Atención y servicio al cliente externo e interno			
	MANUAL DE FUNCIONES	VIGENCIA:	VERSIÓN:
		FECHA:	PAGINA:
COOPERATIVA UNIDOS			
PERFIL DEL CARGO			
V. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES REQUERIDAS			
CONOCIMIENTOS		HABILIDADES	
- Conocimientos contables - Conocimientos en tema de impuestos empresariales - Cooperativismo - Software contable y financiero		- Capacidad para trabajar en equipo y bajo presión - Ser empático - Comunicación asertiva - Adaptabilidad al cambio - Excelente comunicación interpersonal - Negociación efectiva - Resolución de problemas - Orientación al logro	
IV. NIVEL ACADEMICO Y EXPERIENCIA REQUERIDA			
NIVEL ACADEMICO		EXPERIENCIA	
Tecnología en contabilidad y finanzas		Tres años de experiencia en manejo de contabilidad y manejo de sistemas contables.	
Elaboró:		Revisó:	Aprobó:

2.1.1.4 Auxiliar de cartera.

	MANUAL DE FUNCIONES	VIGENCIA:	VERSIÓN:
		FECHA:	PAGINA:
COOPERATIVA UNIDOS			
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Denominación del cargo:	Auxiliar de cartera		
Área:	Cartera		
Jefe inmediato:	Subgerente		
II. OBJETIVO DEL CARGO			
Recaudar la cartera vencida y evitar el deterioro de la cartera que está al día			
III. RESPONSABILIDAD DEL CARGO			
Recuperar toda la cartera morosa por medio de las diferentes herramientas y evitar el deterioro de la cartera al día; Así como brindar atención al cliente interno y externo respecto de todos los temas relacionados con cartera.			
IV. FUNCIONES CORRESPONDIENTES AL CARGO			
• Solicitud y revisión de las nóminas enviadas por las pagadurías para determinar a qué asociados les descuenta las cuotas, a cuáles no y el porqué. • Elaborar las novedades de descuento para las pagadurías cada mes • Cobrar a las pagadurías que no cancelan dentro del tiempo estipulado las deducciones de los asociados • Solicitar a las pagadurías la información de nómina de los asociados y los codeudores en mora, como capacidad de descuento, embargos, desvinculaciones, etc., para determinar si se aumenta la cuota y ponerlos al día de esta manera en caso de que tengan capacidad y para las personas que no tienen capacidad para la cuota de su crédito, determinar cómo reestructurar la obligación para aplicarles una nueva cuota de acuerdo a su salario. • Reporte y actualización mensual de información crediticia a centrales de riesgo (Datacrédito Experian y Cifin). • Consulta de historial crediticios para las nuevas solicitudes de crédito. • Diligenciar y enviar certificación semestral a datacrédito. • Realizar y presentar informe de cartera para la gerencia. • Reporte y actualización mensual de base de datos para el envío de cartas de cobro • Realizar liquidaciones de créditos que van a ser cancelados, embargados, reestructurados y refinanciados • Expedir certificados de deuda y paz y salvos solicitados por el cliente. • Atender quejas, reclamos y solicitudes hechas por los clientes • Recuperar la cartera morosa por medio de llamadas, mensajes, cartas y visitas a los clientes. • Definir junto con la subgerencia los créditos que van a ser embargados. • Realizar y hacer seguimiento a los acuerdos de pago con los clientes en mora y en jurídico. • Realizar cobro de liquidaciones de los clientes que renuncian o se desvinculan de la pagaduría. • Realizar seguimiento a los créditos hipotecarios y de libranza que cancelan por ventanilla, para validar que esos valores registren en el banco.			

	MANUAL DE FUNCIONES	VIGENCIA:	VERSIÓN:
		FECHA:	PAGINA:
V. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES REQUERIDAS			
CONOCIMIENTOS		HABILIDADES	
• Temas financieros como tasas de intereses corrientes e intereses moratorios • Amortizaciones de créditos • Análisis de la información financiera obtenida en las centrales de riesgo • Edades de la cartera • Ley de habeas data • Cooperativismo • Procesos jurídico • Software • Títulos valores		• Liderazgo • Tolerancia a la frustración • Capacidad para trabajar bajo presión • Negociación • Comunicación asertiva • Persuasión • Adaptabilidad al cambio • Toma de decisiones • Desarrollar efectivas relaciones interpersonales • Negociación efectiva • Resolución de problemas • Trabajo en equipo • Orientación al logro	
IV. NIVEL ACADEMICO Y EXPERIENCIA REQUERIDA			
NIVEL ACADEMICO		EXPERIENCIA	
Tecnólogo en asistencia administrativa y/o tecnólogo en atención al cliente		Dos años de experiencia en cobro telefónico y presencial de carteras del sector cooperativo o financiero, experiencia en manejo de Excel y Word, manejo de software cooperativo y reporte en centrales de riesgo.	
Elaboró:		Revisó:	Aprobó:

2.1.1.5 Abogada.

	MANUAL DE FUNCIONES	VIGENCIA:	VERSIÓN:
		FECHA:	PAGINA:
COOPERATIVA UNIDOS			
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Denominación del cargo:	Abogada		
Área:	Cartera		
Jefe inmediato:	Subgerente		
II. OBJETIVO DEL CARGO			
Recuperar la cartera en mora por medio de las vías judiciales y asesorar a la cooperativa en los aspectos jurídicos.			
III. RESPONSABILIDAD DEL CARGO			
Ejecutar las acciones que permitan que se lleve a cabo un eficaz proceso de cobranza por la vía jurídica.			
IV. FUNCIONES CORRESPONDIENTES AL CARGO			
• Notificar a todos los clientes que la cooperativa a decidió embargar • Llenar todos los títulos valores para hacerlos efectivos • Instaurar ante un juez las demandas a los clientes por el incumplimiento de las condiciones pactadas en el crédito. • Representar a la cooperativa en todos los temas judiciales, como audiencias de conciliación o procesos de insolvencia que adelanten los clientes • Suministrar a la cooperativa todos los soportes resultantes del proceso de embargo. • Llevar un estricto control sobre los títulos judiciales y los depósitos a la cooperativa • Representar a la cooperativa jurídicamente en todas las situaciones que se requiera • Responder oportunamente los derechos de petición o solicitudes hechas por los clientes u órganos de control • Informas al subgerente sobre los avances o novedades presentados en los embargos. • Asesorar jurídicamente a la cooperativa cuando esta lo requiera			
PERFIL DEL CARGO			
V. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES REQUERIDAS			
CONOCIMIENTOS		HABILIDADES	
• Legislación colombiana • Legislación financiera • Cooperativismo • Tecnologías de la información y la comunicación • Software		• Habilidad de expresión oral • Capacidad para persuadir • Ser un buen negociador • Adaptabilidad al cambio • Toma de decisiones • Autocontrol • Empatía • Resolución de problemas • Conciliados	

	MANUAL DE FUNCIONES	VIGENCIA:	VERSIÓN:
		FECHA:	PAGINA:
COOPERATIVA UNIDOS			
IV. NIVEL ACADEMICO Y EXPERIENCIA REQUERIDA			
NIVEL ACADEMICO		EXPERIENCIA	
Profesional en derecho		Cuatro años de experiencia como abogado litigante y experiencia en el cobro jurídico y pre jurídico de carteras vencidas	
Elaboró:		Revisó:	Aprobó:

2.2 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

A continuación, se describen cada uno de los ítems que constituyen el formato del manual de procedimientos:

En el encabezado se puede encontrar:

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	VIGENCIA: Fecha límite para la actualización	VERSIÓN: Numero de modificaciones
	PROCEDIMIENTOS	FECHA: Fecha de elaboración	PAGINA: Numero de paginas
COOPERATIVA UNIDOS			

OBJETIVO: Se Hace referencia al propósito del procedimiento

ALCANCE: Se determina el inicio y final del procedimiento

RESPONSABLE: Se especifica que cargos intervienen en cada etapa del procedimiento y las actividades a desarrollar.

DESCRIPCION GENERAL: En la descripción se emplean dos columnas, por un lado, se describe cada etapa del procedimiento y por el otro, se relaciona que cargo es el responsable de cada etapa.

CONCEPTOS: Se definen los términos claves para facilitar la comprensión del manual de procedimientos.

DIAGRAMA DE FLUJO: Es la representación gráfica de la secuencia del procedimiento por medio de la herramienta en línea LUCIDCHART.

Después de realizar la observación participante a cada uno de los colaboradores del área administrativa de la Cooperativa Unidos, se identificaron actividades que se realizan dos o más veces por diferentes colaboradores, lo que genera ineficiencias en los procedimientos; también se observó que la subgerente frena los procedimientos en la cooperativa, primero porque no interviene a tiempo ni adecuadamente con las actividades de su cargo y segundo porque no permite el flujo normal de las actividades, por ejemplo, el asesor comercial es el encargado de analizar todas las solicitudes de crédito para una previa aprobación por parte de la subgerente, pero para que se apruebe un crédito, la subgerente vuelve a hacer el proceso que hizo el asesor comercial como una medida de “control” y lo más crítico es que no lo hace en un tiempo prudente, y es ahí donde se generan demoras y errores en la ruta del procedimiento y se hacen muy extensos los tiempos de respuesta a los clientes.

También se identificó que hay tareas en las que interviene más de un cargo y es aquí donde se establece la relación cliente – proveedor (entrada y salida); es pertinente establecer las responsabilidades de cada cargo dentro de determinado procedimiento, puesto que, si una tarea no se realiza a tiempo por determinado colaborador, se verán afectadas en gran medida las actividades de su compañero, como por ejemplo, la auxiliar de cartera requiere que la información relacionada con los clientes como créditos nuevos, descuentos de nómina y pagos por ventanilla se ingresen oportunamente al sistema, porque de lo contrario, no podrá hacer la gestión de cobranza a los clientes que no se les descontó la cuota de nómina, los que no pagaron por ventanilla, ni establecer el primer contacto con los cliente nuevos y no podrá generar los respectivos informes de cartera a causa de que la asistente administrativa no ha ingresado a tiempo la información actualizada de los clientes al sistema debido a la gran cantidad de funciones asignadas.

Debido a la anterior situación, el subgerente ha optado por redistribuir las funciones de la asistente administrativa entre el director comercial y la auxiliar de cartera, esta estrategia no ha tenido los resultados esperados, porque la redistribución de funciones se ha hecho de una manera informal y los colaboradores no lo han tomado en serio, además la asistente administrativa no tiene la facilidad de delegar funciones a sus compañeros porque estas son de mucha responsabilidad y si no se desarrollan adecuadamente pueden entorpecer el procedimiento y porque debido a la gran cantidad de funciones que tiene asignadas no encuentra los momentos oportunos para dar la inducción a sus compañeros y la subgerente no ha ejercido control sobre estos aspectos.

2.2.1 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA COOPERATIVA UNIDOS

Después de la observación participante y la aplicación de la entrevista a los colaboradores, se analizó toda la información obtenida y se estructuró en el manual de procedimientos. Por medio de este manual se establecerán los procedimientos que se desarrollan, ajustándose a la realidad organizacional de la COOPERATIVA UNIDOS. El manual de procedimientos es una herramienta útil para la gestión empresarial, puesto que brinda a los colaboradores y directivos una guía de consulta acerca de las actividades que se deben seguir en un procedimiento de manera individual y flexible.

A continuación, se especifica cada uno de los procedimientos de la COOPERATIVA UNIDOS en el siguiente formato:

2.2.1.1 Vinculación de asociados a la cooperativa.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	VIGENCIA:	VERSIÓN:
	VINCULACIÓN DE ASOCIADOS A LA COOPERATIVA	FECHA:	PAGINA:
COOPERATIVA UNIDOS			

1. OBJETIVO

Captar nuevos clientes del mercado y lograr que estos realicen los respectivos aportes obligatorios y adquieran los demás servicios ofrecidos por la cooperativa.

2. ALCANCE

Este procedimiento inicia con la promoción de los servicios de la cooperativa a sus clientes potenciales, la firma de la solicitud de vinculación y reunión de requisitos y termina con la creación del cliente en el sistema y envío de la novedad de ingreso del cliente a la pagaduría correspondiente

3. RESPONSABLES

Asesor Comercial: Realiza la promoción de los servicios de la cooperativa a los clientes potenciales, y una vez consiga que estos se interesen en los servicios ofrecidos en la cooperativa, debe diligenciar y solicitar los documentos requeridos para la vinculación del cliente como asociado de la cooperativa.

Asistente Administrativa: Crea el asociado en el sistema e ingresa toda la información personal y comercial del mismo, crea la carpeta física del asociado y la archiva ordenadamente.

Auxiliar De Cartera: es la encargada de hacer el envío de la novedad a la pagaduría a la que pertenece el asociado y verificar que se descuente el valor exacto del aporte, que para todos los casos será de diez mil pesos \$10. 000 m/cte.

4. DESCRIPCIÓN GENERAL

ACTIVIDAD	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Jornada comercial.	Realización de jornadas comerciales para promocionar los servicios de la cooperativa.	Director comercial
Atención a clientes.	Atención de los clientes potenciales interesados en los servicios de la cooperativa.	Director comercial
Diligenciamiento de solicitud de afiliación.	Diligenciamiento y solicitud de los documentos para afiliación del asociado (solicitud de vinculación, autorización de descuento de nómina, cedula de ciudadanía, carta laboral y desprendibles de pago)	Director comercial
Consulta de antecedentes.	Consulta de antecedentes en las páginas de los entes de control (procuraduría, contraloría, fiscalía)	Director comercial
Aprobación de solicitudes.	Realización de Comité de crédito para aprobar las solicitudes que cumplan con los requisitos establecidos en las políticas para ser asociado de la cooperativa y negar las que no cumplen.	Subgerente
Creación del asociado en el sistema.	Creación del asociado en el sistema	Asistente administrativa
Creación de la carpeta del asociado.	Creación de la carpeta física del asociado, la cual debe contener todos los documentos que ha firmado y se le han solicitado al asociado, para después ponerla en el archivo en la pagaduría correspondiente.	Asistente administrativa
Envío de novedades.	Envío de la novedad a la pagaduría para que se efectué el correspondiente descuento de aportes de su nómina.	Auxiliar de cartera

Verificación de descuentos.	Verificación de descuentos mensuales de aportes a los asociados	Auxiliar de cartera
Ingreso de aporte al sistema.	Ingreso del valor de aporte descontado al cliente en el sistema.	Asistente administrativa

5. CONCEPTOS

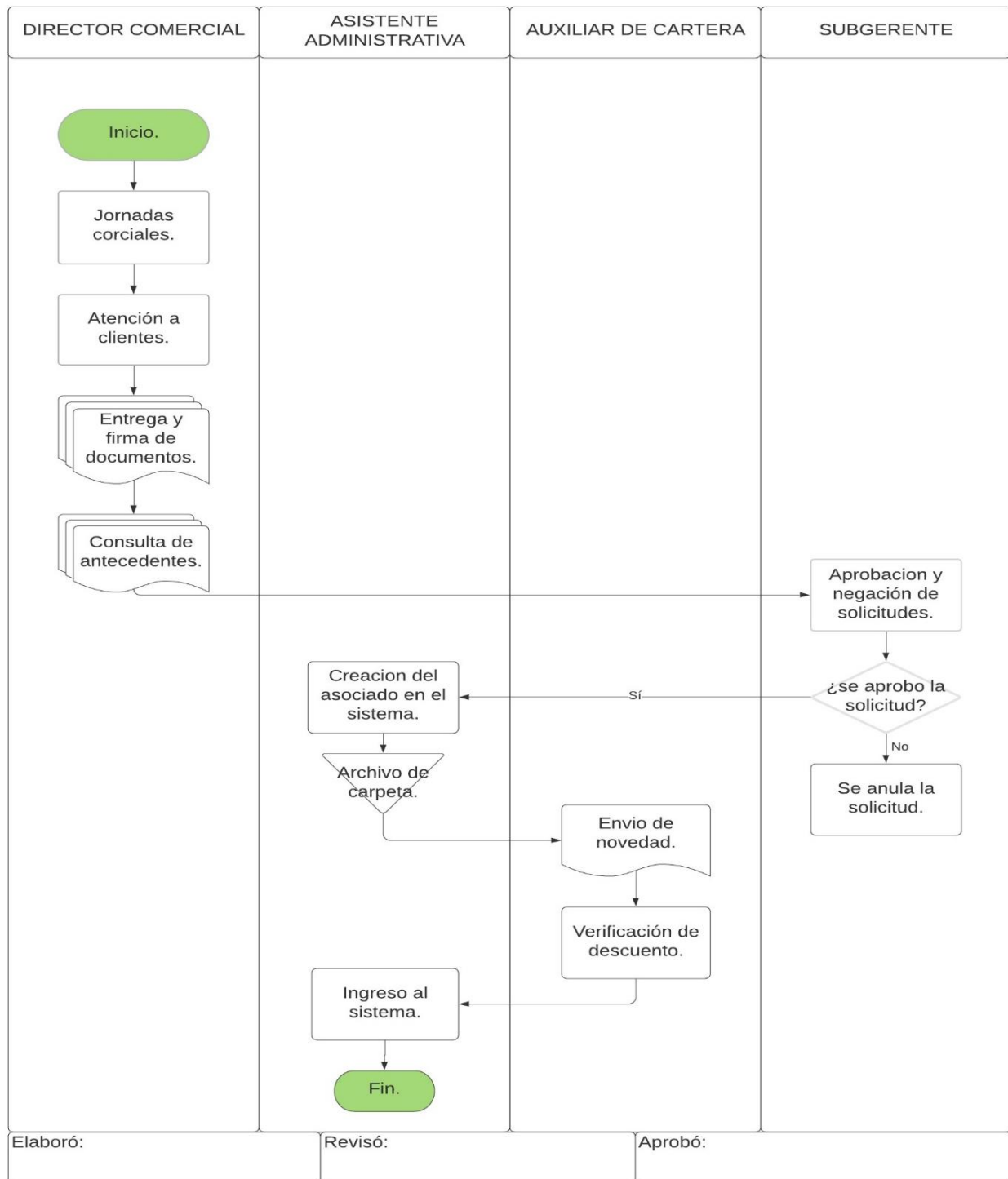
Novedad: Es el reporte mensual que se debe enviar a cada pagaduría, en el se relacionan los clientes que han adquirido servicios con la cooperativa, la información de los servicios, la fecha de vinculación del asociado, la fecha de inicio de descuento de aporte y el valor a descontar.

Pagaduría: Son las empresas que establecen convenios de libranza con la cooperativa, para posteriormente sus trabajadores adquieran los servicios de la cooperativa. Son estas las encargadas de hacer los descuentos de nómina y cancelarlos a la cooperativa.

Aporte: Es la suma de dinero que debe pagar el asociado periódicamente.

Asociado: es la persona que voluntariamente decide vincularse a la cooperativa y asumir los compromisos de copropietario por medio del pago de aportes y la participación en la toma de decisiones en la cooperativa.

6. DIAGRAMA DE FLUJO



2.2.1.2 Otorgamiento de Créditos.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	VIGENCIA:	VERSIÓN:
	OTORGAMIENTO DE CREDITOS	FECHA:	PAGINA:
COOPERATIVA UNIDOS			

1. OBJETIVO

Suplir las necesidades financieras de sus socios.

2. ALCANCE

Este procedimiento inicia con la solicitud de crédito de libre inversión por parte de un asociado y culmina con el desembolso del mismo y envío de la novedad a la pagaduría.

3. RESPONSABLES

Director Comercial: Es quien establece el contacto con el asociado, realiza el análisis y estudio del crédito, diligencia y reúne los documentos requeridos.

Subgerente: Es quien aprueba o niega la solicitud de crédito y hace el desembolso del mismo.

Asistente Administrativa: Es quien ingresa el crédito en el sistema y posteriormente ingresa los descuentos.

Auxiliar de Cartera: Es quien envía la novedad a la pagaduría para que se realice el descuento y después verifica que efectivamente se haya hecho el descuento por medio de la prenomina.

4. DESCRIPCION GENERAL

ACTIVIDAD	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Firma y actualización de documentos.	Firma de los documentos por parte del titular y codeudor para formalizar la solicitud de crédito (autorización de descuento por nomina, pagare de, solicitud de crédito, autorización de consulta en centrales de riesgo) y actualización de los existentes.	Director comercial
Verificación de referencias.	Verificación de las referencias laborales, comerciales y personales.	Director comercial
Consulta en centrales de riesgo.	Consulta en centrales de riesgo (datacrédito – cifin)	Director comercial
Estudio y análisis del crédito.	Estudio de la capacidad de pago y nivel de endeudamiento del solicitante.	Director comercial
Visación del crédito.	Visación del crédito por parte del coordinador de gestión humana de la pagaduría.	Director comercial
Aprobación de créditos.	Aprobación o negación del crédito de acuerdo al reglamento de crédito.	Subgerente
Liquidación de créditos.	Liquidación del crédito (monto aprobado, tasa de interés, cuota pactada, obligaciones pendientes, compras de cartera y seguros) y generación de la proyección del crédito.	Director comercial
Desembolso del crédito.	Desembolso del crédito por medio de transferencia de acuerdo a la disponibilidad de efectivo y generación de comprobantes.	Subgerente
Creación del crédito en el sistema.	Ingreso de crédito al sistema contable y de cartera.	Asistente administrativa

Archivo de carpeta.	Archivo de la carpeta del cliente en la pagaduría correspondiente.	Asistente administrativa
Envío de novedad.	Incorporación del crédito en la novedad correspondiente para enviarla a la pagaduría.	Auxiliar de cartera

5. CONCEPTOS

Análisis y Estudio del Crédito: es el proceso por medio del cual el director comercial determina que tan viable es aprobar un crédito, teniendo en cuenta aspectos como la capacidad de endeudamiento y de endeudamiento.

Desembolso: Es la acción por medio de la cual se entrega el dinero al asociado

Pagaré: Es un título valor donde una persona (natural o jurídica), se compromete a pagarle a otra, determinada suma de dinero en un tiempo determinado.

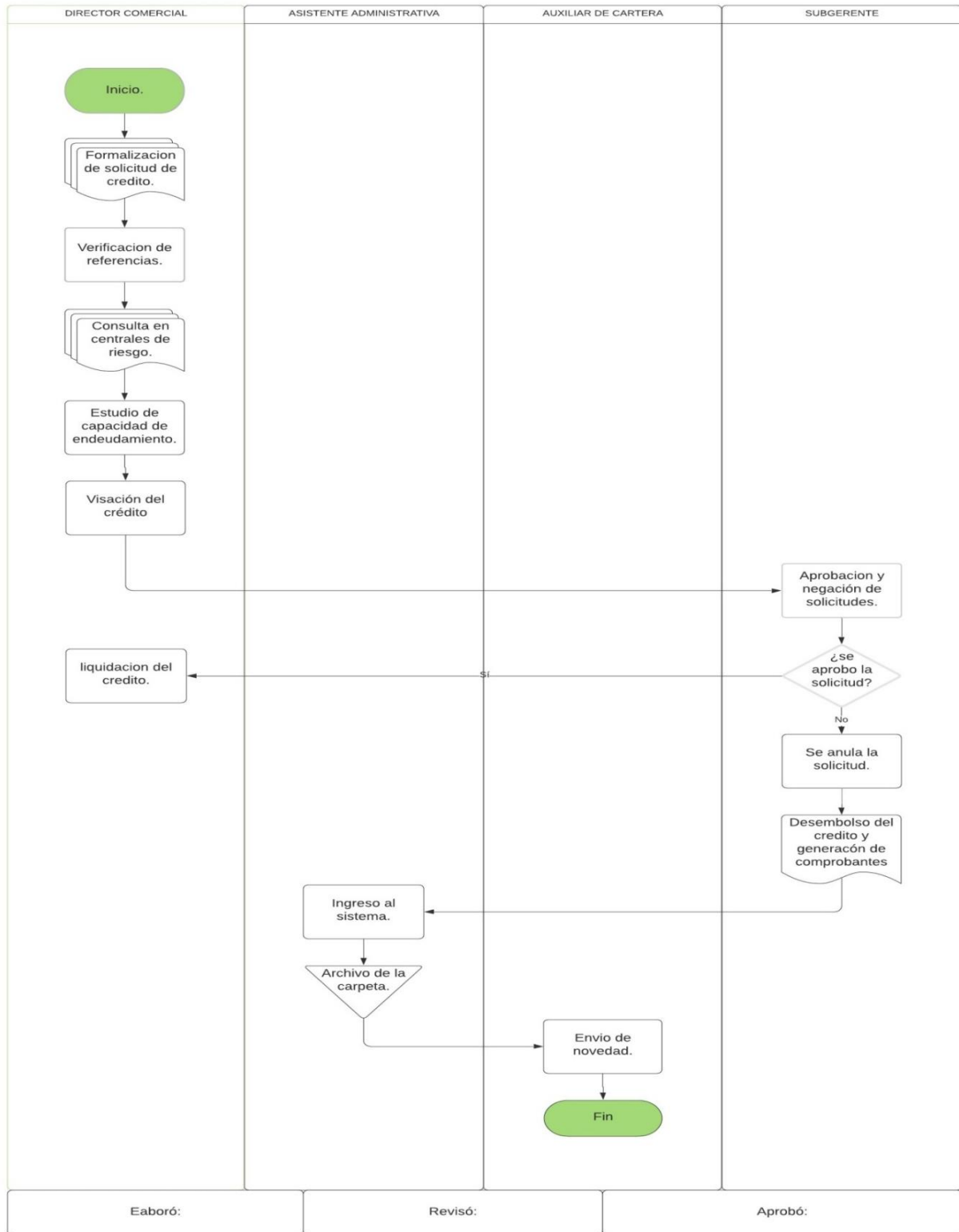
Centrales de Riesgo: Son las entidades que recopilan la información financiera de las personas y empresas, como hábitos de pago, obligaciones adquiridas, obligaciones en mora, entre otros, para posteriormente suministrarla a quien la requiera.

Visar: Es la acción por medio de la cual el coordinador de gestión humana de la pagaduría autoriza el crédito y da fe que la información contenida en los desprendibles de pago del asociado es cierta.

Compra de Cartera: La compra de cartera es un mecanismo que permite a los asociados unificar sus obligaciones financieras, bien sea que las haya obtenido en la misma entidad o en una diferente.

Proyección del Crédito: Es un documento emitido por la cooperativa donde se le informa al cliente el capital de su crédito, las cuotas y números de meses en los que se pactó, y el saldo final que tendrá su crédito después de cada abono.

6. DIAGRAMA DE FLUJO



2.2.1.3 Procedimiento de cobro administrativo de la cartera

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	VIGENCIA:	VERSIÓN:
	COBRO ADMINISTRATIVO DE CARTERA	FECHA:	PAGINA:
COOPERATIVA UNIDOS			

1. OBJETIVO

Lograr el cobro oportuno de los recursos económicos, provenientes de la prestación de servicios financieros a los asociados de la cooperativa para asegurar la liquidez de la misma y que los asociados no queden en mora con sus créditos.

2. ALCANCE

Este procedimiento inicia con la confrontación de los créditos activos en la cooperativa y las nóminas suministradas por las pagadurías, finaliza con el envío de las novedades a las pagadurías correspondientes y cobro a los asociados que por algún motivo no se les descontó la cuota de su nómina.

3. RESPONSABLES

Asistente administrativa: es quien ingresa al sistema de cartera toda la información de cartera relacionada.

Auxiliar de crédito: Es la persona responsable de cobrar la cartera por medio de los diferentes métodos, gestionar las novedades y generar e identificar las diferentes novedades.

4. DESCRIPCION GENERAL

ACTIVIDAD	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Solicitud de nóminas.	Solicitar la nómina a las pagadurías los primeros cinco (5) días de cada mes.	Auxiliar de cartera.
Generar informe de cartera activa.	Generar informe de cartera activa en el sistema de cartera.	Auxiliar de cartera.
Revisión de nóminas.	Revisar minuciosamente las nóminas para verificar que se le haya descontado la cuota a cada asociado conforme a la información contenida en el sistema de cartera.	Auxiliar de cartera.
Identificación de novedades.	Identificar las novedades presentadas en cada pagaduría y gestionarlas (créditos a paz y salvo, descuentos no hechos, descuentos de más, etc.).	Auxiliar de cartera.
Informe para aseguradora.	Generar informe de cartera para la compañía de seguros (suramericana de seguros)	Asistente administrativa.
Envío de novedades.	Actualizar y enviar las novedades generales para descuentos a las pagadurías.	Auxiliar administrativa.
Aplicación de los descuentos.	Ingresar a los sistemas (contable y de cartera) los descuentos de nómina realizados.	Asistente administrativa.
Gestión de asociados en mora.	Gestionar el pago de las cuotas que no se descontaron de la nómina a los asociados por medio de notificaciones, llamadas, visitas, correos electrónicos, mensajes de texto, etc.	Auxiliar de cartera.
Confirmación de acuerdos de pago.	Confirmar todos los acuerdos de pago hechos con los asociados en mora y fecha de pago.	Auxiliar de cartera.
Generar extractos de las cuentas bancarias.	Generar los extractos de las diferentes cuentas bancarias de la cooperativa para verificar el cumplimiento de los acuerdos de pago.	Asistente administrativa.
Identificar pagos de los asociados.	Identificar en todos los extractos los dineros consignados por los asociados y quienes no cumplieron los acuerdos	Auxiliar de cartera.

Aplicar pagos a los créditos.	Ingresar en los sistemas los abonos hechos por los asociados	Asistente administrativa.
Gestionar créditos en mora.	Gestionar créditos que siguen en mora y definir los créditos que pasan a cartera prejurídica.	Auxiliar de cartera.
Reporte en centrales de riesgo.	Actualizar los informes de centrales de riesgo.	Auxiliar de cartera.
Generar informe de cartera.	Generar informe de cartera.	Auxiliar de cartera.

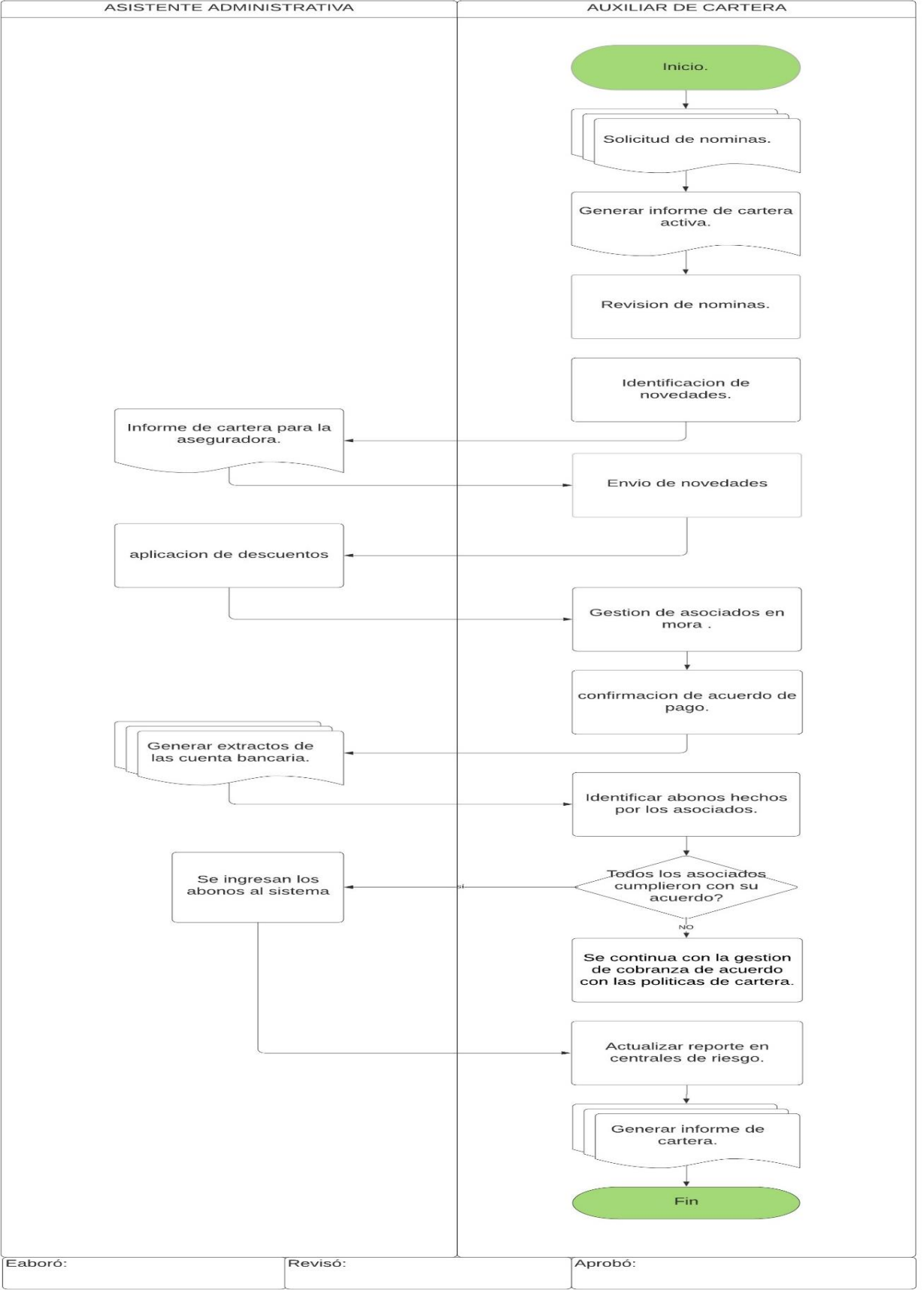
5. CONCEPTOS

Crédito en mora: Un crédito está en mora cuando su titular no ha realizado el respectivo abono dentro de los tiempos establecidos.

Extracto: Es un documento que contiene el resumen de los movimientos que tuvo una cuenta bancaria en un lapso de tiempo

Nómina: Es un documento donde se relaciona a todos los asociados de cada pagaduría y el valor de la cuota que se ha descontado, la cual es suministrada por el coordinador de gestión humana o técnico de nómina de cada pagaduría.

6. DIAGRAMA DE FLUJO.



2.2.1.4 Procedimiento de gestión de cartera morosa.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		VIGENCIA:	VERSIÓN:
	COBRO DE LA CARTERA PREJURIDICA		FECHA:	PAGINA:
COOPERATIVA UNIDOS				

1. OBJETIVO

Evitar que se realice el cobro de las diferentes obligaciones en mora por medio de un proceso jurídico y concientizar a los asociados sobre las implicaciones del cobro jurídico.

2. ALCANCE

Este procedimiento inicia con el análisis de los informes de cartera, evaluando la categoría (calificación) de cada crédito a exceptuando la categoría A, puesto que son los créditos que están al día; y termina con la implementación de las estrategias de recaudo para aplicar a los asociados clasificados en las categorías B, C Y D, puesto que en esta categoría se agrupan los asociados en mora y en cobro pre jurídico.

3. RESPONSABLES

Auxiliar de cartera: Es la encargada de gestionar el cobro prejudicial a todos los asociados en mora con el fin de normalizar sus obligaciones.

Asistente administrativa: Es quien se encarga de aplicar los abonos a los créditos correspondientes y de ingresar en el sistema las alternativas de pago acordadas con los asociados.

Subgerente: Es quien define la viabilidad para aceptar las alternativas ofrecidas por los asociados con el fin de normalizar las obligaciones en mora.

4. DESCRIPCIÓN GENERAL

ACTIVIDAD	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Identificar créditos en mora.	Identificar los créditos clasificados en las categorías B, C y D (mora de 61 a 120 días).	Auxiliar de cartera.
Envío de notificación previa al reporte en centrales de riesgo.	Envío de notificación previa al reporte negativo en centrales de riesgo a titular y codeudor de la obligación.	Auxiliar de cartera.
Gestionar acuerdos de pago.	Gestionar nuevos acuerdos de pago con los titulares y codeudores de los créditos en mora.	Auxiliar de cartera.
Generar extractos bancarios.	Generar extractos bancarios	Asistente administrativa.
Verificar cumplimiento de los acuerdos de pago.	Verificar el cumplimiento de los acuerdos de pago.	Auxiliar de cartera.
Aplicación de pagos en el sistema.	Ingresar pagos en el sistema y recalificar la cartera.	Asistente administrativa.
Envío de notificaciones de confirmación de reporte en centrales de riesgo.	Envío de notificación de confirmación sobre el reporte en centrales de riesgo con copia al codeudor.	Auxiliar de cartera.
Negociación entre deudores y cartera.	Citación a titular y codeudor de los créditos que siguen en mora en pro de buscar alternativa de pago para normalizar el crédito (Reestructuración, periodo de gracia, abonos a interés, abonos a capital, disminución de cuota, aumento de número de cuotas).	Auxiliar de cartera.
Identificación de alternativas para normalizar el crédito.	Analizar y aprobar las alternativas de pago que se aceptaran y aplicaran al crédito.	Subgerente.
Generar constancia de lo acordado entre ambas partes.	Redactar constancia sobre las decisiones tomadas y registrar firma del titular y codeudor como prueba de su aceptación.	Auxiliar de cartera

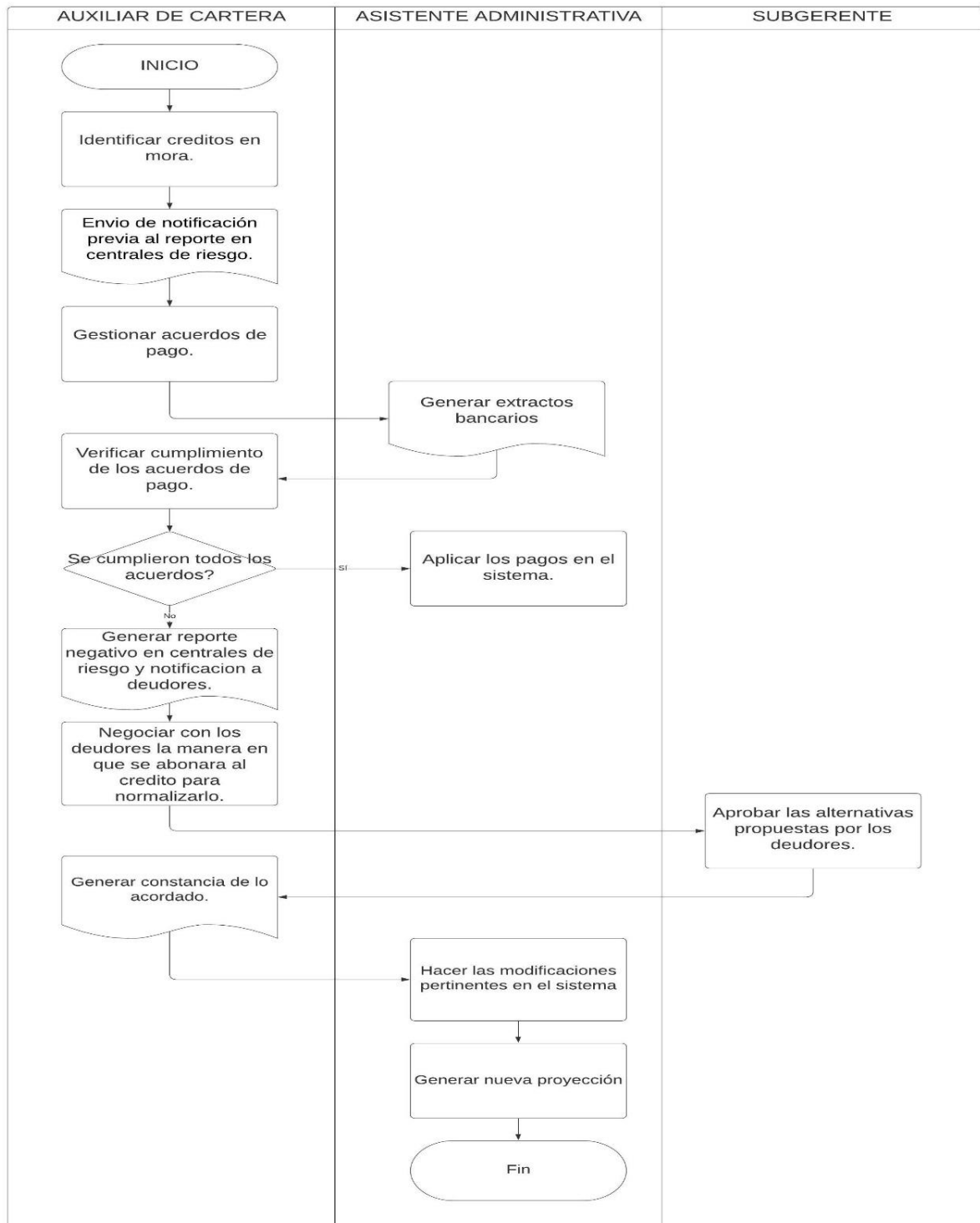
Ingresar en el sistema lo acordado entre las partes.	Ingresar en el sistema los cambios a los que haya dado lugar la negociación entre los deudores y la cooperativa.	Asistente administrativa
Generar nueva proyección.	Generar nueva proyección de pago con las nuevas condiciones del crédito.	Director comercial

5. CONCEPTOS:

Proceso jurídico: Es el cobro de una obligación por medio de acciones ejecutivas a través de un proceso judicial ante un juez.

Categoría de crédito: es la clasificación que el sistema de cartera otorga a los créditos de acuerdo con el número de días en mora.

6. DIAGRAMA DE FLUJO



2.2.1.5 Procedimiento de cobro jurídico de la cartera.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	VIGENCIA:	VERSIÓN:
		FECHA:	PAGINA:
COOPERATIVA UNIDOS			

1. OBJETIVO

Realizar el recaudo efectivo de la cartera de más de 120 días en mora por medio de las vías judiciales, puesto que las estrategias utilizadas en la cooperativa no surgieron efecto positivo.

2. ALCANCE

Este procedimiento inicia con la identificación de los créditos que presentan mora de más 120 días en adelante, y termina con la implementación de acciones judiciales por parte de la cooperativa hacia el deudor.

3. RESPONSABLES

Auxiliar de cartera: es la encargada de identificar los créditos que completan más de 120 días en mora y recopilar y suministrar toda la información inherente al crédito para realizar la demanda.

Subgerente: Es quien realiza la liquidación de crédito para establecer los valores con los que se llenara el pagaré.

Abogada: Es la encargada de gestionar todo el proceso jurídico, puesto que es quien interpone la demanda ante un juez y representa a la cooperativa.

4. DESCRIPCION GENERAL

ACTIVIDAD	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Definir asociados a embargar.	Definir qué asociados han superado más de 120 días en mora de acuerdo al informe de cartera (créditos clasificados en categoría E del total de la cartera).	Auxiliar de cartera.
Notificar a los asociados del inicio del proceso.	Enviar notificación donde se le informe al asociado y su respectivo codeudor que se iniciara el proceso de cobro jurídico.	Auxiliar de cartera.
Liquidar crédito.	Realizar la liquidación del crédito para determinar el saldo vencido de la obligación, discriminando capital, intereses corrientes, interés de mora y honorarios de cobranza.	Subgerente.
Diligenciar pagaré.	Diligenciar el pagare del crédito que se embargara.	Subgerente.
Entrega de documentos para el embargo a la abogada.	Suministrar los respaldos del crédito (Pagare, liquidación, copia de cedulas) junto con un poder a la abogada y formalizar la entrega por medio de un acta.	Subgerente.
Notificar a los asociados para una última negociación.	La abogada debe notificar mediante comunicación escrita a los deudores, donde le concede un plazo de 15 días para que se pongan al día con el crédito en mora.	Abogada.
Inicio de acciones judiciales.	Si no se llega a ningún acuerdo de pago efectivo entre la abogada y los deudores, se procederá con el inicio inmediato de las acciones judiciales.	Abogada.
Presentación de informes de gestión y entrega de títulos.	La abogada deberá suministrar informes mensuales sobre el avance que se obtiene en los procesos judiciales y los títulos obtenidos en los mismos.	Abogada.
Consignación de títulos en las cuentas de la cooperativa e ingreso de títulos en el sistema.	Verificación e ingreso de títulos en el sistema.	Asistente administrativa.
Aprobación de acuerdos de pago con asociados en cobro jurídico.	Se negociará con los asociados que deseen cancelar la totalidad de su crédito por medios extrajudiciales.	Subgerente.

Expedición de certificado de duda.	Expedir al asociado que hizo acuerdo de pago un certificado de deuda donde debe constar el saldo a cancelar y la fecha de pago.	Auxiliar de cartera.
Generar extractos bancarios	Generar extractos bancarios.	Asistente administrativa.
Verificar cumplimiento de los acuerdos de pago.	Verificar por medio de los extractos bancarios que los asociados hayan cumplido con el acuerdo de pago.	Auxiliar de cartera.
Ingreso de pagos en el sistema.	Ingresar pago al sistema	Asistente Administrativa.
Generación de paz y salvo y desistimiento de embargo.	Suministrar al asociado los respectivos paz y salvo y entregar a la abogada el desistimiento de embargo para cancelar el proceso de embargo. Esta actividad también aplica para los asociados que hayan culminado el proceso jurídico	Auxiliar de cartera.

5. CONCEPTOS.

Capital: Es la suma de dinero que la cooperativa le presta un asociado.

Intereses corrientes: Es el interés que la cooperativa cobra a los asociados por la prestación de los servicios económicos y están determinados por las tasas de interés.

Interés de mora: Es el interés que el asociado debe de cancelar por dejar de cancelar sus cuotas dentro de los tiempos establecidos.

Honorarios de cobranza: Son la retribución que se paga al abogado.

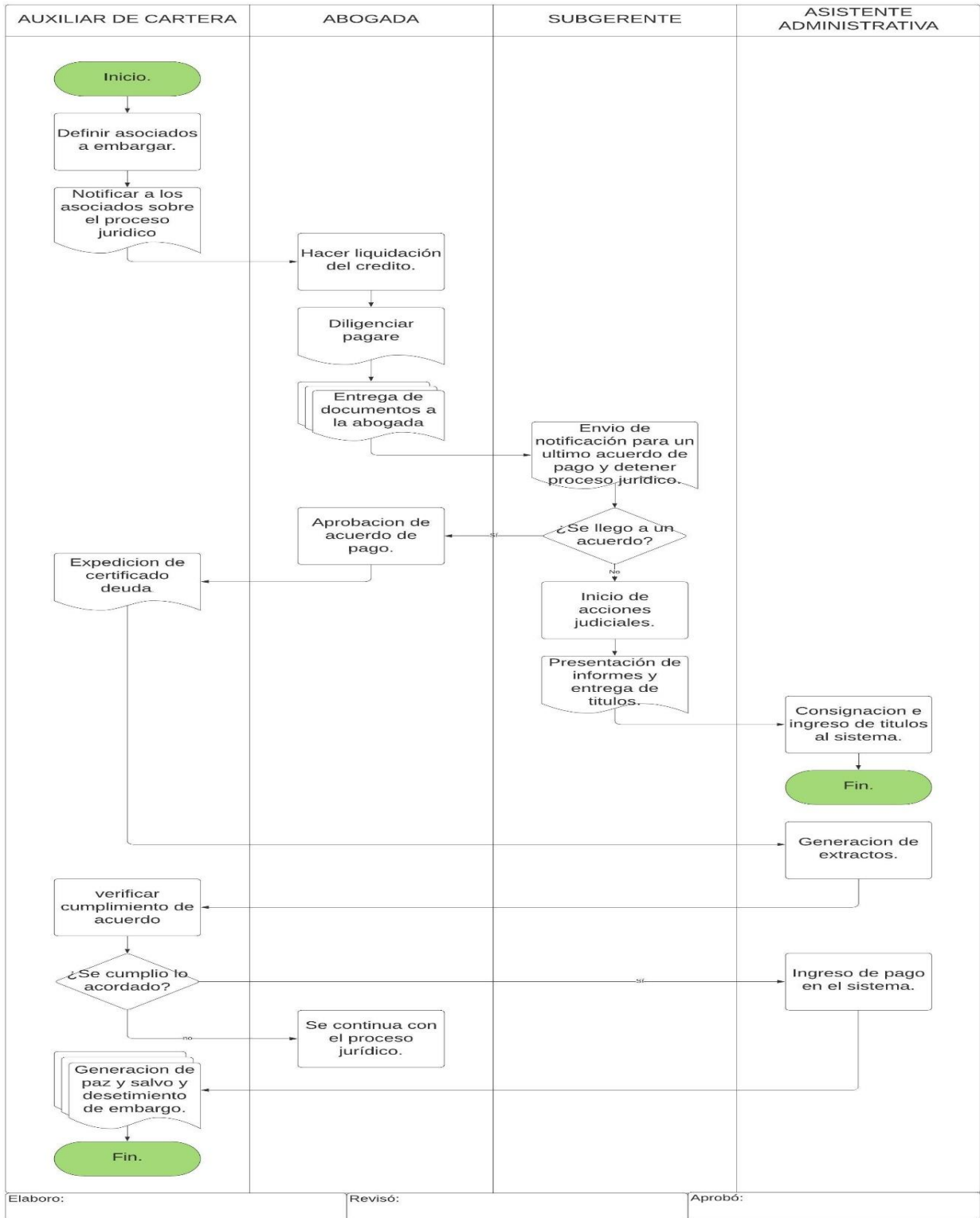
Poder: Es un documento autenticado en notaria, en el que se autoriza a la abogada (apoderada), representar a la cooperativa en actos jurídicos.

Título judicial: Es un documento emitido por un juez en el que se relaciona el crédito embargado y los descuentos que se han hecho a lo largo del proceso.

Paz y salvo: es un documento que certifica que un asociado a culminado con el pago de su obligación y que no tiene saldos pendientes ni en mora.

Desistimiento de embargo: Es el acto por medio del cual la cooperativa desiste de las pretensiones de la demanda instaurada en contra de un asociado.

6. DIAGRAMA DE FLUJO.



2.2.1.6 Procedimiento para el retiro de un asociado a la cooperativa unidos.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	VIGENCIA:	VERSIÓN:
	PROCEDIMIENTO PARA EL RETIRO DE ASOCIADOS	FECHA:	PAGINA:
COOPERATIVA UNIDOS			

1. OBJETIVO

Definir los pasos que se deben llevar a cabo en el momento en que un asociado solicite su retiro como socio de la Cooperativa Unidos.

2. ALCANCE

Este procedimiento inicia con la solicitud por parte del asociado del retiro de la cooperativa y finaliza con la aceptación de la renuncia y reintegro de los aportes a los que hubiere lugar.

3. RESPONSABLES

Auxiliar de cartera: Es quien recibe la solicitud del asociado, verifica el estado de los créditos que se le han otorgado al asociado, si es codeudor de algún crédito y envía la novedad de retiro a la pagaduría.

Asistente administrativa: Es quien verifica el valor total de aportes que ha hecho el asociado desde su vinculación y da de baja al asociado en el sistema.

Subgerente: Es la encargada de aprobar la solicitud de retiro y de hacer el reintegro de los aportes.

4. DESCRIPCIÓN

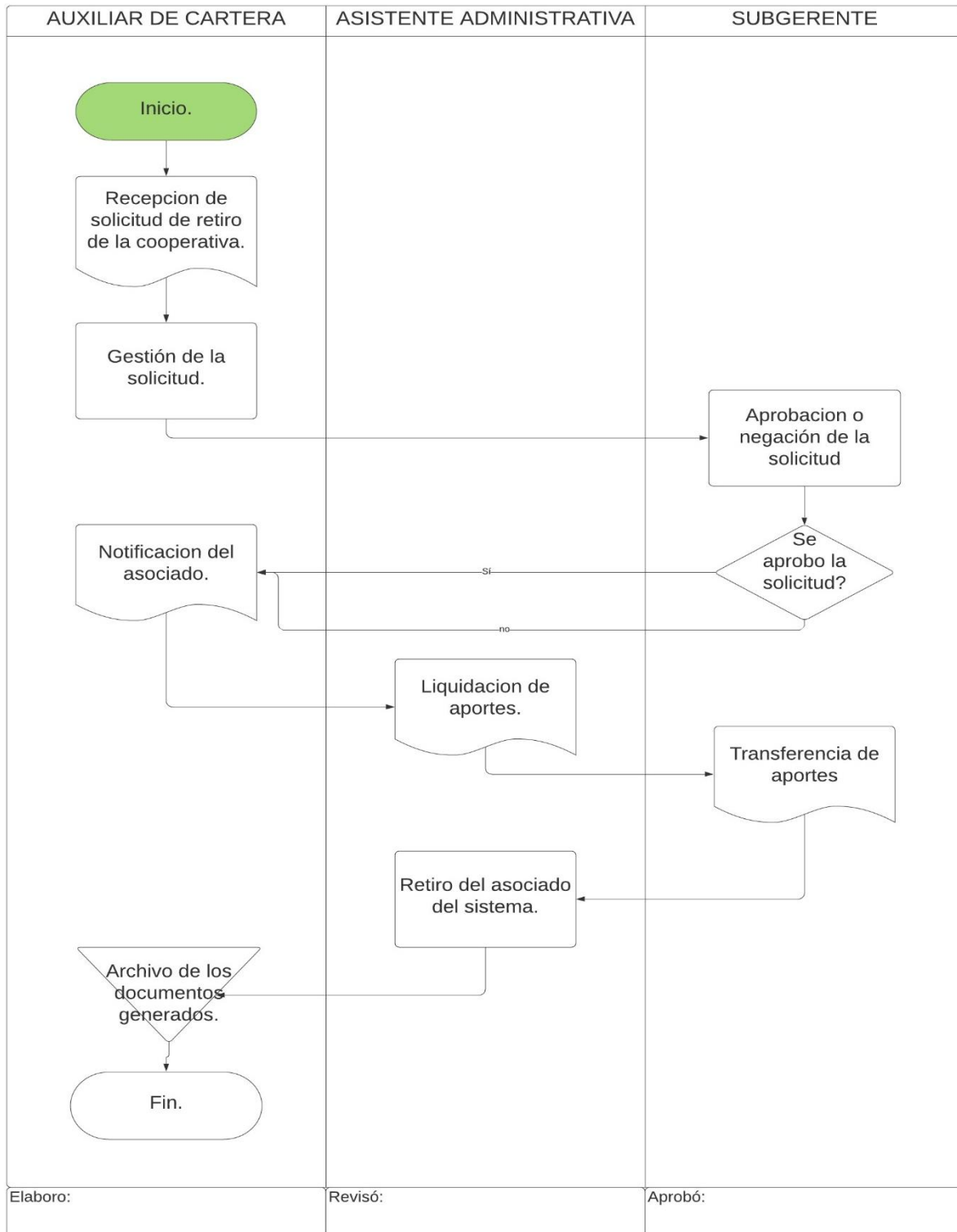
ACTIVIDAD	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Solicitud de retiro como asociado.	El asociado debe presentar una solicitud formal dirigida a la cooperativa donde exprese su deseo de retirarse como asociado de la cooperativa.	Asociado.
Recepción de la solicitud.	Se debe recibir la solicitud del asociado, firmar el recibido en la copia para el asociado y verificar que esta cumpla con los datos requeridos.	Auxiliar de cartera.
Gestión de la solicitud.	Se debe verificar en el sistema cuantos créditos ha tenido el asociado y el estado de los mismos (activo o pago total).	Auxiliar de cartera.
Aprobación o negación de la solicitud.	Se define si es viable la aprobación de la solicitud de retiro, puesto que, por políticas de la cooperativa, para que un asociado pueda retirarse de la cooperativa debe estar a paz y salvo y no ser codeudor de créditos activos.	Subgerente.
Notificación al asociado.	Se informa al asociado la decisión tomada por el subgerente, su justificación y el lapso de tiempo en que se hará efectivo el reintegro de los aportes.	Auxiliar de cartera.
Liquidación de aportes.	Se verifica la información suministrada por la auxiliar de cartera, basándose en los registros contables y se define el monto a reintegrar.	Asistente administrativa.
Transferencia de los aportes al asociado.	Se hace la transferencia del monto aprobado a la cuenta del asociado.	Subgerente.
Retiro del sistema del asociado.	Se debe dar de baja al asociado del sistema.	Asistente administrativa.
Archivo de la solicitud y todos los soportes generados.	Se debe archivar en la carpeta del asociado la solicitud de retiro y todos los documentos que se generen en el proceso.	Auxiliar administrativa.

5. CONCEPTOS

Solicitud de retiro: Es el documento que debe remitir el asociado donde manifiesta su intención de retirarse de la cooperativa.

Reintegro de aportes: Es el proceso por medio del cual se devuelve al asociado el monto total de dinero que se le descontó de la nómina desde su vinculación a la cooperativa.

6. DIAGRAMA DE FLUJO.



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	VIGENCIA:	VERSIÓN:
	PROCEDIMIENTO EL MANEJO Y REEMBOLSO DE CAJA MENOR	FECHA:	PAGINA:
COOPERATIVA UNIDOS			

2.2.1.7 Procedimiento para el manejo y reembolso de caja menor.

1. OBJETIVO

Atender los gastos mínimos, urgentes e imprevistos que se presenten en la cooperativa unidos, en medio del desarrollo de las actividades inherentes a la razón de ser de la cooperativa y asegurar un oportuno reembolso de esta.

2. ALCANCE

El alcance de este objetivo comprende la aprobación por parte del subgerente del presupuesto de caja menor para cubrir los imprevistos que se presenten en la cooperativa y finaliza con la contabilización y reembolso de la misma.

3. RESPONSABLES

Asistente administrativa: Es la persona encargada de administrar el dinero de la caja menor, relaciona todos los conceptos de gasto con los soportes, hace el registro contable y solicitar el reembolso.

Subgerente: Es quien aprueba el presupuesto para la caja menor y realiza el reembolso después de que esta se haya gastado en un 90%.

4. DESCRIPCIÓN

ACTIVIDAD	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Recepción, manejo y custodia del dinero.	Recibir, manejar y custodiar el monto aprobado para la caja menor.	Asistente administrativa.
Recibir y aprobar las solicitudes de dinero hechas por los colaboradores.	Los colaboradores deben de especificar el concepto por el cual requieren dinero por medio de una solicitud.	Asistente administrativa.
Elaboración del comprobante de egreso.	Elaboración del comprobante de egreso como respaldo de que se entregó el dinero al colaborador. El comprobante debe estar diligenciado es su totalidad y firmado.	Asistente administrativa.
Recepción de soportes.	El colaborador después de haber hecho uso del dinero debe entregar a la asistente administrativa los soportes correspondientes como facturas, recibos o cuentas de cobro, puesto que estos serán los soportes para el proceso contable.	Asistente administrativa.
Revisión de soportes.	Se debe verificar que los soportes cumplan con los requisitos legales.	Asistente administrativa.
Orden de soportes y solicitud de reintegro.	Se ordenan los soportes en orden cronológico, se relacionan y se diligencia la solicitud de reintegro de caja menor para entregarla a la subgerente.	Asistente administrativa.
Registro contable de soportes.	Registrar cada soporte en la respectiva cuenta contable en el sistema cgl e imprimir el comprobante de causación.	Asistente administrativa.
Recepción y revisión de solicitud de reintegro de caja.	Se recibe y revisa la relación de los gastos de la caja menor para su respectivo reintegro.	Subgerente.
Reintegro de caja menor.	Se recibe el dinero correspondiente al reintegro de caja y se firman los soportes correspondientes.	Asistente administrativa.
Archivo de soportes y comprobantes.	Se archivan todos los comprobantes con sus respectivos soportes, la relación de caja y solicitud de reintegro de la misma.	Asistente administrativa.

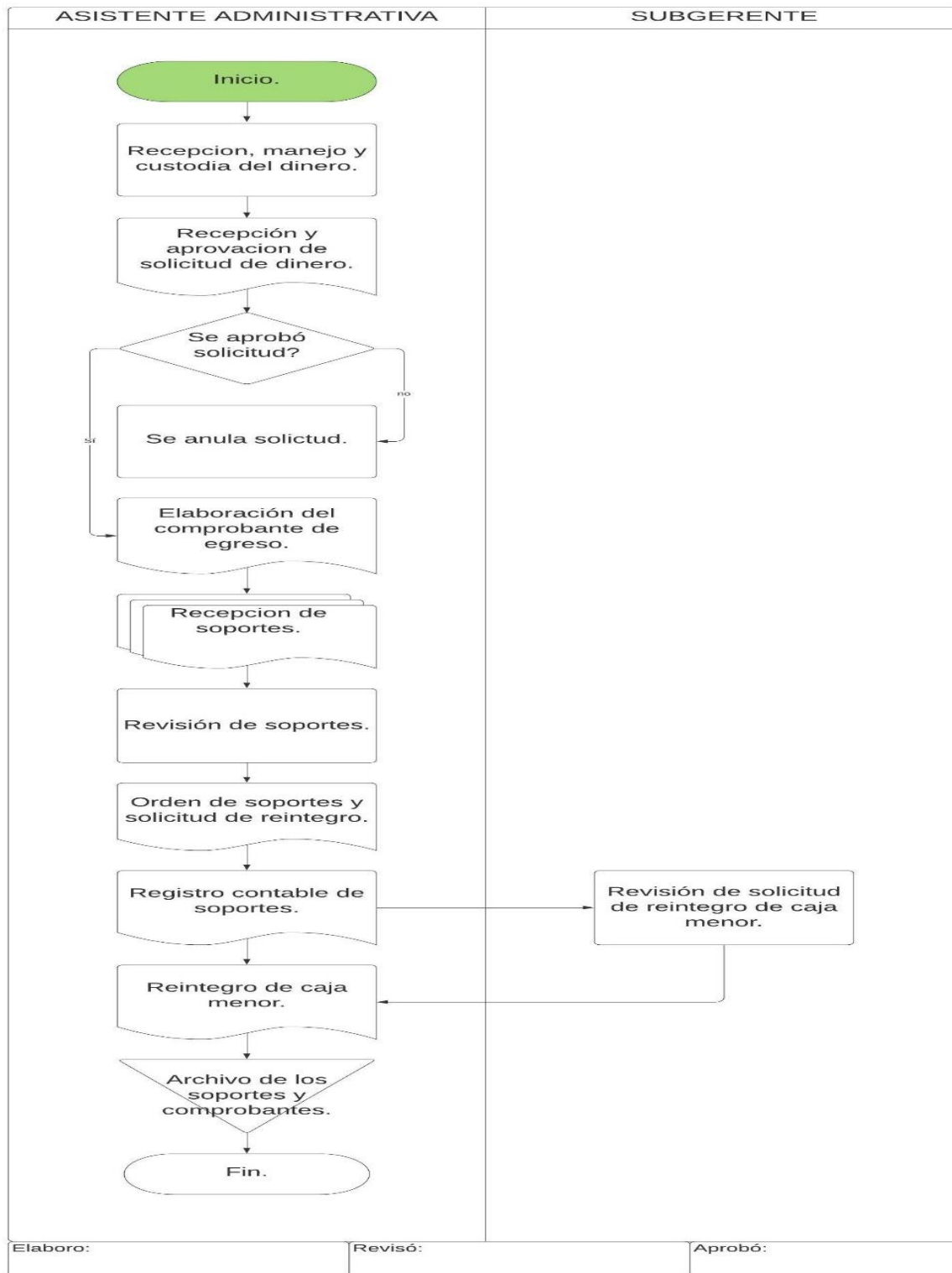
5. CONCEPTOS.

Reembolso: Devolución del monto de dinero que se ha requerido para el desarrollo de las funciones diarias.

Comprobante de egreso: Es un documento contable donde se registra los diferentes pagos y transacciones que hace la cooperativa.

Cuenta de cobro: Es el medio por el cual una persona exige a la cooperativa el pago de un valor después de prestar un servicio o suministrar un producto.

6. DIAGRAMA DE FLUJO.



2.2.1.8 Procedimiento para el control contable.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	VIGENCIA :	VERSIÓN:
	PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL CONTABLE	FECHA:	PAGINA:
COOPERATIVA UNIDOS			

1. OBJETIVO

Recopilar, procesar y analizar la información contable de la organización, con el fin de conocer la situación económica – financiera de la cooperativa en un determinado periodo de tiempo.

2. ALCANCE

El procedimiento de control contable inicia con el registro de las operaciones diarias contables y finaliza con la generación de los correspondientes informes contables.

3. RESPONSABLES

Asistente administrativa: Es quien deberá desarrollar cada actividad dentro del procedimiento, y asegurar la confiabilidad y veracidad de la información suministrada.

4. DESCRIPCIÓN GENERAL

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
Creación de documentos fuente.	Son los movimientos de entrada y salida de dinero con sus respectivos soportes.	Asistente administrativa.
Revisión de documentos.	Se revisan los documentos que soportan los movimientos de entrada y salida.	Asistente administrativa.
Originación de comprobantes.	Se originan los comprobantes diarios para respaldar las diferentes transacciones en el programa contable CG1.	Asistente administrativa.

Registro de comprobantes en el libro diario.	Se registran los comprobantes en el libro diario con sus respectivos soportes.	Asistente administrativa.
Registro de comprobante en el libro mayor.	Se deben de registrar todos los comprobantes en el libro mayor.	Asistente administrativa.
Generación de informes.	Después de hacer los respectivos registros, se procede con la generación de los informes requeridos (auxiliar de contabilidad, balance general entre otros) generados en el programa CG1.	Asistente administrativa.
Legalizar informes.	Se debe revisar y aprobar el informe.	Subgerente.
Archivo de informes.	Se archivan los documentos en la carpeta correspondiente.	Asistente administrativa.

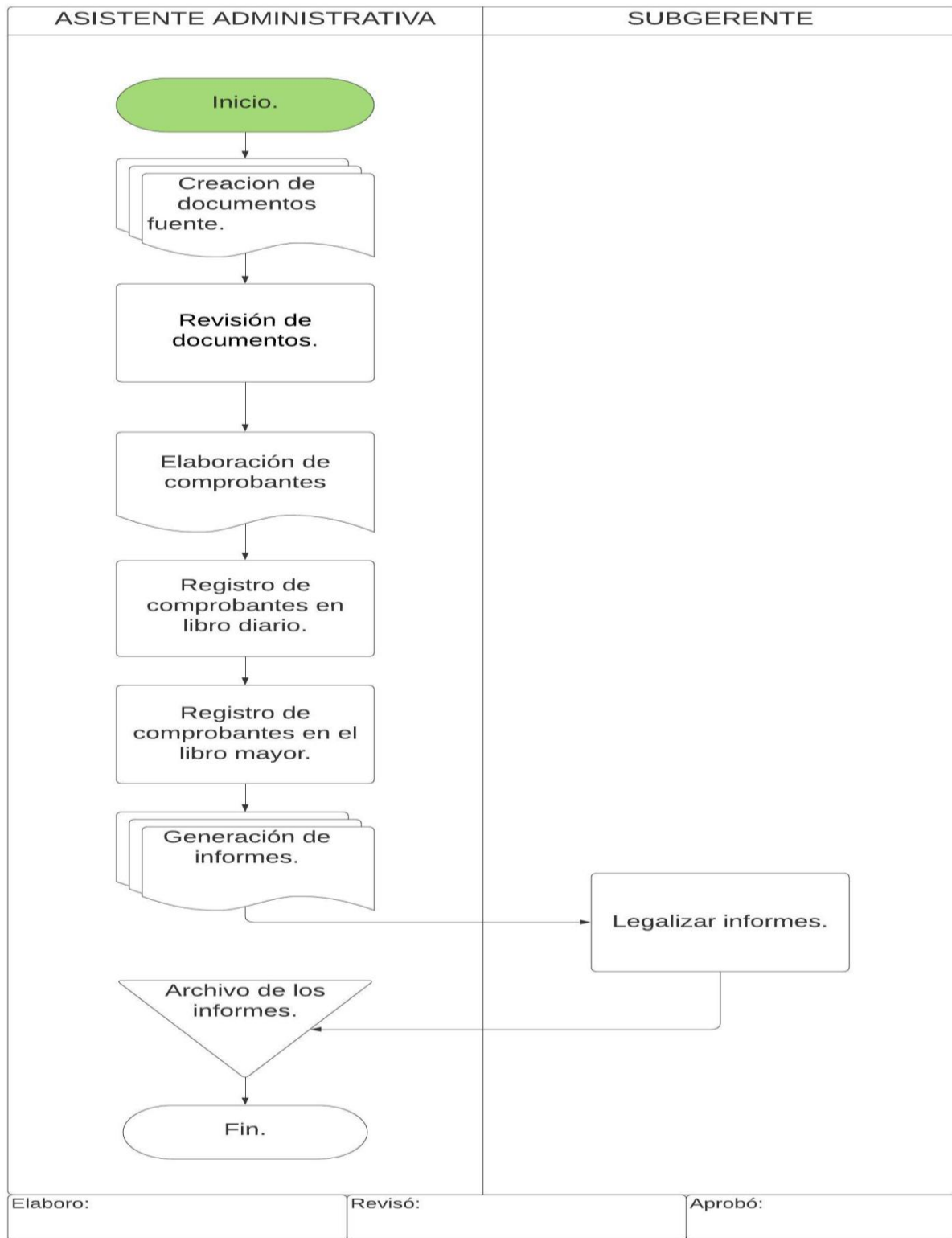
5. Conceptos

Libro diario: Es un libro contable en el que se debe registrar diariamente todos los movimientos económicos de la cooperativa.

Libro mayor: Es un libro contable en el cual se registran los movimientos económicos de la cooperativa clasificándolos en la cuenta contable correspondiente

CG1: Es un programa contable y financiero por donde se registran todos los movimientos de la cooperativa.

6. DIAGRAMA DE FLUJO



2.2.1.9 Manual de procedimientos para el registro de movimientos y conciliación bancaria.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	VIGENCIA :	VERSIÓN:
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL REGISTRO DE MOVIMIENTOS Y CONCILIACIÓN BANCARIA.	FECHA:	PAGINA:
COOPERATIVA UNIDOS			

1. OBJETIVO

Cotejar la información suministrada por el banco con la información que se ha contabilizado en las cuentas de la cooperativa, para así determinar si coinciden o no e identificar posibles descuadres y sus causas, para su posterior ajuste.

2. ALCANCE

El procedimiento inicia con la revisión de los ingresos depositados en las respectivas cuentas de la cooperativa, así como los egresos o salidas de dinero y finaliza con la generación de la conciliación y la realización de los ajustes a los que haya lugar.

3. RESPONSABLES

Asistente administrativa: Es quien registra los movimientos bancarios y hace las respectivas conciliaciones, así como también administra las cuentas bancarias de la cooperativa.

4. DESCRIPCIÓN:

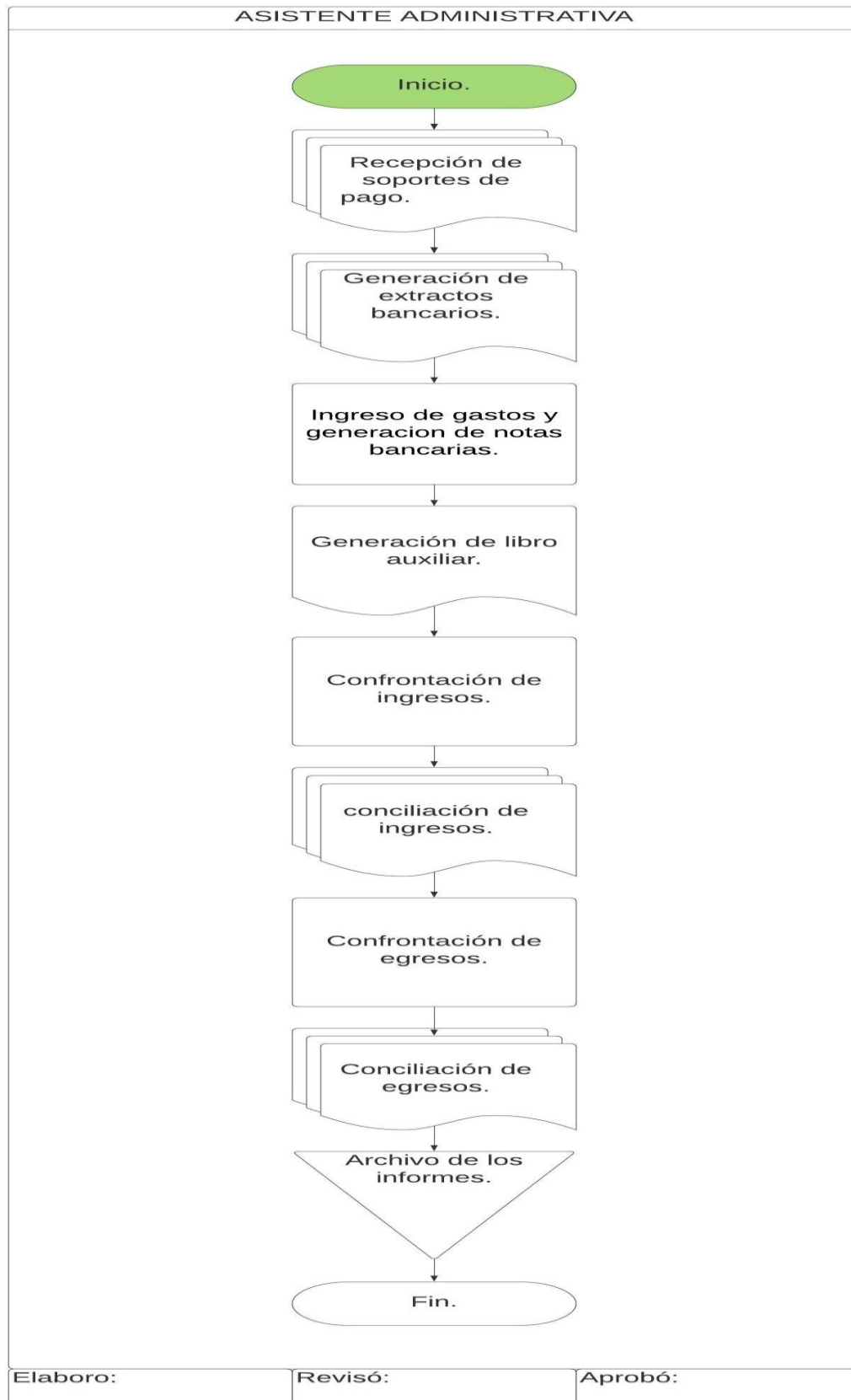
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
Recepción de soportes de pago.	Recibe documento soporte especificando monto transferido de las pagadurías a la cooperativa por recaudos de cuotas mensuales.	Asistente administrativa.
Generación de extractos bancarios.	Se descargan los extractos bancarios de las cuentas bancarias de la cooperativa.	Asistente administrativa.
Ingreso de gastos y generación de notas bancarias.	Se ingresan gastos como 4*1000, IVA y comisiones, y se genera la respectiva nota bancaria en el sistema contable CG1.	Asistente administrativa.
Generación de libro auxiliar.	Generación del libro auxiliar correspondiente a cada cuenta bancaria.	Asistente administrativa.
Confrontación de ingresos.	Confrontar los pagos hechos por las pagadurías y por los clientes que cancelan por ventanilla con el libro auxiliar e identificar diferencias para ajustarlas.	Asistente administrativa.
Conciliación de ingresos.	Se genera la conciliación de ingresos.	Asistente administrativa.
Confrontación de egresos.	Confrontar los gastos realizados con el libro auxiliar e identificar diferencias para ajustarlas.	Asistente administrativa.
Conciliación de egresos.	Se genera la conciliación de gastos.	Asistente administrativa.
Archivo de documentos.	Archivo de conciliaciones, extractos bancarios, soportes de pago y libro auxiliar.	Asistente administrativa.

5. CONCEPTOS:

Conciliar: Es la comparación que se realiza entre los registros contables de la cooperativa y los extractos bancarios para finalmente ajustar las diferencias entre unos y otros.

Libro auxiliar: Es un libro contable donde se registran los movimientos que realiza la cooperativa con las cuentas bancarias.

6. DIAGRAMA DE FLUJO



CAPITULO III

3.1. CONCLUSIONES

Por medio de la observación y el análisis a los cargos administrativos de la cooperativa unidos se logró diseñar el manual de funciones para definir el objetivo, las responsabilidades y funciones de cada cargo, así como las habilidades, conocimientos y experiencia que deben reunir los colaboradores que ocupan los diferentes cargos y los aspirantes; Así como el manual de procedimientos donde se identificaron y articularon las actividades que conforman los diferentes procesos que se llevan a cabo en la organización.

Esta investigación permitió obtener un diagnóstico sobre la situación actual de la organización Cooperativa Unidos, se identificaron varios inconvenientes internos relacionados con el funcionamiento administrativo, la ejecución de sus procesos contables y comerciales y la falta de sincronía en la ejecución de las actividades.

Se identificaron desventajas en el desarrollo de las actividades como la duplicidad de funciones y olvido de tareas, debido a que los colaboradores desarrollaban sus actividades sin un marco de referencia bien definido.

El manual de funciones y de procedimientos elaborado para la Cooperativa Unidos son instrumento que ponen en evidencian el valor de especificar la estructura, particularidad y complejidad de cada cargo, puesto que dicha especificación se verá reflejada en la productividad y el sostenimiento organizacional, además se promueve la jerarquización de cargos y aporta en el proceso de reclutamiento y selección del capital humano idóneo para la empresa y el cargo específico.

A lo largo de la realización del trabajo de grado hubo sentimientos de satisfacción y orgullo por poder aportar por medio del conocimiento a la estructuración de los diferentes cargos administrativos en la Cooperativa Unidos y cooperar en el logro de los objetivos organizacionales.

Esta investigación aportó al crecimiento profesional y personal de quien la realizó, puesto que por medio de esta se pudo pasar de la teoría a la práctica y aplicar en el campo administrativo de la Cooperativa Unidos los temas vistos a lo largo de la carrera y consultados en la investigación, relacionados con la gestión del talento humano; además de adquirir experiencia laboral en la asesoría empresarial.

3.2. RECOMENDACIONES

Se recomienda a la organización Cooperativa Unidos emplear el manual de funciones y de procedimientos como un instrumento de guía y consulta para evitar que se cometan errores en el desarrollo de las actividades diarias y para que los colaboradores siempre tengan delimitadas las funciones inherentes a su cargo.

Articular el manual de funciones y procedimientos con el proceso de selección de personal, para así asegurar que dicho proceso se lleve a cabo de acuerdo a los requerimientos de cada cargo y lograr la elección del candidato más idóneo, así como capacitarlo con base a los procedimientos y funciones establecidos en los manuales y suministrárselo, para que el nuevo colaborador tenga donde consultar y despejar dudas.

Presentar el manual de funciones y el de procedimientos a la asamblea de delegados, la junta de vigilancia y al personal administrativo de la Cooperativa Unidos puesto que contiene información valiosa y fundamental para la organización, la cual se debe obedecer y entender y así mismo retroalimentar a medida que sea ejecutado.

Actualizar el manual de funciones y de procedimientos conforme a la necesidad que se presente y a la transformación de los cargos, puesto que estos son cambiantes. Además de la creación de un nuevo cargo de apoyo, con el fin de descongestionar el cargo de la asistente Administrativa ya que se le han asignado varias funciones que no están relacionadas con la razón de ser de su cargo.

Implementar y desarrollar por si mismos los procesos contables y de gestión humana, puesto que estos son claves para el adecuado funcionamiento de la organización, evaluar la necesidad de reestructurar los diferentes cargos y evaluar el desempeño laboral de los colaboradores.

Diseñar el manual de funciones y de procedimientos para la asamblea de delegados, junta de vigilancia y consejo de administración de la Cooperativa Unidos.

3.3. LIMITACIONES

La presente investigación fue enfocada en el diseño del manual de funciones y de procedimientos para los cargos administrativos de la organización Cooperativa Unidos, porque así lo requirió la Asamblea de delegados, por el poco tiempo con el que cuentan los cargos gerenciales para suministrar la información.

BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos* (5 ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* (1 ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración* (7 ed.). México: McGraw-Hill.
- Club-BPM. 03 de noviembre de 2009. *BPM Business Process Management – Gestión de Procesos de Negocio*. [Libro en línea] Disponible en internet: <http://www.club-bpm.com/ApuntesBPM/ApuntesBPM01.pdf>
- Duhaltk, M. (1977). *Los manuales de procedimientos en las oficinas publicas*. Mexico: Universidad Nacional Autonma de Mexico.
- Fayol, H. (1981). *Administración industrial y general* (1 ed.). Buenos Aires, Argentina: EL ATENEO.
- Fernández, M. (1995). *Análisis y descripción de puestos de trabajo: Teoría, métodos y ejercicios*. España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Franklin, E., Gómez, G. (2002). *Organización y métodos: Un enfoque competitivo*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Gómez, Giovanny. *Manuales de procedimientos y su aplicación dentro del control interno* [Fuente en línea]. Bogotá: diciembre, 2001. Disponible desde internet en: <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/26/manproc.htm>
- Mejía García, Braulio. *Gerencia de procesos para la organización y el control interno de empresas de salud*. 5ª ed. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2006. ISBN 958-648-467-X.
- Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. *Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. 4ª ed. México: Limusa, 2011.
- Mondy, R., Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos* (9 ed.). México: Pearson Educación.
- Padilla Loera, R. (2013). *Implementación de un modelo para el análisis y descripción de puestos de una empresa de Giro Metal - Mecánica (Tesis de pregrado)*. Nuevo León, México: universidad autónoma. Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/7264/1/1080259469.pdf>
- Rio frio Sandoval, V. (2016). *Elaboración del manual de funciones y procedimientos para la Sociedad Prestadora de Servicios de Buenaventura S.A.S. SOPRESBUN - Buenaventura - Valle del Cauca (Tesis de pregrado)*. Buenaventura, Colombia: Universidad del Valle. Obtenido
- Sánchez, Miguel Fernández y GRANERO CASTRO, Javier. *Calidad total, modelo EFQM DE excelencia*. ARTEGRAFI S.A, 2005. ISBN 84-96169-68-5.
- Vivanco, M. (2017). *Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización*. Obtenido de <https://rus.ucf.edu.cu>: <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

Werther, W., Davis, K. (2014). *Administración de recursos humanos: Gestión del capital humano*. (7 ed.). México: McGraw-Hill

ANEXOS

Anexo A. Entrevista para la recolección de información

	ENTREVISTA PARA EL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LOS CARGOS ADMINISTRATIVOS.
	COOPERATIVA UNIDOS

ENTREVISTA PARA EL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LOS CARGOS ADMINISTRATIVOS.

COOPERATIVA DE CREDITO Y APOORTE "COOPUNIDOS"

La estudiante de Administración de Empresas de la Universidad del Valle, RIVAS ARBOLEDA MARIA JULIANA, adelanta un estudio para el diseño del manual de funciones y procedimientos de los cargos administrativos de la empresa COOPERATIVA UNIDOS.

El objetivo de la entrevista es la recolección de información sobre las funciones, tareas o actividades y todo lo correspondiente a los diferentes cargos existentes en la Organización.

Es muy importante que usted especifique con el mayor detalle posible, todo lo concerniente a cada una de las preguntas. Al final, el resultado de la sistematización y análisis de la información recolectada será el diseño del manual de funciones y procedimientos, que conlleva a un avance en la formalización del quehacer de la organización.

Toda la información recolectada en la entrevista es confidencial por lo cual se garantiza el uso adecuado y total discreción. En ese sentido le solicito sinceridad en sus respuestas.

PREGUNTAS:

Denominación del Cargo (Identificación del cargo)

1. ¿Cuál es el cargo que desempeña en la organización?
2. ¿Cuál es el objetivo del cargo que usted desempeña?
3. ¿A qué departamento pertenece su cargo?
4. ¿Cuál es su horario de trabajo?
5. ¿tiene trabajadores a cargo? si los tiene ¿cuáles son?
6. ¿Quién es su jefe inmediato y que cargo tiene? ¿qué le reporta a su jefe inmediato?, ¿En qué ocasiones?

Funciones

7. ¿Puede indicarme cuales son las actividades/funciones que se han asignado a su cargo?
8. ¿Cuáles son las responsabilidades de su cargo?
9. ¿Con que periodicidad desarrollas dichas actividades? Por favor indicar la periodicidad en la tabla de la parte inferior
10. ¿Cuáles son los métodos utilizados para el desarrollo de sus actividades diarias?
11. ¿Qué cargos intervienen en la realización de sus funciones? Especificar el cargo proveedor interno (entrada) y el cargo cliente interno (salida)

Perfil

12. ¿Cómo se enteró de la vacante del cargo que actualmente desempeña?

13. ¿Hace cuánto tiempo desempeña el cargo?
14. ¿Cuál es la experiencia requerida para ocupar el cargo que usted desempeña?
15. ¿En cuánto tiempo aprendió todo lo que se necesita para desempeñarse adecuadamente en el cargo?
16. ¿Cuáles son las habilidades y conocimientos específicos que se necesitan para ocupar el cargo?
17. ¿Qué estudios había realizado cuándo ingreso a ocupar el cargo? ¿Fueron suficientes para desempeñarse adecuadamente en el cargo?
18. ¿Cuáles son las condiciones físicas en las que trabaja? ¿Cuáles son las exigencias de salud y seguridad?

Recursos

19. ¿Cuáles son los requisitos físicos que el cargo exige?
20. ¿Cuáles son los recursos materiales utilizados en el desempeño de sus funciones?

Otros

21. ¿La cooperativa le ha brindado educación formal e informal en pro de adquirir nuevas habilidades para el cargo que desempeña?
22. ¿Alguna vez ha realizado actividades que cree no corresponden a su cargo?
SÍ__ NO__
23. ¿Considera usted que el puesto de trabajo esta sobrecargado de funciones?

Explique su respuesta.

24. ¿Ha sido necesario recurrir a horas extras para terminar su trabajo?
25. ¿Cómo es el ambiente laboral donde desarrolla sus actividades?
26. ¿Qué observaciones acerca de su cargo puede aportar?

Periodicidad Cargo	Diaria	Semanal	Quincenal	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual	Otro ¿cuál?
Subgerente								
Director comercial								
Auxiliar contable								
Auxiliar cartera								
Abogada								

Anexo B. Formato del manual de funciones.

	MANUAL DE FUNCIONES	VIGENCIA: Fecha límite para la actualización	VERSIÓN: Numero de modificaciones
		FECHA: Fecha de elaboración	PAGINA: Numero de paginas
COOPERATIVA UNIDOS			
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Denominación del cargo:			
Área:			
Jefe Inmediato:			
II. OBJETIVO DEL CARGO			
III. RESPONSABILIDAD DEL CARGO			
IV. FUNCIONES CORRESPONDIENTES AL CARGO			
PERFIL DEL CARGO			
V. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES REQUERIDAS			
CONOCIMIENTOS		HABILIDADES	
IV. NIVEL ACADEMICO Y EXPERIENCIA REQUERIDA			
NIVEL ACADEMICO		EXPERIENCIA	
Elaboró:		Revisó:	Aprobó:

Anexo C. Formato del manual de procedimientos.

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	VIGENCIA: Fecha límite para la actualización	VERSIÓN: Numero de modificaciones
	PROCEDIMIENTOS	FECHA: Fecha de elaboración	PAGINA: Numero de paginas
COOPERATIVA UNIDOS			

OBJETIVO:

ALCANCE:

RESPONSABLE:

DESCRIPCION GENERAL:

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE

CONCEPTOS:

DIAGRAMA DE FLUJO:

Elaboró:	Revisó:	Aprobó:



ENTREVISTA A LA SUBGERENTE

1. ¿Cuál es el cargo que desempeña en la organización?	Mi cargo en la organización es de subgerente
2. ¿Cuál es el objetivo del cargo que usted desempeña?	El objetivo principal de mi cargo es liderar la administración de la cooperativa bajo la normatividad del sector solidario y de acuerdo con las políticas establecidas por la asamblea de delegados y el consejo de administración en pro de generar valor agregado y sostenibilidad.
3. ¿A qué departamento pertenece su cargo?	Al departamento de gerencia.
4. ¿Cuál es su horario de trabajo	Mi horario de trabajo es de 8 a.m. a 12 m y de 2 p.m. a 6 p.m.
5. ¿tiene trabajadores a cargo? si los tiene ¿cuáles son?	Si. Tengo a mi cargo al asesor comercial, la auxiliar contable, la auxiliar de cartera y la abogada.
6. ¿Quién es su jefe inmediato y que cargo tiene? ¿qué le reporta a su jefe inmediato?, ¿En qué ocasiones?	No tengo jefe inmediato como tal, le reporto información al gerente general de la cooperativa quien es mi esposo. A él le reporto toda la información que me solicita respecto de la cooperativa en una reunión mensual, donde se evalúa la cartera, el área comercial y el área contable y financiera de la cooperativa.
7. ¿Puede indicarme cuales son las actividades/funciones que se han asignado a su cargo?	• Planear, organizar, dirigir y controlar los procesos de la Cooperativa • Cumplir y hacer cumplir los mandatos y disposiciones que determine la Asamblea de Delegados. Gestionar los recursos humanos, materiales y financieros, y optimizar dichos recursos. • Supervisar los procesos administrativos, contables, comerciales y de cartera de la cooperativa • Emitir informes técnicos, financieros y comerciales para la gerencia y entidades de control. • Aprobar todos los créditos previamente analizados por el asesor comercial • Realizar el desembolso de los créditos aprobados a la cuenta de los titulares. • Definir las cuentas a embargar y llenar el pagare • Gestionar los procesos jurídicos que se adelantan con los clientes en mora • Asegurar una constante capacitación para los colaboradores de la organización.

8. ¿Cuáles son las responsabilidades de su cargo?	La responsabilidad de mi cargo es lograr el crecimiento de la cooperativa en su capital y número de clientes por medio del valor agregado, hacer que la cooperativa sea sostenible en el tiempo y que alcance los objetivos organizacionales planteados.
9. ¿Con que periodicidad desarrollas dichas actividades?	La periodicidad es Diaria, semanal, mensual, semestral y anual
10. ¿Cuáles son los métodos utilizados para el desarrollo de sus actividades diarias?	Los métodos utilizados en el desarrollo de mis actividades diarias son reuniones con los colaboradores y los diferentes informes suministrados por los colaboradores para su posterior análisis.
11. ¿Qué cargos intervienen en la realización de sus funciones? Especificar el cargo proveedor interno (entrada) y el cargo cliente interno (salida)	En la realización de mis funciones intervienen la auxiliar contable (Entrada), auxiliar de cartera (entrada), asesor comercial (entrada) y abogada (salida)
12. ¿Cómo se enteró de la vacante del cargo que actualmente desempeña?	Soy cofundadora de la cooperativa y por elección me gane este puesto.
13. ¿Hace cuánto tiempo desempeña el cargo	Hace 8 años
14. ¿Cuál es la experiencia requerida para ocupar el cargo que usted desempeña?	Se requiere experiencia en cargos de dirección (director, subgerente o gerente) de cooperativas o empresas del sector financiero.
15. ¿En cuánto tiempo aprendió todo lo que se necesita para desempeñarse adecuadamente en el cargo?	El proceso de aprendizaje para este cargo ha sido muy largo, yo digo que aun no aprendo todo, porque estamos en constante evolución, pero lo básico me llevo un año aprenderlo.
16. ¿Cuáles son las habilidades y conocimientos específicos que se necesitan para ocupar el cargo?	Los conocimientos específicos para ocupar el cargo son: conocimiento de Administración de Empresas, Economía, Administración Financiera, Especialización Alta Gerencia, Finanzas, Desarrollo Comunitario entre otras. Y las habilidades requeridas son el liderazgo, la negociación, comunicación asertiva y adaptabilidad al cambio.
17. ¿Qué estudios había realizado cuándo ingreso a ocupar el cargo? ¿Fueron suficientes para desempeñarse adecuadamente en el cargo?	Cuando ingresé al cargo ya me había graduado como administradora de empresas. No fueron suficientes estos estudios.

18. ¿Cuáles son las condiciones físicas en las que trabaja? ¿Cuáles son las exigencias de salud y seguridad?	Afortunadamente trabajo en excelentes condiciones físicas ya que la cooperativa cuenta con una adecuada infraestructura. Las exigencias de salud son trabajar en un ambiente sano y de seguridad es garantizar a los colaboradores la implementación de un adecuado sistema de seguridad y salud en el trabajo
19. ¿Cuáles son los requisitos físicos que el cargo exige?	Tener una excelente condición de salud.
20. ¿Cuáles son los recursos materiales utilizados en el desempeño de sus funciones?	El computador, celular, escritorios, impresoras, hojas de papel, entre otros.
21. ¿La cooperativa le ha brindado educación formal e informal en pro de adquirir nuevas habilidades para el cargo que desempeña?	Sí
22. ¿Alguna vez ha realizado actividades que cree no corresponden a su cargo?	Sí
23. ¿Considera usted que el puesto de trabajo esta sobrecargado de funciones? Explique su respuesta.	No, puesto que las funciones de mi cargo, son funciones gerenciales, basadas en la toma de decisiones y gestión.
24. ¿Ha sido necesario recurrir a horas extras para terminar su trabajo?	Sí
25. ¿Cómo es el ambiente laboral donde desarrolla sus actividades?	Es excelente, manejamos una muy buena relación interpersonal, lo cual es fundamental para establecer un buen ambiente laboral.
26. ¿Qué observaciones acerca de su cargo puede aportar?	Ninguna.



ENTREVISTA AL DIRECTOR COMERCIAL

1. ¿Cuál es el cargo que desempeña en la organización?	Asesor comercial
2. ¿Cuál es el objetivo del cargo que usted desempeña?	Generar ventas efectivas para así cumplir con el presupuesto de ventas establecido por la empresa y mantener las relaciones con el cliente, logrando así la fidelización del mismo.
3. ¿A qué departamento pertenece su cargo?	Pertenece al departamento comercial
4. ¿Cuál es su horario de trabajo	De 8 a.m. a 12 m y de 2 p.m. a 6 p.m.
5. ¿tiene trabajadores a cargo? si los tiene ¿cuáles son?	No
6. ¿Quién es su jefe inmediato y que cargo tiene? ¿Qué le reporta a su jefe inmediato?, ¿En qué ocasiones?	Mi jefe inmediato es el subgerente, a ella le reporto todas las solicitudes de crédito debidamente analizadas para su posterior aprobación, estos reportes se hacen diariamente.
7. ¿Puede indicarme cuales son las actividades/funciones que se han asignado a su cargo?	• Ofrecer consultoría y asesoría financiera a los clientes y prospectos de clientes. • Identificar las necesidades de los clientes para así ofrecer el servicio adecuado. • Promocionar los servicios financieros de la cooperativa. • Buscar oportunidades para acceder a nuevos mercados • Realizar investigaciones de mercado y analizar la información. • Recepción y trámite de solicitudes de créditos • Brindar acompañamiento a los clientes y servicio post venta. • Rendir informes acerca de la gestión comercial a la gerencia • Alcanzar las metas de colocación establecidas
8. ¿Cuáles son las responsabilidades de su cargo?	Desarrollar estrategias comerciales para atraer nuevos clientes y fidelizar los existentes y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos comerciales.
9. ¿Con que periodicidad desarrollas dichas actividades?	La periodicidad es diaria, semanal, quincenal, mensual y anual

10. ¿Cuáles son los métodos utilizados para el desarrollo de sus actividades diarias?	Los métodos utilizados para el desarrollo de las actividades diarias son visitas a clientes potenciales, volanteo en diferentes zonas de la ciudad y el departamento, reuniones con gerentes empresariales con el fin de establecer convenios y realización de campañas comerciales.
11. ¿Qué cargos intervienen en la realización de sus funciones? Especificar el cargo proveedor interno (entrada) y el cargo cliente interno (salida)	Los cargos que intervienen en la realización de mis funciones son el de asistente administrativa (entrada y salida), la auxiliar de cartera (entrada) y el subgerente (salida).
12. ¿Cómo se enteró de la vacante del cargo que actualmente desempeña?	Por computrabajo
13. ¿Hace cuánto tiempo desempeña el cargo	Un año y medio
14. ¿Cuál es la experiencia requerida para ocupar el cargo que usted desempeña?	Para desempeñar este cargo se requiere experiencia en venta de servicios financieros como créditos de libranza, hipotecarios y de vehículo, experiencia en trabajo de campo, experiencia en cumplimiento de metas y experiencia en colocación de créditos por libranza.
15. ¿En cuánto tiempo aprendió todo lo que se necesita para desempeñarse adecuadamente en el cargo?	En un año
16. ¿Cuáles son las habilidades y conocimientos específicos que se necesitan para ocupar el cargo?	Las habilidades requeridas son persuasión, creatividad, empatía, proactividad, excelente comunicación oral y escrita, tenacidad, capacidad para trabajar bajo presión y orientación al logro.
17. ¿Qué estudios había realizado cuándo ingreso a ocupar el cargo? ¿Fueron suficientes para desempeñarse adecuadamente en el cargo?	Cuando ingrese a desempeñar el cargo de asesor comercial había culminado mis estudios como ingeniero de sistemas. Estos estudios no fueron suficientes para desempeñarme como asesor comercial.
18. ¿Cuáles son las condiciones físicas en las que trabaja? ¿Cuáles son las exigencias de salud y seguridad?	Trabajo en excelentes condiciones físicas, puesto que la oficina está equipada adecuadamente para el desarrollo de las actividades, y las exigencias de salud es un buen estado físico y mental y de seguridad es la minimización de los riesgos a los que estoy expuesto en el trabajo de campo.
19. ¿Cuáles son los requisitos físicos que el cargo exige?	Los requisitos físicos que me exige el cargo es una adecuada salud física, visual y mental.
20. ¿Cuáles son los recursos materiales utilizados en el desempeño de sus funciones?	Los recursos materiales son el computador, el celular y todo el tema de publicidad como volantes y tarjetas de presentación.

21. ¿La cooperativa le ha brindado educación formal e informal en pro de adquirir nuevas habilidades para el cargo que desempeña?	Si
22. ¿Alguna vez ha realizado actividades que cree no corresponden a su cargo?	No
23. ¿Considera usted que el puesto de trabajo esta sobrecargado de funciones? Explique su respuesta.	No, puesto que mis funciones son netamente comerciales.
24. ¿Ha sido necesario recurrir a horas extras para terminar su trabajo?	Si
25. ¿Cómo es el ambiente laboral donde desarrolla sus actividades?	El ambiente laboral es un poco complejo, debido a las relaciones interpersonales con los demás compañeros, ha habido muchos inconvenientes en la convivencia laboral.
26. ¿Qué observaciones acerca de su cargo puede aportar?	Mi observación es que la gerencia me brinde herramientas tecnológicas para poder realizar una gestión comercial más efectiva, ya hoy en día el mercadeo en redes sociales es una muy buena estrategia comercial.



ENTREVISTA A LA ASISTENTE ADMINISTRATIVA

1. ¿Cuál es el cargo que desempeña en la organización?	Asistente administrativa.
2. ¿Cuál es el objetivo del cargo que usted desempeña?	Dar funcionalidad a todas las actividades operativas de la cooperativa en cumplimiento con las políticas contables y operativas
3. ¿A qué departamento pertenece su cargo?	Contabilidad
4. ¿Cuál es su horario de trabajo	8 a.m. a 12 m y 2 p.m. a 6 p.m.
5. ¿tiene trabajadores a cargo? si los tiene ¿cuáles son?	No
6. ¿Quién es su jefe inmediato y que cargo tiene? ¿qué le reporta a su jefe inmediato?, ¿En qué ocasiones?	MI Jefe inmediato es el subgerente. Lo que le reporto es el Informe de las contabilizaciones y egresos del mes como también los recaudos y solicitudes de entes externos como bancos y entidades de regulación con una periodicidad quincenal o mensual
7. ¿Puede indicarme cuales son las actividades/funciones que se han asignado a su cargo?	•Elaboración de recibos de caja •Manejo de caja menor • Manejo de efectivo, cuadre de caja. • Manejo del portal bancario, dispersión de pagos. • Ingreso de información al sistema contable CG1 vs 8 • Elaboración de comprobantes de egreso modulo financiero – tesorería • Causación de cuentas por pagar • Elaboración de recibos de caja. • Causación de prestaciones sociales • Liquidación de nómina y prestaciones sociales • Conciliación bancaria • Elaboración de la planilla para pago de seguridad social • Ingreso de información de los créditos en el sistema SOLIDO • Ingreso de información de los créditos en el sistema PRISMA • Aprobación de créditos • Conciliación de cuentas por cobrar • Registro de los ingresos por concepto de pagos de cartera en el sistema. • Manejo de caja menor. • Gestión de cobranza • Verificación de datos de asociados.

	• Manejo de modulo financiero. • Asistencia en el proceso de NIIF, creación de catálogo de cuentas bajo NIIF y notas de ajustes bajo NIIF. • Recepción de llamadas • Gestión comercial para servicios financieros
8. ¿Cuáles son las responsabilidades de su cargo?	Mantener actualizados el software de cartera y contabilidad y asegurar la confiabilidad de la información contenida en estos software.
9. ¿Con que periodicidad desarrollas dichas actividades?	la periodicidad es diaria, semanal y mensual
10. ¿Cuáles son los métodos utilizados para el desarrollo de sus actividades diarias?	Revisión de bancos e información recibida por correo electrónico
11. ¿Qué cargos intervienen en la realización de sus funciones? Especificar el cargo proveedor interno (entrada) y el cargo cliente interno (salida)	Asistente de cartera (entrada y salida) y asesores comerciales (entrada y salida).
12. ¿Cómo se enteró de la vacante del cargo que actualmente desempeña?	Portal de empleo
13. ¿Hace cuánto tiempo desempeña el cargo	5 años y experiencia en manejo de contabilidad y manejo se sistemas contables.
14. ¿Cuál es la experiencia requerida para ocupar el cargo que usted desempeña?	Experiencia en manejo de contabilidad y manejo se sistemas contables.
15. ¿En cuánto tiempo aprendió todo lo que se necesita para desempeñarse adecuadamente en el cargo?	3 años.
16. ¿Cuáles son las habilidades y conocimientos específicos que se necesitan para ocupar el cargo?	Conocimientos contables, conocimientos en tema de impuestos empresariales y habilidades como la capacidad para trabajar en equipo y bajo presión, ser empático, adaptabilidad al cambio y excelente comunicación interpersonal.
17. ¿Qué estudios había realizado cuándo ingreso a ocupar el cargo? ¿Fueron suficientes para desempeñarse adecuadamente en el cargo?	Tecnología en contabilidad y finanzas. Si fueron suficientes.
18. ¿Cuáles son las condiciones físicas en las que trabaja? ¿Cuáles son las exigencias de salud y seguridad?	Buena higiene postural
19. ¿Cuáles son los requisitos físicos que el cargo exige?	Visual y mental.

20. ¿Cuáles son los recursos materiales utilizados en el desempeño de sus funciones?	computador
21. ¿La cooperativa le ha brindado educación formal e informal en pro de adquirir nuevas habilidades para el cargo que desempeña?	Sí
22. ¿Alguna vez ha realizado actividades que cree no corresponden a su cargo?	Sí
23. ¿Considera usted que el puesto de trabajo esta sobrecargado de funciones? Explique su respuesta.	Si, debido a que es en una sola persona que se recarga la recepción e ingreso de la información al software además de otras muchas funciones administrativas y asistenciales.
24. ¿Ha sido necesario recurrir a horas extras para terminar su trabajo?	Si
25. ¿Cómo es el ambiente laboral donde desarrolla sus actividades?	Complejo
26. ¿Qué observaciones acerca de su cargo puede aportar?	Realizar una distribución de funciones



ENTREVISTA A LA AUXILIAR DE CARTERA

1. ¿Cuál es el cargo que desempeña en la organización?	Mi cargo es auxiliar de cartera
2. ¿Cuál es el objetivo del cargo que usted desempeña?	El objetivo principal es recaudar la cartera vencida y evitar el deterioro de la cartera que está al día.
3. ¿A qué departamento pertenece su cargo?	Al departamento de cartera
4. ¿Cuál es su horario de trabajo	De lunes a viernes de 8 a.m. a 12 p.m. y de 2 p.m. a 6 p.m. y sábados de 8 a.m. a 12 p.m.
5. ¿tiene trabajadores a cargo? si los tiene ¿cuáles son?	No
6. ¿Quién es su jefe inmediato y que cargo tiene? ¿qué le reporta a su jefe inmediato?, ¿En qué ocasiones?	Mi jefe inmediato, el subgerente. Y le reporto la información relacionada con los clientes que están atrasados en sus créditos, la gestión hecha con estos, le reporto las quejas, solicitudes y reclamos hechas por los clientes, los avances y negociaciones con los clientes embargados, informes mensuales de cartera, las novedades presentadas en las pagadurías o con los clientes.
7. ¿Puede indicarme cuales son las actividades/funciones que se han asignado a su cargo?	• Solicitud y revisión de las nóminas enviadas por las pagadurías para determinar a qué asociados les descuenta las cuotas, a cuáles no y el porqué. • Elaborar las novedades de descuento para las pagadurías cada mes. • Cobrar a las pagadurías que no cancelan dentro del tiempo estipulado las deducciones de los asociados. • Solicitar a las pagadurías la información de nómina de los asociados y los codeudores en mora, como capacidad de descuento, embargos, desvinculaciones, etc., para determinar si se aumenta la cuota y ponerlos al día de esta manera en caso de que tengan capacidad y para las personas que no tienen capacidad para la cuota de su crédito, determinar cómo reestructurar la obligación para aplicarles una nueva cuota de acuerdo a su salario. • Reporte y actualización mensual de información crediticia a centrales de riesgo (Datacrédito experian y cifin). • Consulta de historial crediticio para las nuevas

	solicitudes de crédito. • Diligenciar y enviar certificación semestral a datacrédito. • Realizar y presentar informe de cartera para la gerencia. • Realizar informe semestral de cartera para las actas. • Reporte y actualización mensual de base de datos para el envío de cartas de cobro. • Realizar liquidaciones de créditos que van a ser cancelados, embargados, reestructurados y refinanciados. • Expedir certificados de deuda y paz y salvos solicitados por el cliente. • Recuperar la cartera morosa por medio de llamadas, mensajes, cartas y visitas a los clientes. • Definir junto con la subgerencia los créditos que van a ser embargados. • Realizar y hacer seguimiento a los acuerdos de pago con los clientes en mora y en jurídico. • Atender solicitudes, quejas, reclamos y derechos de petición del cliente. • Realizar cobro de liquidaciones de los clientes que renuncian o se desvinculan de la pagaduría. • Realizar seguimiento a los créditos hipotecarios y de libranza que cancelan por ventanilla, para validar que esos valores registren en el banco. • Brindar apoyo al cobrador, actualizando los saldos de los clientes y llevando un control de sus pagos, así mismo validar que se gestionen todos los clientes que se le fueron entregados. • Estudio, validación y aprobación de las solicitudes de crédito suministradas por los asesores comerciales externos. • Validación de referencias comerciales y personales. • Consulta del solicitante ante los entes de control (fiscalía, procuraduría y contraloría) • Y todas las demás responsabilidades inherentes al cargo.
8. ¿Cuáles son las responsabilidades de su cargo?	La responsabilidad en mi cargo es recuperar toda la cartera morosa por medio de las diferentes herramientas y evitar el deterioro de la cartera al día; Así como brindar atención al cliente interno y externo respecto de todos los temas relacionados con cartera.

9. ¿Con que periodicidad desarrollas dichas actividades?	la periodicidad es diaria, mensual y semestral
10. ¿Cuáles son los métodos utilizados para el desarrollo de sus actividades diarias?	Los métodos utilizados para el desarrollo de las actividades son las llamadas a los clientes, envío de mensajes y notificaciones, hacer acuerdos de pago con los clientes titulares y codeudores, visitas a los clientes en mora, reporte de información crediticia en centrales de riesgo.
11. ¿Qué cargos intervienen en la realización de sus funciones? Especificar el cargo proveedor interno (entrada) y el cargo cliente interno (salida)	Los cargos que intervienen en mis funciones son el de la auxiliar contable (entrada), el cargo de asesor comercial (salida) y la abogada (salida).
12. ¿Cómo se enteró de la vacante del cargo que actualmente desempeña?	Por computrabajo.
13. ¿Hace cuánto tiempo desempeña el cargo	Hace 4 años
14. ¿Cuál es la experiencia requerida para ocupar el cargo que usted desempeña?	Se debe tener experiencia en cobro telefónico y presencial de carteras del sector cooperativo o financiero, experiencia en manejo de Excel y Word, manejo de software cooperativo y reporte en centrales de riesgo.
15. ¿En cuánto tiempo aprendió todo lo que se necesita para desempeñarse adecuadamente en el cargo?	Un año y medio
16. ¿Cuáles son las habilidades y conocimientos específicos que se necesitan para ocupar el cargo?	Debo tener conocimientos en temas financieros como tasas de intereses corrientes e intereses moratorios, amortizaciones de créditos, análisis de la información financiera obtenida en las centrales de riesgo, las edades de la cartera, conocer de la ley de habeas data, conocimiento en procesos jurídico, títulos valores y ley del cooperativismo.
17. ¿Qué estudios había realizado cuándo ingreso a ocupar el cargo? ¿Fueron suficientes para desempeñarse adecuadamente en el cargo?	Ya era técnica en asistencia administrativa y había iniciado mis estudios como administradora de empresas. No fueron suficientes.
18. ¿Cuáles son las condiciones físicas en las que trabaja? ¿Cuáles son las exigencias de salud y seguridad?	Las condiciones físicas en las que trabajo son buenas, pues cuento con los elementos necesarios para desarrollar las actividades diarias adecuadamente y cuidando mi salud y bienestar y todas las instalaciones de la cooperativa están muy bien acondicionadas.
19. ¿Cuáles son los requisitos físicos que el cargo exige?	Los requisitos físicos son buena condición de salud y de la vista
20. ¿Cuáles son los recursos materiales utilizados en el desempeño de sus funciones?	Los recursos materiales son el computador, el papel, la impresora y el celular.

21. ¿La cooperativa le ha brindado educación formal e informal en pro de adquirir nuevas habilidades para el cargo que desempeña?	Sí
22. ¿Alguna vez ha realizado actividades que cree no corresponden a su cargo?	Sí
23. ¿Considera usted que el puesto de trabajo esta sobrecargado de funciones? Explique su respuesta.	Si esta sobrecargado ya que la cartera a cobrar es muy grande y aparte deseo tengo otras actividades operativas a mi cargo, y en ocasiones para cumplir a cabalidad con mis funciones debo realizar trabajo de campo.
24. ¿Ha sido necesario recurrir a horas extras para terminar su trabajo?	Sí
25. ¿Cómo es el ambiente laboral donde desarrolla sus actividades?	El ambiente laboral es regular, puesto que hay muchas tensiones entre los compañeros y administrativos por temas laborales que nunca se solucionan.
26. ¿Qué observaciones acerca de su cargo puede aportar?	Se debe hacer una reestructuración en los cargos de la cooperativa y si es posible contratar personal de apoyo capacitado.



ENTREVISTA A LA ABOGADA

1. ¿Cuál es el cargo que desempeña en la organización?	Yo soy la abogada que lleva los procesos jurídicos de la cooperativa, pero no soy trabajadora fija, soy una asesora
2. ¿Cuál es el objetivo del cargo que usted desempeña?	El objetivo de mi cargo es recuperar la cartera en mora por medio de las vías judiciales.
3. ¿A qué departamento pertenece su cargo?	Mi cargo pertenece al área de cartera
4. ¿Cuál es su horario de trabajo	No tengo horario de trabajo, soy asesora.
5. ¿tiene trabajadores a cargo? si los tiene ¿cuáles son?	No
6. ¿Quién es su jefe inmediato y que cargo tiene? ¿Qué le reporta a su jefe inmediato?, ¿En qué ocasiones?	No tengo un jefe, a la persona que le reporto información es al subgerente de la cooperativa, a ella le reporto toda la información referente a los embargos que se han iniciado en contra de los clientes, como, por ejemplo, los títulos recaudados, y relación de todos los documentos que han sido suministrados por el juzgado y las costas de los procesos; esta información la reporto mensualmente.
7. ¿Puede indicarme cuales son las actividades/funciones que se han asignado a su cargo?	Notificar a todos los clientes que la cooperativa a decidió embargar Llenar todos los títulos valores para hacerlos efectivos Instaurar ante un juez las demandas a los clientes por el incumplimiento de las condiciones pactadas en el crédito. Representar a la cooperativa en todos los temas judiciales, como audiencias de conciliación o procesos de insolvencia que adelanten los clientes Suministrar a la cooperativa todos los soportes resultantes del proceso de embargo. Llevar un estricto control sobre los títulos judiciales y los depósitos a la cooperativa Representar a la cooperativa jurídicamente en todas las situaciones que se requiera Responder oportunamente los derechos de petición o tutelas instauradas por los clientes Informar al subgerente sobre los avances o novedades presentados en los embargos.

8. ¿Cuáles son las responsabilidades de su cargo?	La responsabilidad de mi cargo es ejecutar las acciones que permitan que se lleve a cabo un eficaz proceso de cobranza por la vía jurídica.
9. ¿Con que periodicidad desarrollas dichas actividades?	La periodicidad es semanal, quincenal y mensual
10. ¿Cuáles son los métodos utilizados para el desarrollo de sus actividades diarias?	Los métodos utilizados para el desarrollo de mis actividades son las visitas a los juzgados, las reuniones con los clientes y con la subgerente y asistente de cartera.
11. ¿Qué cargos intervienen en la realización de sus funciones? Especificar el cargo proveedor interno (entrada) y el cargo cliente interno (salida)	Los cargos que interviene en la realización de mis funciones son la auxiliar de cartera (entrada y salida) y la subgerente (entrada y salida).
12. ¿Cómo se enteró de la vacante del cargo que actualmente desempeña?	Por medio de un colega.
13. ¿Hace cuánto tiempo desempeña el cargo	Tres años
14. ¿Cuál es la experiencia requerida para ocupar el cargo que usted desempeña?	Se debe tener experiencia como abogado litigante y experiencia en el cobro jurídico y pre jurídico de carteras vencidas
15. ¿En cuánto tiempo aprendió todo lo que se necesita para desempeñarse adecuadamente en el cargo?	En tres meses, antes de trabajar acá ya tenía los conocimientos y experiencia necesaria.
16. ¿Cuáles son las habilidades y conocimientos específicos que se necesitan para ocupar el cargo?	Las habilidades requeridas son habilidad de expresión oral, capacidad para persuadir, ser un buen negociador, autocontrol, empatía y ser conciliador. Se requiere conocimiento en la legislación colombiana, financiera y cooperativa.
17. ¿Qué estudios había realizado cuándo ingreso a ocupar el cargo? ¿Fueron suficientes para desempeñarse adecuadamente en el cargo?	Soy abogada. Si fueron suficientes.
18. ¿Cuáles son las condiciones físicas en las que trabaja? ¿Cuáles son las exigencias de salud y seguridad?	Trabajo en una oficina que cuenta con las instalaciones y condiciones físicas adecuadas para desarrollar adecuadamente mis actividades y las exigencias de salud y seguridad es poder trabajar en un ambiente libre de contaminación visual, auditiva y ambiental y que tenga las condiciones para preservar mi salud
19. ¿Cuáles son los requisitos físicos que el cargo exige?	Los requisitos físicos son salud física y mental

20. ¿Cuáles son los recursos materiales utilizados en el desempeño de sus funciones?	Mi computador, impresora, celular y automóvil
21. ¿La cooperativa le ha brindado educación formal e informal en pro de adquirir nuevas habilidades para el cargo que desempeña?	No
22. ¿Alguna vez ha realizado actividades que cree no corresponden a su cargo?	No
23. ¿Considera usted que el puesto de trabajo esta sobrecargado de funciones? Explique su respuesta.	A mi parecer no está sobrecargado de funciones, puesto que solo realizo las funciones relacionadas con los embargos.
24. ¿Ha sido necesario recurrir a horas extras para terminar su trabajo?	No
25. ¿Cómo es el ambiente laboral donde desarrolla sus actividades?	Quiero aclarar que yo no trabajo en las oficinas de la cooperativa, así que no podría hablar sobre el ambiente de la misma. El ambiente laboral en el que yo me desenvuelvo es excelente.
26. ¿Qué observaciones acerca de su cargo puede aportar?	Como recomendación solicito a los directivos de la cooperativa un mayor control sobre los créditos desde su otorgamiento y toda la información que se le entrega al cliente.