



**PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES PARA EL
CARGO DE JEFE DE NEGOCIOS FIDUCIARIOS DENTRO DEL PROCESO DE
RELACIONAMIENTO DE UNA ENTIDAD FIDUCIARIA (ESTUDIO DE CASO)**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE ESPECIALISTA EN
GERENCIA DE LA CALIDAD**

PAOLA ANDREA LOZANO ARIAS

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE INGENIERIA

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD

BOGOTÁ

2017

PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES PARA EL CARGO DE JEFE DE NEGOCIOS FIDUCIARIOS DENTRO DEL PROCESO DE RELACIONAMIENTO DE UNA ENTIDAD FIDUCIARIA (ESTUDIO DE CASO)

RESUMEN

Actualmente las organizaciones están desarrollando sus actividades bajo un enfoque de procesos, que implica la definición e interacción de éstos, con el fin de alcanzar los objetivos trazados. Es así como la Fiduciaria, desde el año 2012 ha venido implementando un sistema de gestión basado en procesos, que si bien, ha permitido a la organización identificar con detalle las actividades de cada proceso vinculado, no se han establecido manuales de funciones para los empleados y sus roles en cada uno de los procesos.

Lo anterior ha llevado a que los funcionarios no conozcan con detalle el límite de sus responsabilidades y las actividades que competen a su cargo, dejando tareas de lado o en zonas grises donde nadie sabe quién es el responsable de realizarlas, afectando los demás procesos de la organización e inclusive, la satisfacción del cliente.

Este trabajo busca proponer la creación de un manual de funciones para el cargo de Jefe de Negocios Fiduciarios dentro del proceso de Relacionamiento de Fiducia Pública, que sirva como guía en el desarrollo de las actividades diarias y sea una herramienta de control a los empleados que actualmente desempeñan este cargo, así como un método de capacitación a los nuevos integrantes del proceso, utilizando un método de investigación descriptivo con un análisis cualitativo con el fin de obtener los datos de las

funciones que se desempeñan actualmente y definir las competencias requeridas para el mismo.

Palabras Clave: Funciones, Cargo, Fiduciaria, Competencias, Relacionamiento.

ABSTRACT

Currently, the organizations are developing their activities under a process approach, which implies the definition and interaction of these, in order to achieve the objectives outlined. This is how the Trust, since 2012 has been implementing a process-based management system, which, although it has allowed the organization to identify in detail the activities of each linked process, have not established function manuals for employees and their roles in each of the processes.

This has meant that officials do not know in detail the limits of their responsibilities and the activities that fall within their responsibilities, leaving tasks aside or in gray areas where no one knows who is responsible for carrying them out, affecting the other processes of the Organization and even customer satisfaction.

This paper seeks to propose the creation of a function manual for the position of Jefe de Negocios Fiduciarios, which serves as a guide in the development of daily activities and is a control tool for employees currently, as well as a training method for new members of the process, using a descriptive research method with a qualitative analysis in order to obtain the data of the functions that are currently performed and define the competencies required for it.

Key Words: Functions, Position, Trust, Competitions, Relationship.

INTRODUCCION

Desde 1987 ha cobrado una gran relevancia la implementación de estructuras organizacionales bajo un enfoque de gestión basada en procesos, *“este enfoque permite a la organización controlar las interrelaciones e interdependencias entre los procesos del sistema, de modo que se pueda mejorar el desempeño global de la organización”* Norma ISO 9001, (2015), generar una mayor visión de la organización y de las relaciones internas, definir políticas claras, limitar responsabilidades con el fin de evitar errores en las actividades que se desarrollan y reducir la sobrecarga laboral, entre otras ventajas. No obstante, adoptar un enfoque de gestión por procesos no garantiza por si solo la efectividad en el desempeño de las personas, por éste motivo, se hace necesario que las organizaciones identifiquen los roles y responsabilidades de cada cargo de forma detallada.

Es allí, donde el manual de funciones de las organizaciones cobra importancia, pues es en este documento donde se describen y especifican detalladamente los cargos, refiriéndose a las tareas, deberes y responsabilidades, así como los requisitos que el ocupante debe cumplir, los objetivos de cada actividad, las responsabilidades asociadas a los cargos, los estudios, competencias y aptitudes requeridas, haciendo que las personas nuevas que ingresan a la empresa, conozcan con claridad el qué, cómo, cuándo y porqué de sus funciones, mientras que, las personas que llevan tiempo, puedan tener un documento de consulta en caso de ser necesario. También sirven como guía para la evaluación de desempeño, asignación salarial, promociones de cargos y capacitaciones.

En la entidad fiduciaria objeto de estudio, se cuenta con manuales de funciones de los cargos más antiguos, no obstante, en la medida que la organización ha crecido, se han creado cargos nuevos que actualmente no cuentan con información que permita sean desempeñados de manera óptima y eficaz, dentro de éstos cargos se encuentra el de Jefe de Negocios Fiduciarios del área de Fiducia Pública.

Por lo anterior, se propondrá un Manual de funciones, responsabilidades y competencias, basado en la experiencia y análisis de las actividades que desarrollan los actuales ocupantes del cargo, haciendo una breve descripción del mismo, que *“consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa”* Chiavenato, Quinta Edición, (pág. 331), incluyendo las competencias requeridas para el cargo.

1. MATERIALES Y METODOS

Para llevar a cabo la propuesta del Manual de funciones, se tomó como base el capítulo 5.3 de la Norma ISO 9001: 2015, el cual indica, que la alta dirección de las organizaciones debe asegurar que cada rol que se desempeña, cuente con las responsabilidades y autoridades que le competen, y el numeral 7.2 de la misma Norma, donde se establece que la organización debe determinar las competencias necesarias para cumplir con sus actividades, así como asegurar la competencia de las personas basándose en educación, experiencia y formación.

Por otro lado, se tomó como referencia literaria el libro llamado "Administración Recursos Humanos Quinta Edición" de Idalberto Chiavenato, en el cual se hace un completo análisis de cómo definir los cargos en su capítulo No. 8.

El tipo de investigación utilizada para la elaboración del estudio de caso tiene un enfoque cualitativo.

Lo que se busca en un estudio cualitativo es obtener datos (que se convierten en información) de personas, seres vivos, comunidades, contextos o situaciones en profundidad; en las propias "formas de expresión" de cada uno de ellos. Al tratarse de seres humanos los datos que interesan son conceptos, percepciones, imágenes mentales, creencias, emociones, interacciones, pensamientos, experiencias, procesos y vivencias manifestadas en el lenguaje de los participantes, ya sea de manera individual, grupal o colectiva. Se recolectan con la finalidad de analizarlos y comprenderlos, y así responder a las preguntas de investigación y generar conocimiento. Sampieri, 4ta Edición, (pág. 583)

La investigación se elaboró bajo un alcance descriptivo, teniendo en cuenta que se realizó la recolección de datos de las actividades que actualmente llevan a cabo los ocupantes del cargo, para posteriormente analizar la información y proponer el Manual de funciones y cargos, junto con las responsabilidades, autoridades y competencias.

Actualmente, el cargo es desempeñado por 8 personas, que fueron tomadas como muestra para el estudio de caso. De éstas 8 personas, 2 son hombres y 6 mujeres, entre los 30 y 40 años de edad, ubicados en la ciudad de Bogotá y en la ciudad de Medellín.

Así mismo, se determinó que la totalidad de las personas contaban con más de un año de experiencia desempeñando el cargo, lo cual sugiere un nivel de confiabilidad en las respuestas al momento de aplicar el método de investigación; de igual manera, se determina que son personas profesionales, con carreras administrativas y con especializaciones afines terminadas o en curso. Cada uno de ellos cuenta con una persona a cargo, denominados Analistas III.

Con el fin de realizar la recolección de datos, se utilizó como instrumento un cuestionario con preguntas abiertas encaminadas a conocer en detalle las actividades que realizan actualmente los ocupantes del cargo, las competencias que consideran han desarrollado o son necesarias tener para el desempeño de sus actividades y la experiencia y formación mínima requerida.

Este cuestionario fue aplicado de forma virtual a los integrantes de la muestra, donde cada uno expuso la cantidad de actividades que llevan a cabo en el día a día, recolectado así un total de 271 actividades entre todos y 33 actividades en promedio por cada persona que respondió el cuestionario.

Por otro lado, se llevó a cabo el análisis de los datos de cara a los requisitos mínimos esperados por las personas aspirantes al cargo y las competencias necesarias para un desarrollo óptimo de las actividades que allí se desempeñan.

2. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En la organización, actualmente no se cuenta con un detalle de actividades definidas para el cargo, si bien, cada persona realiza su trabajo de forma diaria, esto no implica que conozcan sus actividades plenamente, generando que se carguen de actividades adicionales que no les compete o que dejen de realizar funciones que deben estar bajo su responsabilidad.

Uno de los retos más importantes a los que se enfrenta el directivo o propietario de cualquier negocio es determinar cuáles serán las funciones y actividades que se deben asignar a cada puesto de trabajo, ya que de una acertada distribución de éstas dependerá el grado de eficiencia del mismo. La herramienta administrativa que nos ayuda a hacerlo de manera relativamente sencilla es la técnica conocida con el nombre de "Análisis del Puesto", la cual, además nos permite identificar la importancia relativa de cada puesto en la organización y las características físicas y psicológicas que deben poseer las personas que los ocupen. Nuñez, (2004).

Por otro lado, Chiavenato, (Quinta Edición), manifiesta en su libro *“Administración Recursos Humanos”* que a causa de la especialización de las funciones y de la división del trabajo, es importante realizar una descripción y especificación de cargos, así como también, da una clara definición de cargo, siendo ésta la enumeración de funciones o

tareas que una persona debe realizar, qué hace, cuándo lo hace y cómo lo hace, con la aplicación del siguiente formato:

Figura 1:

Ejemplo de una hoja de descripción de cargos

DESCRIPCION DEL CARGO		
Nombre del cargo:	Fecha de Elaboración: __/__/__	Fecha de Revisión: __/__/__
Código:		
Departamento:		Unidad o dependencia:
Resumen:		
Descripción detallada:		

Fuente: Chiavenato, Quinta Edición, pág 333

De la definición de cargos, se desprende el análisis de cargos y de allí la elaboración de los Manuales de funciones, donde se dan a conocer 5 factores importantes: a) Requisitos intelectuales, b) Responsabilidades, c) Funciones, d) Autoridades y e) Competencias.

Tal como lo estipula la Norma ISO 9001, (2015), en su capítulo 5.2., es responsabilidad de la Alta Gerencia de las organizaciones garantizar que todos los empleados cuenten con una guía de forma oportuna y completa, que permita a cada empleado conocer el límite de sus responsabilidades.

Dado lo anterior, se hace indispensable que las organizaciones cuenten con los manuales de funciones una vez se realicen los diseños de los cargos, éstos diseños de

cargos, deben estar orientados al cumplimiento de la estrategia organizacional de forma coherente y precisa y debe permitir definir los aspectos, como conocimientos, habilidades, responsabilidades y competencias requeridos para el cargo.

Ahora bien, de la muestra tomada, se recolectaron 271 actividades en total, repetidas entre un encuestado y otro y posteriormente se procedió a realizar una consolidación de la información, permitiendo resaltar 43 actividades realizadas actualmente por el equipo encuestado.

De forma similar, la aplicación del cuestionario arrojó que estas actividades están directamente relacionadas con algunos procesos de la organización, definido así por su naturaleza y personas con las que interactúan para ejecutarlas, en este sentido, fue posible agrupar las 43 actividades en 7 tipologías tal como lo muestra el siguiente detalle:

Tabla No. 1

Tipología de Actividades:

No.	TIPOLIGIA	CANTIDAD ACTIVIDADES
1	Administrativas	9
2	Contabales	4
3	Gestión	8
4	Inicio de Negocio	4
5	Liquidación de Negocio	5
6	Gerenciamiento	5
7	Operativos	8
Total Actividades		43

Fuente: Elaboración propia

La información detallada de las actividades relacionadas con cada tipología se encuentra definida en el Manual de Funciones propuesto.

Por otro lado, dentro del análisis de datos y los resultados obtenidos, se logró identificar cuáles son los requisitos intelectuales que tienen actualmente las personas que desempeñan el cargo de Jefe de Negocios Fiduciarios, las respuestas dadas en la muestra, permitieron definir 3 competencias básicas y una educación mínima, así:

Tabla No. 2

Requisitos intelectuales mínimos:

MUESTRA	SEXO	PROFESION	ESPECIALIZACION	COMPETENCIAS
1	HOMBRE	ADMINISTRADOR DE EMPRESAS	FINANZAS	LIDERAZGO
2	HOMBRE	ECONOMISTA	FINANZAS	LIDERAZGO
3	MUJER	ECONOMISTA	ALTA GERENCIA	ALTO DESEMPEÑO
4	MUJER	CONTADORA	FINANZAS	DESARROLLO DE EQUIPO
5	MUJER	ADMINISTRADOR DE EMPRESAS	FINANZAS	LIDERAZGO
6	MUJER	ADMINISTRADOR DE EMPRESAS	FINANZAS	ALTO DESEMPEÑO
7	MUJER	ADMINISTRADOR DE EMPRESAS	FINANZAS	LIDERAZGO
8	MUJER	ADMINISTRADOR DE EMPRESAS	GERENCIA DE LA CALIDAD	DESARROLLO DE EQUIPO

Fuente: Elaboración propia

Para los requisitos intelectuales, se estableció que los ocupantes o aspirantes, deben ser personas profesionales en carreras administrativas o afines, con especialización culminada o en curso, con experiencia mínimo de un año en Fiducia.

En cuanto a las competencias requeridas, los encuestados consideran que las más importantes son las siguientes:

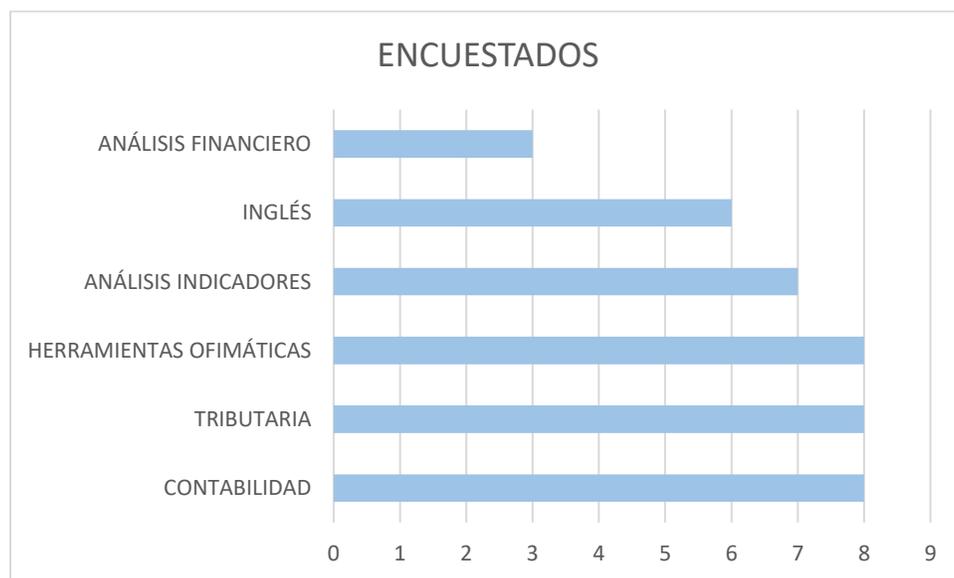
- **Liderazgo:** Es la capacidad de orientar y desarrollar un equipo de trabajo, fijando y haciendo seguimiento a objetivos claros, integrando las opiniones y capacidades del grupo en pro del cumplimiento de los objetivos establecidos.

- **Alto Desempeño:** Es la capacidad de integrar las fortalezas técnicas y de relacionamiento para lograr los resultados que la organización espera de cada colaborador.
- **Desarrollo de Equipo:** Es la capacidad que tienen los líderes para desarrollar a su equipo, velando por el equilibrio entre el bienestar de sus colaboradores y el logro de los resultados.

Adicional a lo anterior, se encontró que el ocupante del cargo debe contar con una formación específica en las siguientes áreas: conocimientos en contabilidad, tributaria, herramientas ofimáticas, indicadores de gestión y de resultados, análisis de riesgos y análisis financiero e inglés, así:

Gráfico No. 1

Formación específica por áreas:



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, con la información recolectada y analizada se elaboró la propuesta del Manual de funciones, para el cargo de Jefe de Negocios Fiduciarios, dentro del proceso de Relacionamiento de Fiducia Pública, el cual incluye:

- Nombre del cargo
- Jefe Directo
- Personal a cargo
- Ubicación física dentro de la organización
- Funciones, aquí se describen las principales actividades rutinarias y no rutinarias que debe realizar el colaborador.
- Responsabilidades, las cuales corresponden a los objetivos y propósitos por los que responde a los superiores.
- Autoridades, son las decisiones organizacionales que puede tomar.
- Informes, qué informes se deben elaborar, a quién se le deben entregar y con qué periodicidad.
- Competencia, en este numeral se establece la educación, experiencia, formación y habilidades para desarrollar el cargo.

Propuesta del Manual de Funciones para el cargo de Jefe de Negocios

Fiduciarios en el proceso de Relacionamiento

ESTUDIO DE CASO	Proceso: Relacionamiento	Otro documento	Página: 1 de 3
		PERFIL DE CARGO	Código: Fidu-01
			Versión: 1
NOMBRE CARGO:	Jefe de Negocios Fiduciarios		
JEFE DIRECTO:	Gerente de Concesiones		
PERSONAL A CARGO:	Analistas III - Aprendiz SENA , Aprendiz Universitario		
UBICACIÓN FISICA:	Edificio San Martin Piso 19		
1. FUNCIONES (Actividades rutinarias y no rutinarias a realizar.)			
Administrativas			
Realizar los Comités Primarios semanales.			
Actualizar controles y bases de datos requeridas mensualmente			
Administrar las personas a cargo y realizar todos los trámites respectivos de vacaciones, licencias, permisos, incapacidades.			
Realizar el reporte de riesgos operacionales de forma mensual			
Elaborar el presupuesto de la Jefatura cada año			
Asistir a las reuniones de los diferentes procesos, que se requieran.			
Realizar los cursos virtuales y asistir a las capacitaciones que sean citadas.			
Coordinar y realizar las entrevistas a los postulantes de cargo bajo su control			
Realizar las evaluaciones de desempeño de forma anual a cada colaborador bajo su cargo.			
Contables:			
Revisar los Estados Financieros de los negocios asignados al cargo de forma mensual y hacer las observaciones que den a lugar antes del cierre del mes.			
Realizar reuniones periódicas con el Fideicomitente y con el área contable para el adecuado registro de los asientos contables en los fideicomisos.			
Revisar las Notas a los Estados Financieros de los Fideicomisos que lo requieran, de forma semestral.			
Dar respuesta a los Informes de Hallazgos o Memorandos de recomendaciones de la auditoría y Revisoría Fiscal de los Fideicomisos.			
Gestión			
Redactar y expedir las respuestas a las solicitudes de las partes interesadas.			
Realizar seguimiento y actualizar de forma anual la Base de Sarlaft de cada Fideicomiso a su cargo.			
Hacer seguimiento al vencimiento de las pólizas que amparan los Activos Fijos de cada Fideicomiso y solicitar la actualización de las mismas al cliente.			
Coordinar la firma de los documentos para cada desembolso, una vez sea requerido por el Fideicomitente.			
Revisión de documentos jurídicos como: Contratos Fiduciarios, Contratos de Concesión, Contratos de Mandatos, Contratos de Comodatos, Reglamentos de Comité Fiduciario, Cesiones de Derechos Fiduciarios, Otrosíes.			
Revisar de forma mensual los Informes como: Ingresos y egresos, Informes de Gestión, Rendiciones de Cuentas, Certificaciones para antes de Control, Partidas conciliatorias			
Atender, revisar y hacer seguimiento a los requerimientos de cada una de las partes interesadas.			
Revisión mensual de las tasas de rentabilidad de las cuentas y fondos de inversión			
Inicio de Negocio			
Recibir los documentos contractuales del área de Estructuración			
Solicitar la creación y asignación de los negocios nuevos en los aplicativos.			
Coordinar y liderar la reunión de inicio con el cliente y hacer entrega de la documentación y procedimientos de pagos de la Fiduciaria.			
Realizar la solicitud de aperturas de cuentas de conformidad con lo establecido en el Contrato			
Liquidación de Negocio			
Solicitar a los Fideicomitentes el Acta de Finalización de las Obras o Terminación Anticipada del Contrato de Concesión			
Solicitar a cada área de la Fiduciaria el Paz y Salvo para la liquidación			
Remitir al cliente el detalle de cxc y cxp registradas en el Fideicomiso para su depuración			
Solicitar y hacer seguimiento al traslado de los recursos remanentes de las cuentas.			
Solicitar y hacer seguimiento al documento de liquidación del contrato hasta su firma.			

ESTUDIO DE CASO	Proceso: Relacionamiento	Otro documento				Página: 1 de 3
		PERFIL DE CARGO				Código: Fidu-01
						Versión: 1
NOMBRE CARGO:	Jefe de Negocios Fiduciarios					
JEFE DIRECTO:	Gerente de Concesiones					
PERSONAL A CARGO:	Analistas III - Aprendiz SENA , Aprendiz Universitario					
UBICACIÓN FÍSICA:	Edificio San Martin Piso 19					
4. INFORMES (Informes que debe elaborar, indicando a quien se presenta y con que frecuencia)						
	INFORME	DIRIGIDO A	SEMANAL	MENSUAL	OCASIONAL	ANUAL
	Presupuestos de la Jefatura	Gerencia y Dirección				x
	Reporte de Riesgos operacionales	Riesgos		x		
	Información General del desarrollo de los Fideicomisos	Gerencia y Dirección			x	
	Indicadores de gestión	Gerencia y Dirección		x		
5. COMPETENCIA						
5.1 EDUCACION (Educación formal a largo plazo, tales como: Tecnólogos, Técnicos, Universitarios, Postgrados, Etc)						
Profesional en Administración de Empresas, Economía, Contaduría o carreras afines		HOMOLOGACIÓN: No aplica				
5.2 EXPERIENCIA						
EXPERIENCIA	DESCRIPCIÓN	AÑOS	HOMOLOGACIÓN			
GENERAL	Jefe de Negocios Fiduciarios	Mayor o igual a 1 año	Mínimo 1 año en el cargo actual o 1 año en Fiducia			
5.3 FORMACION (Formacion necesaria para desempeñar el cargo) Indicar si la formación es exigida a la Organización o al empleado.						
FORMACIÓN				Exigido a		
Exigible				Todos		
Manejo de Fiducia						
Conocimientos en Contabilidad						
Manejo de Excel y Word - No Certificable						
Manejo de personal						
Deseable						
Manejo de Indicadores de Gestión y Resultados						
Análisis de riesgos						
Inglés 60%						
5.4 HABILIDADES (Competencias determinadas para el desempeño del cargo)						
HABILIDADES						
Cargo						
Liderazgo						
Desarrollo de Equipo						
Organizacionales						
Alto Desempeño						

Fuente: Elaboración propia

3. CONCLUSIONES

Como resultado de la investigación realizada, se puede concluir que la información de las tareas detalladas del cargo objeto de estudio no son claras ni estándares para los 8 colaboradores que desempeñan el mismo, haciendo que las actividades se desarrollaren por el criterio de cada uno, más no por contar con la información establecida en un documento o herramienta.

Así mismo, se puede concluir que es importante contar con un Manual de Funciones que estandarice y defina claramente las actividades que se deben realizar, evitando que las personas continúen ejerciendo funciones fuera de sus responsabilidades u omitiendo algunas que estén bajo su control y promoviendo una mejor planeación en su trabajo.

Por último, el contar con una herramienta como el Manual de funciones, donde también se establecen las competencias requeridas para el cargo, podrá servir como guía para la evaluación de desempeño, y nivel de cumplimiento de requisitos mínimos al momento de contratar nuevo personal.

4. REFERENCIAS

Chiavenato, I. (Quinta Edición). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill.

Norma ISO 9001. (2015). ICONTEC.

Núñez, A.N. (2004). *Cómo identificar las funciones de los puestos*, De *gerencia.com*,

Recursos Para Profesionales de RRHH, recuperado de:

http://www.degerencia.com/articulo/como_identificar_las_funciones_de_los_puestos

Sampieri. (4ta Edición). *Metodología de la Investigación*.