

**PLAN DE MEJORAMIENTO PARA AUMENTAR LA EFICIENCIA EN LOS
PROCESOS DE COMUNICACIÓN Y DE APOYO ENTRE LOS GESTORES Y LOS
AUXILIARES DEL DEPARTAMENTO DE NEGOCIOS FIUCIARIOS DE LA
EMPRESA FIDUCOOMEVA**

María Camila Montoya Obregón

Eva María Ruiz Paniagua

HARRISON SANCHEZ SEVILLANO

**INSTITUTO TECNICO NACIONAL DE COMERCIO SIMON RODRIGUEZ
INTENALCO**

TECNOLOGÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

CALI, COLOMBIA

2025

Contenido

5. Diseño metodológico	21
5.1. Componentes investigativos	21
5.1.1. Tipo, métodos y fuentes de investigación.....	21
Las fuentes de información necesarias para el objeto de investigación son:.....	22
5.1.2. Línea de investigación	23
5.1.3. Delimitación del objeto de estudio	23
5.1.4. Población y muestra de objeto de estudio	24
5.2. Técnicas e instrumentos.....	24
5.2.1 Diagnostico empresarial.....	24
5.2.2. El Análisis de procesos.	33
5.3 Procedimientos.....	36
5.3.1 Fases del diagnóstico en la empresa Fiducomeva.....	36
5.3.2. Pasos para el estudio de procesos de la empresa Fiducomeva.....	37
5.3.4 Pasos para calcular los costos de la propuesta.....	37

En Fiducomeva, la falta de comunicación y apoyo por parte de los gestores del área de negocios fiduciarios se ha identificado como un problema significativo que impacta de manera negativa el ambiente laboral, la motivación de los empleados y, en consecuencia, el rendimiento organizacional. La carencia de información clara sobre decisiones importantes, cambios en políticas y objetivos organizacionales, sumada a la ausencia de retroalimentación y reconocimiento por parte de los líderes, ha generado un clima de desmotivación y baja moral.

Para atender esta situación, se plantea un plan de mejoramiento que aborde de manera integral la comunicación interna y el apoyo de los gestores. Los **objetivos específicos** definidos en este trabajo resultan fundamentales para alcanzar este propósito: el diagnóstico organizacional permitirá identificar con precisión las brechas actuales; el diseño de estrategias aportará herramientas concretas para mejorar la transparencia y el flujo de información; el plan de acción detallará la ejecución de dichas estrategias; el estudio costo/beneficio garantizará que las medidas sean viables y rentables; y finalmente, el establecimiento de indicadores de desempeño permitirá evaluar de forma continua el impacto de las acciones implementadas.

De esta manera, la investigación no solo busca comprender las causas del problema, sino también generar soluciones prácticas y medibles que fortalezcan la cultura organizacional de Fiducomeva, promuevan un entorno de trabajo más colaborativo y contribuyan a mejorar el desempeño institucional.

Identificación del problema

En Fiducomeva, la falta de comunicación y apoyo por parte de los gestores del área de negocios fiduciarios se ha identificado como un problema significativo que impacta de manera negativa el ambiente laboral, la motivación de los empleados y, en consecuencia, el rendimiento organizacional. La carencia de información clara sobre decisiones importantes, cambios en políticas y objetivos organizacionales, sumada a la ausencia de retroalimentación y reconocimiento por parte de los líderes, ha generado un clima de desmotivación y baja moral.

Para atender esta situación, se plantea un plan de mejoramiento que aborde de manera integral la comunicación interna y el apoyo de los gestores. Los objetivos específicos definidos en este trabajo resultan

fundamentales para alcanzar este propósito: el diagnóstico organizacional permitirá identificar con precisión las brechas actuales; el diseño de estrategias aportará herramientas concretas para mejorar la transparencia y el flujo de información; el plan de acción detallará la ejecución de dichas estrategias; el estudio costo/beneficio garantizará que las medidas sean viables y rentables; y finalmente, el establecimiento de indicadores de desempeño permitirá evaluar de forma continua el impacto de las acciones implementadas.

De esta manera, la investigación no solo busca comprender las causas del problema, sino también generar soluciones prácticas y medibles que fortalezcan la cultura organizacional de Fiducoomeva, promuevan un entorno de trabajo más colaborativo y contribuyan a mejorar el desempeño institucional.

Descripción del problema

Fiducoomeva es una filial del Grupo Coomeva dedicada a la prestación de servicios fiduciarios, con presencia en Colombia y una trayectoria que respalda su solidez y compromiso con la transparencia, la confiabilidad y la atención personalizada. Su misión se orienta a administrar de manera eficiente y segura los recursos de sus clientes, ofreciendo soluciones financieras que se ajustan a las necesidades del mercado. Gracias a su reputación y experiencia, la empresa ha mantenido un crecimiento sostenido, ampliando su portafolio de servicios y adaptándose a los cambios del sector financiero.

A pesar de su sólida trayectoria y reconocimiento en el sector, en el área de negocios fiduciarios de Fiducoomeva se ha evidenciado una falta de comunicación y apoyo por parte de los gestores hacia los equipos de trabajo. Este problema se manifiesta en la escasa información sobre decisiones estratégicas, cambios en políticas internas, objetivos organizacionales y procedimientos. Adicionalmente, se percibe una ausencia de retroalimentación oportuna y de reconocimiento a los logros del personal.

Estas carencias han generado un ambiente laboral caracterizado por la desmotivación, baja moral, poca colaboración entre áreas y una disminución en el compromiso de los empleados. Si no se abordan de manera efectiva, estas situaciones pueden afectar la productividad, la retención de talento y, en última instancia, la calidad del servicio ofrecido a los clientes.

**PLAN DE MEJORAMIENTO PARA AUMENTAR LA EFICIENCIA EN LOS
PROCESOS DE COMUNICACIÓN Y DE APOYO ENTRE LOS GESTORES Y LOS
AUXILIARES DEL DEPARTAMENTO DE NEGOCIOS FIUCIARIOS DE LA
EMPRESA FIDUCOOMEVA**

SINTOMAS	CAUSAS	PRONOSTICOS	CONTROL DEL PRONOSTICO
<p style="text-align: center;">Falta de Retroalimentación Constructiva</p>	<p style="text-align: center;">Los jefes no dedican tiempo suficiente para proporcionar retroalimentación específica y constructiva a sus empleados.</p>	<p style="text-align: center;">La falta de retroalimentación puede llevar a la desmotivación y la confusión entre los empleados, lo que afecta negativamente su rendimiento y su capacidad para crecer profesionalmente.</p>	<p style="text-align: center;">Implementar sesiones regulares de retroalimentación individual entre jefes y empleados, establecer expectativas claras sobre el proceso de retroalimentación y brindar capacitación a los jefes sobre cómo ofrecer retroalimentación efectiva.</p>

<p>Falta de Reconocimiento y Valoración del Trabajo</p>	<p>No existe un programa de incentivos que valore adecuadamente el trabajo duro y los logros de sus empleados.</p>	<p>La falta de reconocimiento puede generar desmotivación y disminuir la moral de los empleados, lo que puede resultar en una alta rotación de personal y una baja productividad.</p>	<p>Implementar programas de reconocimiento que celebren los logros de los empleados, establecer un sistema de reconocimiento formal y fomentar una cultura de aprecio y gratitud en toda la organización.</p>
<p>Ausencia de Claridad en Expectativas y Objetivos</p>	<p>Los jefes no comunican de manera clara y consistente las expectativas y objetivos organizacionales a sus equipos.</p>	<p>La falta de claridad puede generar confusión y desaliento entre los empleados, lo que puede resultar en una falta de alineación con los objetivos organizacionales y un bajo compromiso con el trabajo.</p>	<p>Establecer reuniones periódicas para comunicar y revisar las expectativas y objetivos, proporcionar acceso a información relevante y recursos necesarios para alcanzar los</p>

			objetivos y promover una cultura de transparencia y comunicación abierta.
Problemas de coordinación	falta de alineación, duplicación de esfuerzos, retrasos en la toma de decisiones, falta de colaboración y desconexión entre niveles jerárquicos.	Impacto en la productividad, aumento de errores y retrabajo, deterioro del clima laboral, pérdida de clientes y oportunidades de negocio.	Implementar reuniones regulares entre equipos, establecer canales de comunicación claros y promover la colaboración interdepartamental para mejorar la coordinación y resolver los problemas de manera proactiva.

Pregunta problema

¿Cómo se puede mejorar la comunicación y el apoyo por parte de los jefes en Fiducoomeva para promover un ambiente laboral más colaborativo, motivador y productivo?

Objetivo general

Desarrollar un plan de mejoramiento en la comunicación y apoyo a los gestores que dirigen en el área de negocios fiduciarios de la empresa Fiducoomeva.

Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico organizacional detallado que identifique las brechas y deficiencias en la comunicación y el apoyo por parte de los gestores en Fiducoomeva, mediante encuestas, entrevistas y análisis de documentos internos.
- Diseñar estrategias específicas para mejorar la comunicación interna y externa en Fiducoomeva, incluyendo la implementación de canales de comunicación efectivos, reuniones regulares de retroalimentación y políticas de transparencia.
- Elaborar un plan de acción detallado que establezca las actividades, responsabilidades y plazos para la implementación de las estrategias de mejora en la comunicación y el apoyo por parte de los gestores en Fiducoomeva, priorizando las áreas de mayor necesidad identificadas en el diagnóstico organizacional.

- Realizar un estudio costo/beneficio que evalúe los recursos necesarios para implementar las estrategias de mejora en la comunicación y el apoyo por parte de los gestores en Fiducoomeva, así como los posibles beneficios en términos de aumento de la productividad, satisfacción laboral y retención de talento.
- Establecer indicadores clave de desempeño (KPIs) para monitorear y evaluar el impacto de las estrategias de mejora en la comunicación y el apoyo por parte de los gestores en Fiducoomeva, con el fin de realizar ajustes y mejoras continuas en el proceso de implementación.

Justificación Teórica

El problema identificado en Fiducoomeva, caracterizado por la falta de comunicación y apoyo por parte de los gestores, puede ser analizado a la luz de varias teorías organizativas. Una de las más relevantes es la **Teoría del Liderazgo Transformacional**, propuesta por Bernard M. Bass y desarrollada posteriormente por investigadores como James MacGregor Burns y Bruce Avolio. Esta teoría sostiene que los líderes efectivos no solo se centran en la realización de tareas y la supervisión de subordinados, sino que también inspiran y motivan a sus seguidores a alcanzar metas más elevadas, fomentando un ambiente de confianza, comunicación abierta y apoyo mutuo.

Según la Teoría del Liderazgo Transformacional, los líderes se caracterizan por cuatro comportamientos clave: carisma o influencia idealizada, estimulación intelectual, consideración individualizada e influencia inspiradora. En el caso de Fiducoomeva, la ausencia de comunicación fluida y de apoyo por parte de los gestores refleja una brecha importante respecto a estos principios, lo que incide directamente en la moral, el compromiso y la productividad del equipo.

Además, para evaluar las estrategias propuestas para mejorar la comunicación y el apoyo, es fundamental considerar el **Análisis Costo-Beneficio**, tal como lo plantea Boardman et al. (2018) en su obra *Cost-Benefit Analysis: Concepts and Practice*. Este enfoque permite comparar sistemáticamente los costos y beneficios, tanto monetarios como intangibles, asociados a la implementación de las mejoras propuestas. En el contexto de Fiducoomeva, este análisis facilitará la toma de decisiones informadas, asegurando que los recursos invertidos en el plan de mejora

generen un retorno tangible en términos de productividad, satisfacción laboral y retención de talento.

Justificación Práctica

En el contexto actual de Fiducoomeva, atender las deficiencias en la comunicación y en el respaldo por parte de los líderes resulta clave para preservar un ambiente laboral saludable y potenciar el rendimiento organizacional. Una gestión interna más clara y colaborativa genera efectos positivos medibles, como el aumento de la productividad, la retención de talento y la satisfacción de los colaboradores.

Además, resolver este tipo de problemas contribuye a proteger y fortalecer la imagen de la entidad dentro del sector financiero colombiano. Una cultura corporativa fundamentada en la transparencia y el apoyo mutuo promueve la fidelidad de los clientes y refuerza la confianza en los servicios que ofrece.

El proyecto cuenta con el acompañamiento académico de Intenalco, institución que ha aportado conocimientos teóricos, metodologías de intervención y asesoría especializada en liderazgo y comunicación organizacional. Este respaldo garantiza que las estrategias propuestas se fundamenten en evidencia y respondan a las mejores prácticas del sector.

Justificación Metodológica

Para comprender la situación identificada en Fiducoomeva, se plantea un enfoque investigativo estructurado que combine herramientas cualitativas y cuantitativas. Este método permite obtener una visión integral de las deficiencias en la comunicación interna y del impacto que generan en el desempeño y el clima laboral.

El estudio contempla la aplicación de encuestas de clima, entrevistas estructuradas y análisis documental. Con estas técnicas será posible identificar causas raíz y proponer soluciones concretas, tales como programas de formación en liderazgo, canales formales de retroalimentación y esquemas de reconocimiento al personal.

La relación entre esta justificación y el diseño metodológico se encuentra en la coherencia de los instrumentos propuestos, que contemplan la recolección de datos primarios y secundarios, así como su análisis comparativo frente a referentes de buenas prácticas organizacionales.

Diseño Metodológico

5.1. Componentes investigativos

5.1.1. Tipo, métodos y fuentes de investigación

El presente estudio corresponde a una investigación aplicada y descriptiva, orientada a resolver un problema específico en el entorno empresarial de Fiducoomeva y a describir las brechas existentes en los procesos de comunicación y apoyo por parte de los gestores.

Métodos propuestos:

1. **Encuestas y cuestionarios:** Herramientas para recopilar datos cuantitativos sobre la percepción de los empleados respecto a la comunicación y el respaldo de sus líderes, identificando áreas críticas de mejora.
2. **Entrevistas estructuradas:** Espacios para profundizar cualitativamente en las causas del problema y posibles soluciones, con base en la experiencia de los empleados y directivos.
3. **Revisión documental:** Análisis de políticas, circulares, informes y actas que permitan identificar brechas entre la teoría y la práctica interna.
4. **Análisis comparativo:** Evaluación de los hallazgos frente a modelos y prácticas exitosas en comunicación y liderazgo.

Fuentes de investigación:

- **Primarias:** Opiniones y experiencias de empleados y gestores obtenidas mediante entrevistas y encuestas.
- **Secundarias:** Documentos internos de Fiducoomeva y bibliografía especializada sobre gestión del talento humano, liderazgo y comunicación organizacional.

Este esquema metodológico asegura la obtención de información precisa y útil para sustentar las recomendaciones y estrategias, favoreciendo la implementación de intervenciones eficaces y medibles.

Marco teórico

El liderazgo es una pieza fundamental en el éxito y la eficacia de cualquier organización. Entre las teorías más influyentes, el **Liderazgo Transformacional** ha cobrado gran relevancia en el entorno empresarial actual.

Desarrollada principalmente por Bernard M. Bass y ampliada por Bruce Avolio y James MacGregor Burns, esta teoría se basa en la premisa de que los líderes efectivos van más allá de administrar tareas, buscando inspirar, motivar y empoderar a sus seguidores para que alcancen metas superiores y trasciendan sus intereses personales en favor de objetivos colectivos.

Los cuatro componentes principales del liderazgo transformacional son:

1. **Carisma o Influencia Idealizada:** El líder es un modelo a seguir que inspira confianza, respeto y compromiso.
2. **Estimulación Intelectual:** Promueve la creatividad y cuestiona el status quo, fomentando soluciones innovadoras.
3. **Consideración Individualizada:** Atiende las necesidades particulares de cada miembro del equipo, ofreciendo apoyo y mentoría personalizada.
4. **Influencia Inspiradora:** Comunica una visión clara y motivadora del futuro, logrando que el equipo se comprometa con ella.

En relación con la viabilidad y eficacia de las estrategias de mejora, es importante incorporar fundamentos de **Evaluación Económica**, en particular el **Análisis Costo-Beneficio** propuesto por Boardman et al. (2018). Este método implica identificar, cuantificar y comparar los beneficios esperados frente a los costos totales, asegurando que las intervenciones no solo sean efectivas desde el punto de vista organizacional, sino también sostenibles desde una perspectiva financiera.

Aplicar este enfoque en el contexto de Fiducoomeva permitirá priorizar aquellas estrategias de mejora en comunicación y liderazgo que maximicen el retorno sobre la inversión, optimizando tanto el bienestar de los empleados como los resultados institucionales.

Marco conceptual

El marco conceptual aborda elementos clave que influyen en la efectividad del liderazgo y la dinámica organizacional. Desde el enfoque inspirador del liderazgo transformacional hasta la importancia de una cultura organizacional sólida y una visión clara, cada componente juega un papel crucial en la configuración del ambiente de trabajo y el logro de metas organizacionales. En resumen, este marco proporciona una guía integral para liderar y gestionar una organización hacia el éxito sostenible.

- Liderazgo Transformacional: Enfoque de liderazgo que se centra en inspirar y motivar a los seguidores para alcanzar metas más elevadas y trascender sus propios intereses personales.

- Carisma Inspirador: Atributo de los líderes transformacionales que les permite ejemplificar un sentido de idealismo y visión, inspirando confianza y compromiso en sus seguidores.

- Estimulación Intelectual: Componente del liderazgo transformacional que implica fomentar un ambiente de innovación y creatividad, desafiando el statu quo y alentando nuevas ideas y enfoques.

- Consideración Individualizada: Elemento clave del liderazgo transformacional que se refiere a la preocupación por las necesidades individuales de los seguidores, ofreciendo apoyo personalizado y orientación.

- Influencia Inspiradora: Aspecto esencial del liderazgo transformacional que implica comunicar una visión clara y emocionante del futuro, motivando a los seguidores a comprometerse con metas significativas y compartidas.

- Ambiente de Aprendizaje: Entorno organizacional que promueve la adquisición de conocimientos y habilidades a través de la experimentación, la colaboración y el crecimiento personal y profesional.

- Cultura Organizacional: Conjunto de valores, creencias, normas y comportamientos compartidos por los miembros de una organización, que influyen en su forma de trabajar y tomar decisiones.

- Empoderamiento: Proceso mediante el cual los líderes otorgan a sus seguidores la autoridad, responsabilidad y recursos necesarios para asumir un mayor control sobre su trabajo y su desarrollo.

- Retroalimentación Constructiva: Información proporcionada a los seguidores por parte de los líderes, con el fin de mejorar su desempeño y facilitar su crecimiento y desarrollo profesional.

- Visión Organizacional: Imagen o dirección aspiracional que guía las acciones y decisiones de una organización, y que comunica sus objetivos a largo plazo y su propósito fundamental.

Marco contextual

FIDUCIARIA COOMEVA S.A. (FIDUCOOMEVA S.A.), Se encuentra ubicada en la ciudad de Cali, valle del cauca en el barrio buitrrera, es una entidad legalmente constituida mediante escritura pública número 1.671 del 25 de mayo de 2016, otorgada en la Notaría 18 del Círculo Notarial de Cali, con registro mercantil 956223-4 y NIT 900.978.303-9.

Esta sociedad cuenta con permiso de funcionamiento otorgado mediante Resolución 1576 del 19 de diciembre de 2016 de la Superintendencia Financiera de Colombia. con el objetivo de brindar soluciones financieras y servicios bancarios a sus miembros. Su fundación se basó en principios de solidaridad, cooperación y servicio a la comunidad, valores que han guiado su trayectoria desde entonces.



Marco temporal

El proyecto se desarrollará a lo largo de dos fases, abarcando un período total de aproximadamente un año en cada una. Este marco temporal proporciona una estructura clara y organizada para la ejecución del proyecto, asegurando una gestión eficiente del tiempo y recursos disponibles.

Fase 1: Febrero a mayo de 2024

Durante esta fase inicial, se llevarán a cabo las actividades de planificación, diseño y preparación necesarias para la implementación del proyecto. Se establecerán los objetivos, se definirán las estrategias y se elaborará un plan detallado que guiará la ejecución en las etapas siguientes.

Fase 2: Febrero a mayo de 2025

En esta segunda fase, se ejecutará el plan diseñado en la fase anterior. Se pondrán en marcha todas las actividades planificadas, se llevarán a cabo las acciones necesarias para alcanzar los objetivos establecidos y se monitoreará el progreso del proyecto de manera continua.

Marco legal

El marco legal proporciona el conjunto de regulaciones y disposiciones que rigen las actividades de FIDUCIARIA COOMEVA S.A. (FIDUCOOMEVA S.A.) y el desarrollo del proyecto. Estas normativas establecen los límites, derechos y responsabilidades tanto de la entidad como de los individuos involucrados en el proceso.

La Ley 1014 del 26 de enero de 2006 es una normativa colombiana que establece disposiciones para fomentar y promover la cultura del emprendimiento en el país. Esta ley es conocida como la "Ley de Fomento de la Cultura del Emprendimiento" y busca impulsar el

desarrollo económico y social a través del estímulo a la creación de empresas y al espíritu emprendedor.

La Ley de Libranzas en Colombia, también conocida como Ley 1527 de 2012, regula el mecanismo de descuento por libranza como una forma de pago de obligaciones financieras.

Además, otros dos procesos legales relevantes para el proyecto son:

1. Normativas de la Superintendencia Financiera de Colombia: Estas regulaciones establecen los requisitos y estándares que FIDUCOOMEVA S.A. debe cumplir en su funcionamiento como entidad financiera, incluyendo aspectos relacionados con la gestión de riesgos, transparencia financiera y protección al consumidor.

2. Normas Laborales: Las leyes laborales colombianas definen los derechos y obligaciones tanto de la empresa como de sus empleados, regulando aspectos como el salario, jornada laboral, seguridad social y condiciones de trabajo. Cumplir con estas normativas es fundamental para garantizar un ambiente laboral justo y equitativo.

Este marco legal proporciona el marco jurídico necesario para el desarrollo del proyecto dentro de los límites establecidos por la ley, asegurando el cumplimiento de todas las regulaciones aplicables.

1. Diseño metodológico

1.1. Componentes investigativos

1.1.1. Tipo, métodos y fuentes de investigación.

Este proyecto se enmarca en una investigación aplicada y descriptiva. Se busca abordar un problema específico en el entorno empresarial de Fiducoomeva, una cooperativa financiera en Colombia, y describir las deficiencias en la comunicación y el apoyo por parte de los gestores.

Métodos de Investigación:

1. Encuestas y Cuestionarios: Se diseñarán encuestas y cuestionarios para recopilar datos sobre la percepción de los empleados sobre la comunicación y el apoyo por parte de los gestores. Estos instrumentos permitirán obtener información cuantitativa sobre la magnitud del problema y las áreas específicas que requieren atención.
2. Entrevistas Estructuradas: Se llevarán a cabo entrevistas estructuradas con empleados y directivos clave de Fiducoomeva. Estas entrevistas proporcionarán información cualitativa más detallada sobre las causas subyacentes de las deficiencias en la comunicación y el apoyo, así como posibles soluciones.
3. Revisión Documental: Se realizará una revisión exhaustiva de documentos internos de Fiducoomeva, como políticas organizacionales, comunicaciones internas, informes de gestión y registros de reuniones. Esta revisión documental ayudará a comprender el contexto organizacional y a identificar posibles brechas en la comunicación y el apoyo.

4. **Análisis Comparativo:** Se compararán los datos recopilados con las mejores prácticas en comunicación organizacional y liderazgo. Este análisis permitirá identificar áreas de mejora y desarrollar recomendaciones específicas para Fiducoomeva.

Fuentes de Investigación:

- **Documentos Internos:** Se analizarán políticas organizacionales, comunicaciones internas, informes de gestión y registros de reuniones de Fiducoomeva para comprender el contexto y las prácticas actuales relacionadas con la comunicación y el liderazgo.

- **Literatura Académica y Profesional:** Se revisarán libros, artículos académicos y estudios previos relacionados con la comunicación organizacional, el liderazgo efectivo y la gestión del cambio en entornos empresariales.

- **Experiencia Directa:** Se contará con la experiencia y el conocimiento de expertos en comunicación organizacional y liderazgo para orientar el diseño de la investigación y el desarrollo de recomendaciones.

- **Datos Cuantitativos y Cualitativos:** Los datos recopilados a través de encuestas, cuestionarios y entrevistas proporcionarán información cuantitativa y cualitativa sobre la percepción de los empleados y directivos sobre la comunicación y el apoyo en Fiducoomeva.

Las fuentes de información necesarias para el objeto de investigación son:

Primarias:

- **Entrevistas con Empleados y Gestores:** Las entrevistas directas con los empleados y gestores de Fiducoomeva proporcionarán información valiosa sobre sus percepciones, experiencias y necesidades en cuanto a comunicación y apoyo por parte de

los líderes de la empresa. Esto permitirá una comprensión más profunda de los problemas y facilitará la identificación de áreas específicas que requieren mejoras.

Secundarias:

- **Documentos Internos de la Empresa:** El acceso a documentos internos de Fiducoomeva, como políticas organizacionales, comunicaciones internas previas, informes de desempeño, entre otros, será fundamental para comprender la estructura organizativa, las prácticas de comunicación existentes y los posibles obstáculos que enfrenta la empresa en este aspecto.
- **Literatura Académica y Estudios Previos:** La revisión de estudios previos, artículos académicos y libros sobre comunicación organizacional, liderazgo efectivo, gestión del cambio y otros temas relacionados proporcionará un marco teórico sólido y permitirá identificar las mejores prácticas y estrategias utilizadas por otras organizaciones para abordar problemas similares. Esto ayudará a informar el diseño de estrategias efectivas de mejora de la comunicación y el apoyo en Fiducoomeva.

1.1.2. Línea de investigación. El presente trabajo se inscribe en la línea de investigación del programa Técnico Profesional en procesos Administrativos del Instituto Técnico Nacional de Comercio “Simón Rodríguez” “Mejoramiento de la falta de comunicación por parte de los gestores del área de negocios fiduciarios.

1.1.3. Delimitación del objeto de estudio. La investigación del presente proyecto será ejecutada en la empresa Fiducoomeva, ubicada en la Ciudad **de Cali (Valle)**. Para el desarrollo del objetivo principal de esta investigación se estudiará la información relacionada con la comunicación y el apoyo por parte de los gestores.

Académicamente el proyecto se encuentra enmarcado dentro del área del conocimiento en Gestión administrativa, y el objeto de estudio de este trabajo es el análisis de la información relacionada con el propósito de identificar áreas de mejora y proponer estrategias efectivas para promover un ambiente laboral más colaborativo, motivador y productivo. que se implementará en la empresa Fiducoomeva de la ciudad de Cali.

1.1.4. Población y muestra de objeto de estudio. Este proyecto propone una mejora en el proceso de el apoyo y la comunicación por parte de los gestores en la empresa Fiducoomeva ubicada en Cali, una empresa del sector financiero, que apruebe la realización de un plan de acción, necesario como punto de referencia, para conseguir el mejoramiento de sus prácticas, administrativas, acarreando beneficios económicos y que al mismo tiempo produzca aumento del valor de la empresa. Con lo anterior, la población a estudiar será la empresa Fiducoomeva, y la muestra que se tomará para realizar el estudio será el área de negocios fiduciarios de la empresa Fiducoomeva

1.2. Técnicas e instrumentos

5.2.1 Diagnostico empresarial.

La situación actual en Fiducoomeva se caracteriza por una falta significativa de comunicación y apoyo por parte de los gestores, lo que está afectando negativamente el ambiente laboral y el desempeño de los empleados. Esta falta de comunicación se refleja en la falta de información clara sobre decisiones importantes, objetivos organizacionales y cambios en políticas o procedimientos. Además, se observa una carencia de retroalimentación y reconocimiento por parte de los líderes de la empresa, lo que contribuye a la percepción de falta de apoyo y reconocimiento por parte de los empleados.

Sin embargo, la empresa cuenta con una sólida reputación en el sector financiero colombiano, así como con un compromiso establecido con la transparencia, la confiabilidad y la atención personalizada a sus clientes. Esta base sólida puede servir como punto de partida para abordar el problema identificado y mejorar la comunicación y el apoyo dentro de la organización.

Diagnósticos integrales:

1. Diagnóstico de Comunicación Organizacional:

- Evaluación de la efectividad de los canales de comunicación interna, incluyendo reuniones, correos electrónicos, intranet, etc.
- Análisis de la claridad y frecuencia de la comunicación sobre decisiones importantes, objetivos organizacionales y cambios en políticas o procedimientos.
- Investigación sobre el grado de retroalimentación proporcionada por los gestores y la percepción de los empleados sobre el reconocimiento recibido.
- Identificación de barreras o filtros que obstaculizan una comunicación abierta y transparente en la organización.

2. Diagnóstico de Cultura Organizacional:

- Evaluación de la cultura de la empresa en cuanto a valores, creencias y normas relacionadas con la comunicación y el apoyo.
- Análisis de la cohesión del equipo, la confianza entre colegas y el sentido de pertenencia a la organización.

- Investigación sobre la percepción de los empleados sobre el liderazgo y la capacidad de los gestores para inspirar, motivar y apoyar a sus equipos.

3. **Diagnóstico de Liderazgo y Desarrollo de Habilidades:**

- Evaluación de las habilidades de liderazgo de los gestores, incluyendo su capacidad para comunicar de manera efectiva, proporcionar retroalimentación y reconocimiento, y crear un ambiente de trabajo colaborativo.

- Análisis de programas de desarrollo de liderazgo existentes y su efectividad para mejorar las habilidades de comunicación y apoyo de los gestores.

- Investigación sobre la percepción de los empleados sobre el liderazgo en la empresa y su impacto en la motivación y el desempeño laboral.

4. **Diagnóstico de Políticas y Procedimientos Organizacionales:**

- Evaluación de las políticas y procedimientos existentes relacionados con la comunicación interna, el reconocimiento del desempeño y el apoyo a los empleados.

- Análisis de la consistencia y aplicabilidad de estas políticas en diferentes áreas y niveles de la organización.

- Investigación sobre la percepción de los empleados sobre la efectividad de las políticas y procedimientos en promover un ambiente de trabajo colaborativo y motivador.

Diagnósticos específicos:**1. Diagnóstico de Comunicación Interna:**

- Evaluación de los procesos de comunicación interna dentro de Fiducoomeva, incluyendo la efectividad de los canales de comunicación utilizados y la claridad de los mensajes transmitidos.
- Análisis de la percepción de los empleados sobre la comunicación interna, identificando áreas de mejora para promover una comunicación más transparente y efectiva.

2. Diagnóstico de Apoyo y Reconocimiento de Liderazgo:

- Evaluación del nivel de apoyo y reconocimiento brindado por los líderes de Fiducoomeva a sus equipos de trabajo.
- Análisis de las prácticas de retroalimentación y reconocimiento, identificando oportunidades para fortalecer la motivación y el compromiso de los empleados.

3. Diagnóstico de Clima Laboral:

- Evaluación del clima laboral en Fiducoomeva, incluyendo la satisfacción de los empleados, el nivel de colaboración entre equipos y la percepción del ambiente de trabajo.
- Análisis de los factores que influyen en el clima laboral, identificando áreas de mejora para promover un entorno laboral más positivo y productivo.

4. Diagnóstico de Procesos de Retroalimentación:

- Evaluación de los procesos de retroalimentación implementados en Fiducoomeva para brindar feedback a los empleados sobre su desempeño y desarrollo profesional.
- Análisis de la frecuencia y calidad de la retroalimentación proporcionada por los líderes, identificando oportunidades para mejorar la comunicación y el crecimiento profesional de los empleados.

Estos diagnósticos específicos permitirán identificar áreas de mejora más concretas y precisas relacionadas con la comunicación, el liderazgo, el clima laboral y los procesos de retroalimentación en Fiducoomeva. Al centrarse en aspectos específicos de la empresa, se facilita la identificación de oportunidades de mejora y la implementación de acciones correctivas efectivas.

Evaluación:

1. Consumidores:

- Nivel de satisfacción del cliente (medido a través de encuestas, comentarios, reseñas).
- Retención de clientes (tasa de clientes recurrentes).
- Nivel de lealtad del cliente (participación en programas de fidelización, recomendaciones a otros clientes).

2. Calidad:

- Cumplimiento de estándares de calidad (certificaciones ISO u otros estándares de calidad).
- Tasa de defectos o errores en productos/servicios.

- Feedback de clientes sobre la calidad percibida de los productos/servicios.

3. **Compras:**

- Eficiencia en la gestión de proveedores (tiempos de entrega, calidad de los productos/servicios, costos).
- Nivel de satisfacción con proveedores (evaluaciones periódicas, feedback recibido).
- Estrategias de negociación y optimización de costos.

4. **Finanzas:**

- Rentabilidad (margen de beneficio, retorno sobre la inversión).
- Liquidez (ratio de liquidez, flujo de efectivo).
- Endeudamiento (ratio de endeudamiento, capacidad de pago de deudas).

5. **Proceso de producción:**

- Eficiencia operativa (tiempo de ciclo, tiempo de entrega).
- Utilización de recursos (eficiencia en el uso de materias primas, mano de obra, equipos).
- Flexibilidad y capacidad de adaptación a cambios en la demanda o en el mercado.

6. **Recursos humanos:**

- Clima laboral (encuestas de satisfacción laboral, rotación de personal).
- Nivel de capacitación y desarrollo del personal.

- Eficiencia en la gestión del talento (retención de empleados clave, promoción interna).

7. **Innovación:**

- Nivel de innovación en productos/servicios (lanzamiento de nuevos productos, mejoras en productos existentes).
- Cultura de innovación (fomento de la creatividad y la generación de ideas).
- Colaboración con instituciones educativas o centros de investigación para la innovación.

Cada uno de estos puntos puede ser evaluado utilizando indicadores específicos y ponderados de acuerdo con su importancia relativa para la empresa. Esta evaluación proporcionará una visión holística de la situación actual de la empresa y ayudará a identificar áreas prioritarias para el diagnóstico y la mejora.

Visión detallada o concreta:

1. **Percepción de los empleados:**

- Se ha identificado una falta de comunicación clara sobre decisiones importantes y cambios en políticas o procedimientos.
- Los empleados reportan una falta de retroalimentación y reconocimiento por parte de los gestores, lo que contribuye a la percepción de falta de apoyo.

2. **Análisis de documentos internos:**

- Se encontraron brechas en la transparencia de la comunicación, con información importante que no se comparte de manera adecuada con los empleados.

- Los registros de quejas o sugerencias indican preocupaciones recurrentes sobre la falta de apoyo y reconocimiento por parte de los gestores.

3. **Entrevistas y observaciones:**

- Durante las entrevistas, varios empleados expresaron su descontento con la falta de comunicación clara y el escaso apoyo recibido de sus superiores.
- Las observaciones directas durante reuniones y eventos corporativos confirmaron una falta de participación y retroalimentación por parte de los gestores.

Cálculos:

1. **Percepción de los empleados:**

- **Nivel actual:** Bajo
- **Justificación:** Los empleados reportan una falta de comunicación clara y una percepción de escaso apoyo por parte de los gestores, lo que afecta negativamente su moral y desempeño laboral. Esta percepción negativa indica un nivel bajo de satisfacción y efectividad en la comunicación y el apoyo proporcionado por los gestores.

2. **Análisis de documentos internos:**

- **Nivel actual:** Medio
- **Justificación:** Si bien se encontraron brechas en la transparencia de la comunicación, la existencia de documentos internos y registros de quejas sugiere cierto nivel de estructura y formalidad en la gestión de la comunicación interna. Sin embargo, la falta de transparencia indica que aún hay margen de mejora en este aspecto.

3. **Entrevistas y observaciones:**

- **Nivel actual:** Bajo
- **Justificación:** Las entrevistas y observaciones directas revelaron una falta de participación, retroalimentación y reconocimiento por parte de los gestores, lo que sugiere una comunicación ineficaz y un nivel insuficiente de apoyo hacia los empleados.

Conclusiones:

Después de analizar detalladamente la situación de la comunicación y el apoyo por parte de los gestores en Fiducoomeva, es evidente que existen varios problemas y causas negativas que están afectando la efectividad de este aspecto crucial en la empresa. Las principales conclusiones y motivos que impiden alcanzar los parámetros establecidos son:

1. **Falta de transparencia:** Se observa una falta de transparencia en la comunicación, con información importante que no se comparte de manera clara y accesible para todos los empleados. Esta falta de transparencia crea un ambiente de desconfianza y desmotivación entre los empleados.
2. **Escasa retroalimentación y reconocimiento:** Los empleados reportan una falta de retroalimentación y reconocimiento por parte de los gestores, lo que contribuye a la percepción de falta de apoyo y valoración de su trabajo. La falta de reconocimiento y feedback afecta negativamente la moral y el compromiso de los empleados.
3. **Cultura organizacional deficiente:** Existe una cultura organizacional que no promueve la comunicación abierta, la participación y el reconocimiento del esfuerzo

de los empleados. Esta cultura organizacional negativa obstaculiza la construcción de relaciones sólidas entre los gestores y los equipos de trabajo.

4. **Falta de habilidades de liderazgo y comunicación:** Algunos gestores pueden carecer de las habilidades necesarias para comunicarse de manera efectiva y brindar el apoyo adecuado a sus equipos. La falta de capacitación en liderazgo y comunicación puede contribuir a la ineficacia en la gestión de equipos y la motivación de los empleados.

5.2.2. El Análisis de procesos.

Los procesos empresariales en Fiducomeva muestran una combinación de alineación con los objetivos estratégicos y desviaciones significativas.

En cuanto a los procesos alineados, aquellos relacionados con las ventas y la atención al cliente muestran resultados positivos. Esto se debe a la implementación efectiva de estrategias que han contribuido al crecimiento de ingresos y a la mejora de la satisfacción del cliente. La dedicación de recursos y atención por parte de la empresa ha sido clave en el logro de estos resultados.

Por otro lado, se identifican desviaciones en los procesos de comunicación interna y desarrollo del talento. Estos procesos no están completamente alineados con los objetivos estratégicos de promover un ambiente laboral colaborativo y motivador. La falta de atención y recursos dedicados a estos aspectos ha llevado a una baja moral y desmotivación entre los empleados.

Definir las prioridades.

Las prioridades identificadas se centran en:

- **Mejorar la comunicación interna:** Abordar la falta de transparencia y establecer canales efectivos de comunicación para garantizar que la información relevante se comparta de manera clara y oportuna.
- **Fortalecer el apoyo y reconocimiento:** Implementar programas de retroalimentación y reconocimiento para asegurar que los gestores brinden el apoyo necesario y reconozcan el esfuerzo y contribución de los empleados.
- **Desarrollar habilidades de liderazgo y comunicación:** Ofrecer capacitación y desarrollo profesional para los gestores, con un enfoque en mejorar sus habilidades de liderazgo y comunicación para promover un ambiente laboral colaborativo y motivador.
- **Promover una cultura de transparencia y participación:** Establecer políticas y prácticas que fomenten la transparencia, la participación y la colaboración en todos los niveles de la organización, promoviendo así un entorno de trabajo saludable y productivo.

Entender el escenario:

El escenario resultante se caracteriza por varios factores:

- **Entorno económico y sectorial:** Fiducoomeva opera en el sector financiero colombiano, donde la competencia es intensa y el entorno económico puede ser volátil. La estabilidad económica y las tendencias del mercado financiero pueden influir en las estrategias de la empresa.

- **Intereses y necesidades de los clientes:** Los clientes de Fiducoomeva buscan confiabilidad, transparencia y atención personalizada en sus servicios financieros. Su satisfacción y lealtad son fundamentales para el éxito a largo plazo de la empresa.
- **Perfil de los empleados:** Los empleados de Fiducoomeva valoran la comunicación clara, el apoyo de sus líderes y un ambiente laboral colaborativo. La motivación y el compromiso de los empleados son cruciales para la eficacia operativa y el servicio al cliente.

Establecer el alcance:

Se espera llegar a un entendimiento profundo de los problemas que afectan la comunicación interna y el apoyo a los empleados, comprendiendo sus causas subyacentes y sus impactos en el desempeño organizacional.

El análisis busca también establecer un camino claro hacia la implementación de soluciones concretas que promuevan un ambiente laboral más colaborativo, motivador y productivo. Se aspira a mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados, lo que a su vez podría conducir a una mayor retención del talento, un mejor servicio al cliente y una mayor competitividad en el mercado financiero colombiano. En última instancia, el objetivo es elevar el desempeño general de la empresa y contribuir a su éxito sostenible a largo plazo.

Definir el método:

El método seleccionado para este análisis podría ser un enfoque mixto que combine métodos cuantitativos y cualitativos para obtener una comprensión completa de la situación.

Definir el equipo:

Para llevar a cabo el análisis y posteriormente implementar estrategias efectivas de mejora en la comunicación y el apoyo por parte de los gestores en Fiducoomeva, se podría conformar un equipo multidisciplinario que incluya a los siguientes miembros:

- Líder del proyecto
- Analista de datos
- Especialista en recursos humanos

5.3 Procedimientos

Para obtener los resultados esperados en el análisis de la comunicación y el apoyo en Fiducoomeva, se utilizará un enfoque mixto que combine métodos cuantitativos y cualitativos. El proceso comenzará con la realización de encuestas detalladas para recopilar datos sobre la percepción de los empleados respecto a la comunicación y el apoyo recibido, complementadas con entrevistas semiestructuradas que proporcionarán información cualitativa profunda sobre experiencias y percepciones individuales. Además, se revisarán documentos internos relevantes para entender las prácticas actuales y sus deficiencias, junto con observaciones directas en el lugar de trabajo para obtener una comprensión completa de la dinámica y cultura organizacional.

5.3.1 Fases del diagnóstico en la empresa Fiducoomeva.

El diagnóstico empresarial de Fiducoomeva se hará de la siguiente manera:

1. Se analizará las diversas deficiencias que se están presentando dentro de la empresa como amenazas y debilidades

Amenazas: Entorno económico volátil, Competencia intensa, Resistencia al cambio, Cambio regulatorio, Riesgo tecnológico.

Debilidades: Falta de habilidades de liderazgo, Sistemas de comunicación ineficaces, Baja moral y motivación, Desconexión entre niveles jerárquicos, Recursos limitados, Falta de experiencia en cambio organizacional.

2. Se visualizará las relaciones de causa y efecto dentro la empresa.

3. Se recopilará las posibles causas del problema de la empresa

5.3.2. Pasos para el estudio de procesos de la empresa Fiducoomeva.

Para posicionar a Fiducoomeva en un ámbito de calidad y eficiencia, es fundamental mejorar la comunicación interna, el desarrollo del talento y la optimización de procesos. En cuanto a la comunicación, se debe implementar un plan estructurado con objetivos claros, promover la transparencia, y establecer canales de retroalimentación efectivos. En el desarrollo del talento, es crucial crear programas de liderazgo, establecer sistemas de reconocimiento y realizar evaluaciones de desempeño constructivas. Para optimizar procesos, se recomienda automatizar tareas rutinarias, adoptar metodologías de gestión de calidad y establecer un ciclo de mejora continua. Además, es esencial fortalecer la cultura organizacional fomentando la colaboración, promoviendo el bienestar de los empleados y desarrollando políticas de diversidad e inclusión. Finalmente, se debe definir y monitorear KPIs, realizar revisiones periódicas y llevar a cabo auditorías internas para asegurar la efectividad de las acciones implementadas.

5.3.4 Pasos para calcular los costos de la propuesta. El cálculo de los costos y beneficios en la implementación de la propuesta sobre conseguir un mejoramiento en la

comunicación y apoyo por parte de los gestores de la empresa Fiducomeva, se hará de la siguiente forma:

1. **Definir el Alcance del Proyecto:** Identificar actividades y recursos necesarios, y establecer tiempos y fases del proyecto.
2. **Recopilar Información sobre Costos Directos:** Estimar costos de capacitación, tecnología, consultoría y otros gastos directos.
3. **Incluir Costos Indirectos:** Considerar infraestructura, mantenimiento, soporte y otros gastos indirectos.
4. **Calcular Costos de Oportunidad:** Evaluar el impacto en la productividad y el tiempo del personal dedicado al proyecto.
5. **Realizar un Análisis de Costo-Beneficio:** Proyectar beneficios esperados y compararlos con los costos totales.
6. **Preparar el Presupuesto del Proyecto:** Consolidar estimaciones de costos, asignar contingencias y ajustar según feedback.
7. **Revisión y Validación:** Validar estimaciones con expertos y ajustar según feedback recibido.
8. **Presentación del Informe Final:** Documentar hallazgos y presentar a la alta dirección para obtener aprobación y financiación.

Este proceso garantiza que se obtenga una estimación precisa de los costos y beneficios asociados con la propuesta de mejora, permitiendo una asignación efectiva de recursos y asegurando que la inversión sea justificable y rentable.

2. Reseña Histórica Empresarial:

Fiducoomeva, oficialmente conocida como Fiduciaria Coomeva S.A., es una entidad financiera colombiana que forma parte del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva. Fue constituida el 25 de mayo de 2016 mediante escritura pública número 1.671 en la Notaría 18 de Cali y obtuvo su permiso de funcionamiento el 19 de diciembre de 2016 por parte de la Superintendencia Financiera de Colombia.

Como filial de Bancoomeva S.A., Fiducoomeva se dedica a ofrecer soluciones fiduciarias que generan valor y confianza, aplicando principios éticos y solidarios para personas y empresas. Desde su creación, ha lanzado al mercado diversos Fondos de Inversión Colectiva (FIC) y un Fondo de Pensiones Voluntarias (FPV) llamado Platino, complementando la oferta integral del Grupo Coomeva.

En 2020, la agencia calificadora Fitch Ratings afirmó la calificación de Fiducoomeva y revisó su perspectiva a positiva, destacando la gestión de activos por COP 264 mil millones hasta septiembre de ese año. Además, en 2021, Fiducoomeva fue reconocida como una de las fiduciarias con mejor desempeño en Colombia, siendo referente en la estructuración y administración de fideicomisos de administración de cartera y de activos.

En abril de 2024, Fiducoomeva fue habilitada para llevar a cabo programas de emisión de titularización en el mercado de valores colombiano, ampliando así su portafolio de servicios financieros.

Con sede principal en Santiago de Cali, Fiducoomeva continúa consolidándose como una entidad clave dentro del sector financiero colombiano, comprometida con la satisfacción de las

necesidades de inversión y administración de capital de sus clientes, especialmente de los asociados al Grupo Coomeva.

6.1 Tipo de Empresa- Constitución

Fiducoomeva S.A. es una sociedad anónima de servicios financieros con un capital autorizado de \$15.000.000.000 COP, dividido en 1.500.000 acciones con un valor nominal de \$10.000 COP cada una. A diciembre de 2020, el capital suscrito y pagado ascendía a \$10.228.750.000 COP, representado en 1.022.875 acciones.

6.2 Capital Social

Fiducoomeva S.A. es una sociedad anónima de servicios financieros con un capital autorizado de \$15.000.000.000 COP, dividido en 1.500.000 acciones con un valor nominal de \$10.000 COP cada una. A diciembre de 2020, el capital suscrito y pagado ascendía a \$10.228.750.000 COP, representado en 1.022.875 acciones.

6.3 Objeto Social

Fiducoomeva S.A. es una sociedad mercantil de tipo anónimo, organizada como sociedad de servicios financieros, cuyo objeto social principal es desarrollar y ejecutar actividades propias de las sociedades fiduciarias, según lo establecido en el artículo 29 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero de Colombia.

Dentro de su objeto social, Fiducoomeva puede:

- Actuar como fiduciario, conforme al artículo 1226 del Código de Comercio
- Celebrar encargos fiduciarios para inversiones, administración de bienes o ejecución de actividades relacionadas con garantías para asegurar el cumplimiento de obligaciones.
- Obrar como agente de transferencia y registro de valores.
- Actuar como representante de tenedores de bonos.
- Prestar servicios de asesoría financiera.
- Emitir bonos por cuenta de una fiducia mercantil constituida por múltiples sociedades, conforme al Decreto 2555 de 2010.
- Administrar fondos de pensiones de jubilación e invalidez, previa autorización de la Superintendencia Financiera de Colombia.

Además, la sociedad puede realizar actos y contratos complementarios o accesorios necesarios para el cumplimiento de su objeto social, siempre enmarcados dentro de las operaciones autorizadas por la ley para este tipo de entidades.

6.4 Misión y Visión empresarial

La misión de Fiducoomeva S.A. es crear soluciones fiduciarias que generen valor y confianza, aplicando principios éticos y solidarios para las personas y las empresas. Su visión es consolidarse como la mejor alternativa de servicios fiduciarios para sus clientes, comprometidos con la satisfacción de sus necesidades y objetivos, mediante la innovación, diversificación y uso eficiente de la tecnología.

6.5 Políticas de la Empresa

Fiducoomeva S.A. se rige por una serie de políticas empresariales que reflejan su compromiso con la ética, la transparencia y la responsabilidad social. A continuación, se destacan algunas de las principales políticas de la empresa:

1. ***Política de Protección de Datos Personales:*** Fiducoomeva reconoce y protege el derecho de las personas a conocer, actualizar y rectificar la información que se haya recopilado sobre ellas. La empresa ha implementado medidas para garantizar la confidencialidad y seguridad de los datos personales de sus clientes y colaboradores.

2. *Manual de Compras y Contratación*

Como parte de sus políticas de buen gobierno corporativo, Fiducoomeva está comprometida en establecer relaciones de confianza con sus grupos de interés. El Manual de Compras y Contratación establece los lineamientos para la adquisición de bienes y servicios, asegurando procesos transparentes y equitativos.

1. *Políticas del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva:*

Como filial del Grupo Coomeva, Fiducoomeva adopta las políticas corporativas establecidas por el grupo, las cuales abarcan aspectos como ética empresarial, responsabilidad social, sostenibilidad y buen gobierno corporativo. Estas políticas buscan promover prácticas empresariales responsables y alineadas con los valores cooperativos.

Estas políticas reflejan el compromiso de Fiducoomeva con la excelencia en la gestión empresarial y la generación de confianza entre sus clientes y la comunidad en general.

6.6 Estructura empresarial

Fiducoomeva S.A., como filial de Bancoomeva S.A. y miembro del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva, cuenta con una estructura organizacional diseñada para ofrecer soluciones fiduciarias eficientes y confiables. A continuación, se detallan las principales áreas funcionales de la empresa:

4. **Presidencia Ejecutiva:** Encabezada por el presidente ejecutivo, esta área es responsable de la dirección general y la implementación de estrategias corporativas alineadas con la misión y visión de Fiducoomeva.
5. **Gerencia Corporativa Financiera:** Estas gerencias supervisan funciones clave para el funcionamiento y crecimiento de la empresa
6. **Gerencia Corporativa de Gestión Humana:** Administra el talento humano, promoviendo el desarrollo profesional y el bienestar de los empleados.
7. **Gerencia Corporativa de Riesgo:** Identifica, evalúa y mitiga los riesgos asociados a las operaciones fiduciarias.
8. **Gerencia Corporativa de Tecnología y Transformación Digital:** Implementa soluciones tecnológicas innovadoras para mejorar los servicios y procesos internos.

9. **Secretaría General:** Se encarga de los asuntos legales y de cumplimiento, asegurando que empresa opere conforme a las normativas vigentes y mantenga altos estándares de gobernanza corporativa.

6.8 Mercado

Fiducomeva S.A., como filial de Bancoomeva S.A. y miembro del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva, se enfoca en ofrecer soluciones fiduciarias tanto a los asociados de Coomeva como al público en general. Su mercado objetivo incluye personas naturales y jurídicas que buscan servicios financieros especializados, como fondos de inversión colectiva, fondos voluntarios de pensiones y diversos tipos de fiducia.

A pesar de su corta trayectoria desde su constitución en 2016, Fiducomeva ha mostrado un crecimiento notable en el sector fiduciario colombiano. En el primer semestre de 2021, la fiduciaria reportó un incremento del 1,3% en sus ingresos en comparación con el mismo periodo del año anterior. Además, ha sido reconocida por su desempeño en la administración de fondos de inversión colectiva y fiducia de administración, posicionándose entre las principales entidades en estos segmentos.

Aunque su participación de mercado por activos gestionados es aún limitada debido a su reciente ingreso al mercado, Fiducomeva continúa expandiendo su presencia y diversificando su portafolio de servicios para satisfacer las necesidades de sus clientes y asociados.

6.9 Evolución Financiera

Fiducoomeva S.A., desde su constitución en 2016, ha mostrado una evolución financiera destacada en el sector fiduciario colombiano. A continuación, se presentan los aspectos más relevantes de su desempeño financiero:

1. Calificación de Calidad en la Administración de Inversiones: En diciembre de 2023, la agencia calificadora Fitch Ratings afirmó la calificación de Fiducomeva en ‘Fuerte(col)’, destacando sus metodologías robustas para la gestión de riesgos financieros y no financieros.

2. Estados Financieros Auditados: Fiducomeva pone a disposición del público sus estados financieros auditados, reflejando transparencia y compromiso con la rendición de cuentas. Estos informes están disponibles en su sitio web oficial y abarcan desde el año 2017 hasta el 2023.

3. Capital Social: La empresa cuenta con un capital autorizado de \$15.000.000.000 COP, dividido en 1.500.000 acciones con un valor nominal de \$10.000 COP cada una. A diciembre de 2020, el capital suscrito y pagado ascendía a \$10.228.750.000 COP, representado en 1.022.875 acciones.

Esta información refleja el crecimiento y la solidez financiera de Fiducomeva en el mercado fiduciario colombiano, respaldada por calificaciones positivas y una gestión financiera transparente.

7.0 Análisis de la situación actual de la empresa

Fiducomeva es una cooperativa financiera que ofrece una variedad de productos y servicios, como ahorro, créditos, seguros, pensiones y otros servicios financieros especializados para sus asociados. La cooperativa tiene un enfoque centrado en las personas y en ofrecer

soluciones accesibles para sus miembros. Su misión es contribuir al bienestar económico y social de sus asociados, lo que se refleja en sus esfuerzos por mantener un enfoque ético y responsable en sus operaciones.

Posicionamiento en el mercado

Fiducomeva se destaca por su modelo cooperativo, que se basa en la solidaridad y el beneficio mutuo. En comparación con otros bancos y cooperativas financieras, ha logrado mantener un nicho sólido entre sus asociados al ofrecer productos y servicios que están alineados con los valores cooperativos. Esto le permite gozar de una base de clientes leales, quienes confían en la transparencia y la responsabilidad que ofrece la empresa.

Desempeño financiero

La situación financiera de Fiducomeva ha sido estable, a pesar de los retos del entorno económico. En los últimos años, la cooperativa ha registrado un crecimiento moderado en sus activos y en el número de asociados. La rentabilidad se mantiene en niveles sostenibles, lo que le permite seguir ofreciendo productos competitivos y cumplir con sus compromisos financieros.

Reto de la digitalización

Un aspecto clave que está marcando la situación actual de Fiducomeva es el proceso de adaptación digital. A medida que el sector financiero se moderniza, la cooperativa está invirtiendo en plataformas tecnológicas que permiten a sus clientes acceder a sus productos y servicios de manera más eficiente, a través de aplicaciones móviles y sistemas en línea. Sin embargo, todavía enfrenta retos relacionados con la infraestructura digital, lo que representa tanto una debilidad como una oportunidad para el futuro.

7.1 Análisis del sector

El entorno en el que Fiducoomeva opera está profundamente influenciado por varios factores económicos, sociales y regulatorios que afectan tanto a las cooperativas como a las instituciones financieras tradicionales.

Condiciones macroeconómicas

El contexto macroeconómico, como las tasas de interés, la inflación y la estabilidad política, afecta directamente a los servicios financieros. Por ejemplo, si las tasas de interés aumentan, los costos de los créditos también aumentan, lo que puede reducir la demanda por parte de los clientes. Además, la inflación puede reducir el poder adquisitivo de los consumidores, lo que influye en su capacidad para ahorrar e invertir. La cooperativa debe ajustar sus productos y servicios para adaptarse a estos cambios.

Políticas gubernamentales y regulaciones

El sector cooperativo en Colombia (y en general en América Latina) está regulado por normativas que aseguran la transparencia, la seguridad y la estabilidad financiera. Las políticas que favorecen la inclusión financiera o que imponen restricciones a las tasas de interés son factores que deben ser monitoreados constantemente por Fiducoomeva. Las regulaciones también influyen en las estrategias de crecimiento de la cooperativa, ya que las políticas pueden afectar tanto la rentabilidad como la capacidad de expansión.

Competencia del sector financiero

En el entorno económico actual, Fiducoomeva enfrenta una creciente competencia tanto de instituciones financieras tradicionales como de nuevas Fintech. Las Fintech, con su agilidad y

enfoque digital, representan una amenaza significativa, ya que ofrecen servicios rápidos, baratos y accesibles, lo que atrae a un público joven y tecnológicamente más avanzado.

7.2 La competencia

La competencia que enfrenta Fiducomeva proviene de varios actores, tanto en el sector cooperativo como en el bancario tradicional. Estos competidores incluyen:

Cooperativas financieras

Fiduciaria Bogotá: Es una de las fiduciarias más grandes en Colombia y parte del Grupo Aval, con una participación que podría rondar entre 15% - 20%. Ofrece una amplia gama de productos y servicios financieros, como administración de fondos de pensiones y cesantías, entre otros.

Fiduciaria de Bancolombia: Es otra entidad muy relevante en el sector de la administración de recursos en Colombia, Se estima que su participación puede estar cerca del 20% - 25%. Ofrece productos de inversión, administración de fondos de pensiones, y otras soluciones de fiduciaria y servicios financieros.

Fiduciaria Colpatría: Esta entidad también tiene una fuerte presencia en el mercado colombiano, ofreciendo servicios de administración de fondos, pensiones, cesantías y otros productos financieros.

Fiduciaria Davivienda: Al igual que Bancolombia y otros grandes bancos, Davivienda ofrece servicios de fiducia y administración de fondos, incluyendo pensiones y cesantías. Podría tener una participación cercana al 10% - 15%.

Fiduciaria Unión: Ofrece también una gama de productos similares, con un enfoque en la gestión de patrimonios y fondos colectivos. Al ser parte del Grupo Aval, uno de los conglomerados más grandes del país, su participación en el mercado fiduciario podría estar en un rango aproximado de 10% a 15%.

Protección: Aunque es conocida principalmente por sus servicios de pensiones y seguros, también ofrece productos relacionados con fondos de inversión y administración de cesantías. Su participación podría ser también importante, rondando entre 8% y 12%, especialmente en el área de pensiones y ahorro.

Estas entidades compiten en términos de rentabilidad, calidad del servicio, seguridad en la administración de recursos y opciones de inversión. Al igual que Fiducomeva, tienen como objetivo ofrecer soluciones financieras que ayuden a las personas y empresas a manejar sus recursos de forma eficiente y segura.

Bancos tradicionales

Aunque los bancos como Bancolombia, Davivienda, y BBVA no compiten directamente en el segmento cooperativo, sí representan una competencia indirecta significativa. Los bancos tradicionales tienen más recursos para invertir en innovación tecnológica, como aplicaciones móviles, sistemas de pagos electrónicos y plataformas de crédito, lo que les permite atraer a clientes que buscan servicios financieros más ágiles y sofisticados.

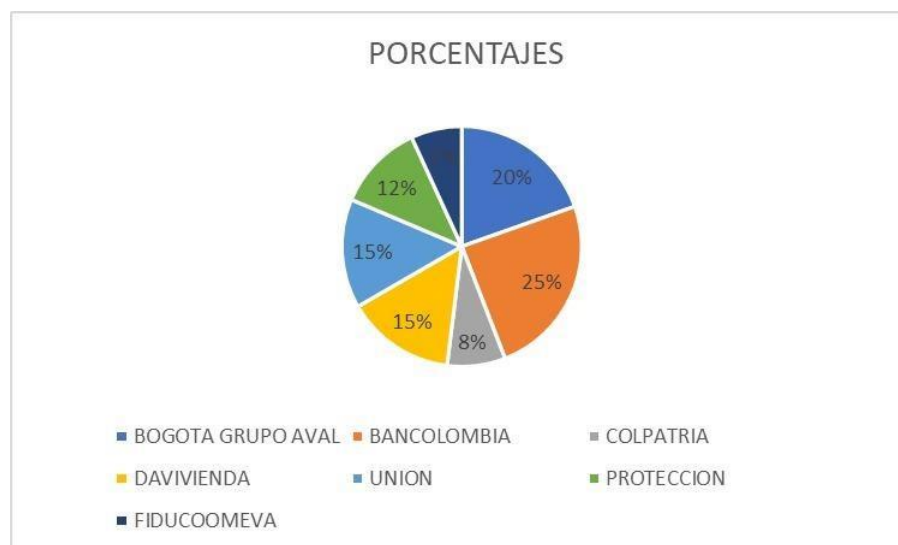
Fintech y bancos digitales

Las Fintech y los bancos digitales están marcando una revolución en el sector financiero. Empresas como Nequi, RappiBank, o Movii están ganando terreno por ofrecer servicios sin

comisiones, mayor flexibilidad y, sobre todo, la comodidad de operar completamente en línea. Estas empresas están redefiniendo el panorama de la competencia, especialmente entre los jóvenes consumidores que buscan soluciones fáciles y sin fricciones.

7.3 El mercado actual - participación en el mercado

FIDUCIARIAS	PORCENTAJES
BOGOTA GRUPO AVAL	20%
BANCOLOMBIA	25%
COLPATRIA	8%
DAVIVIENDA	15%
UNION	15%
PROTECCION	12%
FIDUCOOMEVA	7%



Fiducomeva se encuentra en una **posición intermedia** dentro del mercado fiduciario colombiano, compitiendo con otras fiduciarias de tamaño medio. Está por debajo de las principales fiduciarias de los grandes grupos bancarios, pero aún mantiene una presencia sólida frente a competidores como **Fiduciaria Colpatria**, **Fiduciaria Protección** y **Fiduciaria Unión**.

Segmentación del mercado

Fiducomeva se orienta a un público que valora los principios cooperativos, como la solidaridad y la equidad. La mayor parte de sus clientes proviene de sectores de ingresos medios y bajos, quienes se benefician de las tasas preferenciales de ahorro y crédito que ofrece la cooperativa. Sin embargo, la cooperativa podría expandir su alcance a clientes más jóvenes y con un mayor poder adquisitivo, quienes hoy se ven atraídos por las Fintech.

Participación en el mercado

Si bien Fiducomeva no tiene una participación de mercado enorme en comparación con los bancos más grandes, su presencia sigue siendo relevante en su nicho. Su enfoque en la satisfacción y fidelización de sus asociados, junto con la oferta de productos y servicios adecuados a las necesidades de este grupo, le ha permitido mantener una posición sólida y competitiva.

7.4 Estrategia de mercado y ventas

La estrategia de mercado de Fiducomeva se basa en la proximidad y confianza con sus asociados, lo cual es típico de las cooperativas. Sus esfuerzos se centran en:

Personalización de productos

Fiducomeva ha logrado ofrecer productos financieros personalizados que responden a las necesidades específicas de sus clientes. Por ejemplo, en lugar de un producto genérico, ofrece créditos que se ajustan al perfil del asociado y asesoramiento personalizado sobre la mejor opción financiera.

Transformación digital

La cooperativa ha invertido en infraestructura tecnológica para permitir la digitalización de sus servicios. Esto incluye plataformas móviles y en línea, lo que facilita que sus asociados realicen transacciones y gestionen sus productos desde cualquier lugar.

Programas de fidelización

Fiducomeva ha implementado varios programas de fidelización, donde los asociados pueden acceder a beneficios exclusivos por su permanencia y participación. Esto fomenta la lealtad y ayuda a retener a los clientes, incluso frente a la competencia de actores más ágiles como las Fintech.

7.5 Matriz DOFA: Análisis interno y externo de la empresa

Fortalezas	Debilidades
F1: Fiduciaria Coomeva cuenta con el respaldo de una cooperativa financiera sólida. F2: Amplia gama de servicios fiduciarios e inversión.	D1: Dependencia de la marca Coomeva. D2: Presencia limitada a nivel nacional.
Oportunidades: O1: Creciente demanda de inversión sostenible. O2: Transformación digital en el sector financiero.	Amenazas: A1: Competencia de fintechs y bancos digitales. A2: Factores macroeconómicos (inflación, devaluación, política).

Estrategias DOFA combinadas

FO1 (F1 + O1) : Ampliar la oferta de productos sostenibles aprovechando la confianza en Coomeva.

FO2 (F2 + O2): Impulsar la transformación digital con la variedad de servicios fiduciarios.

DO1 (D1 + O2): Reducir dependencia de la marca Coomeva mediante plataformas digitales propias.

DO2 (D2 + O1): Expandirse hacia mercados internacionales con productos sostenibles.

FA1 (F1 + A1): Aprovechar la confianza de los clientes para diferenciarse de las fintechs.

FA2 (F2 + A2): Diversificar servicios para mitigar efectos de inflación y devaluación.

DA1 (D1 + A1): Innovar en productos digitales para competir con fintechs y bancos digitales.

DA2 (D2 + A2): Internacionalizar operaciones para reducir riesgos locales y proteger rentabilidad.

7.5.1 Matriz DOFA para el sector al que pertenece la empresa

Fortalezas	Debilidades
<p>F1: Fiduciaria Coomeva tiene el respaldo de Coomeva, una cooperativa financiera con sólida reputación.</p> <p>F2: Ofrece una gama diversificada de servicios que incluyen administración de recursos, fondos de inversión y patrimonio.</p>	<p>D1: Dependencia de la marca Coomeva, lo que limita su expansión independiente.</p> <p>D2: Necesidad de constante innovación en plataformas digitales para competir en el sector financiero.</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>O1: Creciente demanda por productos financieros sostenibles y socialmente responsables.</p> <p>O2: Digitalización del sector financiero que impulsa soluciones en línea y plataformas innovadoras.</p>	<p>A1: Competencia creciente de fintechs con servicios más rápidos y económicos.</p> <p>A2: Fluctuaciones económicas y cambios en regulaciones financieras que afectan la rentabilidad.</p>

Estrategias DOFA combinadas

FO1 (F1 + O1): Ampliar la oferta de productos financieros sostenibles aprovechando la solidez financiera y reputación de Coomeva.

FO2 (F2 + O2): Utilizar la diversidad de servicios fiduciarios para expandirse en plataformas digitales y mejorar la competitividad en línea.

DO1 (D1 + O2): Desarrollar una identidad digital propia que reduzca la dependencia de la marca Coomeva y fortalezca su presencia en mercados digitales.

DO2 (D2 + O1): Superar la falta de innovación constante mediante el desarrollo de productos financieros sostenibles y tecnológicos.

FA1 (F1 + A1): Usar el respaldo y confianza del sector cooperativo para competir frente a fintechs con productos diferenciados y personalizados.

FA2 (F2 + A2): Diversificar servicios fiduciarios para adaptarse a cambios regulatorios y minimizar riesgos de rentabilidad.

DA1 (D1 + A1): Reducir la dependencia de Coomeva a través de innovación digital que permita competir directamente con fintechs y entidades financieras emergentes.

DA2 (D2 + A2): Invertir en infraestructura tecnológica que facilite la adaptación a cambios económicos y regulatorios, garantizando sostenibilidad y confianza.

8. DIAGNÓSTICO, FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO EN ÁREA ADMINISTRATIVA.

8.1 ÁREA ADMINISTRATIVA

El área administrativa de Fiducoomeva se encarga de la gestión y control de los procesos internos que permiten el funcionamiento eficiente de la empresa. Está compuesta por varios departamentos clave como Finanzas, Recursos Humanos, Contabilidad, y Servicio al Cliente, entre otros. Su principal función es asegurar que los procesos operativos sean ágiles, transparentes y cumplan con las normativas vigentes, además de apoyar a la toma de decisiones estratégicas.

8.2 DIAGNÓSTICO

En el diagnóstico, se evaluaron los puntos fuertes, áreas de oportunidad y las debilidades del área administrativa a través de una metodología participativa con entrevistas a los empleados, análisis documental y observación directa.

8.3 DIAGNÓSTICO

En el diagnóstico, se evaluaron los puntos fuertes, áreas de oportunidad y las debilidades del área administrativa a través de una metodología participativa con entrevistas a los empleados, análisis documental y observación directa.

8.3.1 Estructura del Área Administrativa

La estructura del área administrativa está conformada por las siguientes unidades:

Dirección Administrativa: Encargada de supervisar todos los procesos administrativos.

Departamento de Finanzas y Contabilidad: Se ocupa de la planificación financiera, contabilidad y auditoría interna.

Recursos Humanos: Responsable de la gestión del talento humano, contratación, desarrollo y bienestar de los empleados.

Atención al Cliente: Maneja las relaciones con clientes internos y externos, asegurando la calidad del servicio.

Los procesos dentro de estas áreas, aunque en su mayoría funcionan correctamente, presentan oportunidades de mejora en cuanto a comunicación interdepartamental y procesos más ágiles.

8.3.2 MATRIZ DOFA PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA

Fortalezas (F)	Debilidades (D)
F1. Personal altamente capacitado y comprometido. F2. Uso de software administrativo moderno que facilita la gestión de datos. F3. Estricta adherencia a las normativas y políticas de la empresa.	D1. Procesos administrativos lentos debido a la falta de integración tecnológica. D2. Comunicación deficiente entre departamentos, lo que retrasa la toma de decisiones. D3. Falta de claridad en algunos perfiles de cargo y manuales de funciones.
Oportunidades	Amenazas
O1. Potencial para digitalizar más procesos manuales. O2. Creciente demanda de servicios que puede traducirse en un aumento en la carga administrativa. O3. Capacitación y desarrollo profesional continuo para el personal.	A1. Cambios constantes en la normativa financiera y laboral que exigen actualizaciones frecuentes en los procedimientos administrativos. A2. Competencia creciente que puede poner presión en la calidad y tiempo de respuesta administrativa.

Estrategias FO (Fortalezas + Oportunidades)

- FO1 (F1 + O1): Utilizar el personal altamente capacitado para liderar la digitalización de procesos manuales, optimizando la eficiencia administrativa.
- FO2 (F2 + O2): Potenciar el uso del software moderno para atender el aumento de la carga administrativa sin comprometer la calidad del servicio.
- FO3 (F3 + O3): Aprovechar la estricta adherencia a normativas para implementar programas de capacitación continua que fortalezcan las competencias del equipo.

Estrategias DO (Debilidades + Oportunidades)

- DO1 (D1 + O1): Integrar nuevas herramientas tecnológicas para reducir la lentitud en los procesos administrativos.
- DO2 (D2 + O3): Implementar programas de capacitación continua para mejorar la comunicación interdepartamental y agilizar la toma de decisiones.
- DO3 (D3 + O1): Utilizar la digitalización para actualizar y clarificar los perfiles de cargo y manuales de funciones.

Estrategias FA (Fortalezas + Amenazas)

- FA1 (F1 + A1): Capacitar al personal altamente calificado en la adaptación rápida a cambios normativos.
- FA2 (F2 + A2): Aprovechar el uso del software moderno para mejorar la velocidad de respuesta frente a la competencia creciente.
- FA3 (F3 + A2): Mantener la estricta adherencia a las políticas como elemento diferenciador frente a competidores.

Estrategias DA (Debilidades + Amenazas)

- DA1 (D1 + A1): Implementar sistemas integrados que reduzcan la lentitud en los procesos y permitan una rápida adaptación a cambios normativos.
- DA2 (D2 + A2): Mejorar la comunicación interdepartamental para responder con mayor rapidez a las presiones competitivas.

DA3 (D3 + A1): Actualizar los manuales de funciones para garantizar una adecuada respuesta ante cambios regulatorios.

8.4 IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO

8.4.1 Concepto de Misión y Visión

Misión propuesta del área administrativa: "Brindar apoyo eficiente a todas las áreas de la empresa, garantizando la correcta administración de los recursos humanos, financieros y operativos, promoviendo la mejora continua y adaptándonos a los cambios del entorno."

Visión propuesta del área administrativa: "Ser un área administrativa líder en innovación y eficiencia, que contribuye de manera significativa al logro de los objetivos estratégicos de Fiducoomeva, asegurando la satisfacción de empleados y clientes."

8.4.2 Políticas

Las políticas del área administrativa se orientarán a:

- Fomentar la transparencia en los procesos internos.
- Garantizar el cumplimiento de la normativa vigente en cuanto a recursos humanos y gestión financiera.
- Promover un ambiente de trabajo saludable y participativo.

8.4.3 Valores

Responsabilidad: Cumplir con las tareas en tiempo y forma, con el compromiso hacia los demás departamentos.

Innovación: Impulsar la mejora continua mediante la adopción de nuevas tecnologías y procesos.

Colaboración: Fomentar el trabajo en equipo y la cooperación interdepartamental.

8.4.4 Principios

Eficiencia: Maximizar los resultados minimizando los recursos.

Confianza: Actuar con honestidad y transparencia en todas las actividades.

Adaptabilidad: Estar abiertos a cambios y adaptarse rápidamente a nuevas circunstancias.

8.4.5 Objetivos

- Reducir en un 30% el tiempo de procesamiento de documentos internos.
- Implementar un sistema de comunicación digital entre los departamentos administrativos.

- Asegurar que el 90% de los empleados reciban formación continua en herramientas tecnológicas dentro del primer año.

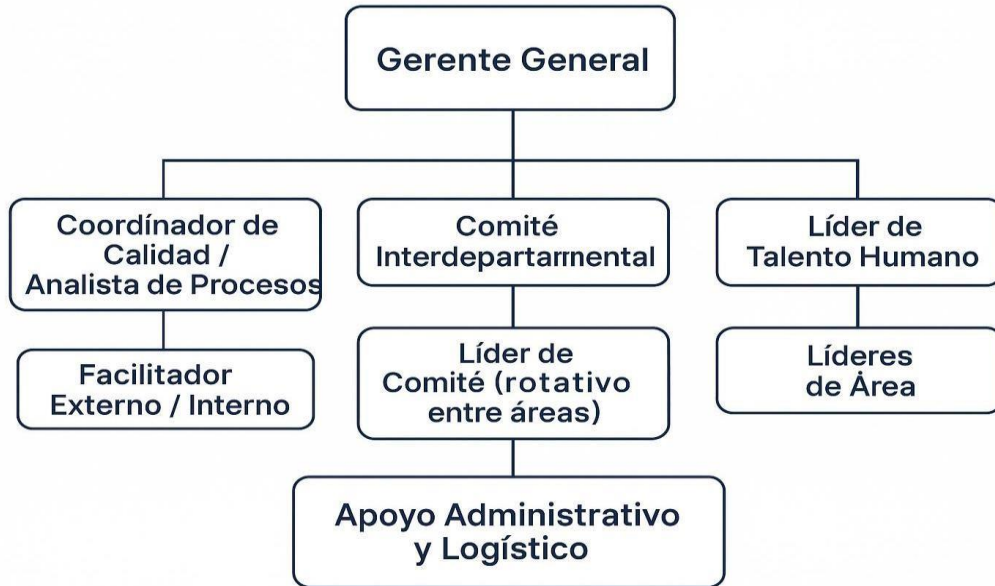
8.4.6 Estrategias / Plan de Acción

ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN
ESTRATEGIA 1	Mapear y optimizar los flujos de comunicación
ESTRATEGIA 2	Realizar Reuniones interdepartamentales Estructurales
ESTRATEGIA 3	Implementar Capacitación cruzada y Rotación Interna

PLAN DE ACCIÓN

ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPONSABLE	COSTO	ESTRATEGIA DOFA RELACIONADA
1. Mapear y optimizar los flujos de comunicación	Identificar cómo circula la información entre áreas	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar planeación y convocarla para la recolección de información previa • Desarrollar taller participativo para identificar falencias • Documentar los procesos actuales y rediseñar los flujos • Socializar los resultados y aplicar ajustes finales 	10 días	Gerente General Coordinador de Calidad o Analista de Procesos Facilitador externo o Interno Analista de Procesos	Facilitador externo (\$1.000.000) + Materiales: Papelería, carteles, Impresiones (\$200.000) + Refrigerios/logística del taller (\$300.000)	DO1: Integrar nuevas herramientas tecnológicas (D1 + O1) FO1: Utilizar personal capacitado para digitalizar procesos (F1 + O1)
2. Realizar reuniones interdepartamentales estructurales	Garantizar una coordinación efectiva y sostenida entre las diferentes áreas	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar el comité Interdepartamental • Elaborar el reglamento Interno y formato de acta • Realizar la primera reunión piloto • Definir periodicidad de las reuniones y responsables • Elaborar actas de cada reunión con compromisos y responsables • Hacer seguimiento trimestral a compromisos establecidos 	6 días	Gerente General o Líder de Procesos Coordinador de Calidad o Analista de Procesos	+ Costo Interno por tiempo de personal (\$0) + Facilitador externo (\$800.000 - 1.500.000) + Papelería (\$200.000) + Refrigerios (\$300.000)	DO2: Programas de capacitación continua para mejorar la comunicación (O2 + O3) FA2: Uso de software moderno para mejorar respuesta (F2 + A2)
3. Implementar capacitación cruzada y rotación interna	Fortalecer la comunicación y conocimiento integral de los procesos dentro de la empresa, mejorar la colaboración entre áreas y asegurar la continuidad operativa ante ausencias y cambios	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar diagnóstico de procesos clave por área • Diseñar el plan de rotación Interna • Ejecutar capacitaciones Internas en pares • Documentar roles y funciones críticas • Implementar rotación de personal en áreas clave • Evaluar desempeño y realizar retroalimentación • Implementar incentivos como certificados o reconocimientos 	20 días	Líder de Talento Humano Área de Talento Humano Líderes de Área	+ Desarrollo del plan de formación Interna (\$300.000) + Material de apoyo, guías o Instructivos (\$200.000 - 500.000) + Refrigerios (\$300.000) + Incentivos simbólicos como certificados o reconocimientos (\$100.000 - 300.000)	DO3: Actualizar perfiles de cargo y manuales (O3 + O4) FA3: Capacitar personal para adaptación a cambios normativos (F3 + A1)

8.4.7 ORGANIGRAMA PROPUESTO



8.4.8 Perfil de Cargos y Manual de Funciones

<p>NOMBRE DEL CARGO:</p> <p>Gerente General</p>
<p>PROCESO:</p> <p>Dirección General</p>

<p>OBJETIVO DEL CARGO</p>
<p>Liderar la estrategia global de la organización, garantizando su crecimiento sostenible, rentabilidad y cumplimiento de metas corporativas.</p>

PERFIL DE CARGO	
Formación	Profesional en Administración de Empresas, Economía, Ingeniería Industrial o afines. Preferiblemente con Maestría en Dirección de Empresas.
Experiencia	Mínimo 10 años en cargos directivos, con experiencia comprobada liderando equipos multidisciplinarios y proyectos estratégicos.

FUNCIONES DEL CARGO
<p>Definir e implementar la visión, misión y objetivos estratégicos.</p> <p>Aprobar presupuestos, planes operativos y políticas corporativas.</p> <p>Supervisar el desempeño de los diferentes departamentos.</p> <p>Representar a la empresa ante organismos públicos y privados.</p> <p>Fomentar la innovación y la mejora continua.</p>

RESPONSABILIDADES GENERALES
Cumplimiento de metas financieras y operativas
Toma de decisiones estratégicas.
Supervisión del cumplimiento normativo.

MANUAL DE FUNCIONES

NOMBRE DEL CARGO: Gerente Comercial

PROCESO: Comercial y ventas

OBJETIVO DEL CARGO

Desarrollar e implementar estrategias comerciales que incrementen las ventas, mejoren la participación en el mercado y garanticen la satisfacción del cliente.

PERFIL DE CARGO

Formación	Profesional en Mercadeo, Administración de Empresas o afines. Posgrado en Gerencia Comercial o Marketing, deseable.
Experiencia	Mínimo 8 años en áreas comerciales, al menos 3 en cargos de dirección.

FUNCIONES DEL CARGO

Diseñar el plan comercial anual.

Liderar el equipo de ventas y mercadeo.

Establecer metas comerciales y hacer seguimiento a su cumplimiento.

MANUAL DE FUNCIONES

Gestionar relaciones con clientes estratégicos.

Evaluar oportunidades de negocio y nuevos mercados.

RESPONSABILIDADES GENERALES

Cumplimiento del presupuesto de ventas.

Fidelización de clientes.

Optimización de procesos comerciales.

NOMBRE DEL CARGO: Gerente Legal

PROCESO: jurídico

OBJETIVO DEL CARGO

Garantizar el cumplimiento normativo de la organización, gestionando riesgos legales y brindando soporte jurídico en la toma de decisiones empresariales.

MANUAL DE FUNCIONES

PERFIL DE CARGO

Formación	Profesional en Derecho. Especialización en Derecho Comercial, Corporativo o Financiero.
Experiencia	Mínimo 7 años en asesoría jurídica empresarial.

FUNCIONES DEL CARGO

Asesorar legalmente a la alta dirección.

Gestionar contratos y procesos judiciales.

Supervisar el cumplimiento de leyes y regulaciones.

Coordinar auditorías legales.

Representar legalmente a la empresa cuando sea necesario.

RESPONSABILIDADES GENERALES

Minimización del riesgo jurídico.

Protección de los intereses legales de la empresa.

Coordinación con entidades regulatorias.

NOMBRE DEL CARGO: Gerente de Operaciones

PROCESO: Operaciones

OBJETIVO DEL CARGO

Coordinar y optimizar los procesos operativos de la empresa, asegurando eficiencia, calidad del servicio y cumplimiento de objetivos logísticos y productivos.

PERFIL DE CARGO

Formación

Profesional en Ingeniería Industrial, Administración o carreras afines.
Posgrado en Logística o Gestión de Operaciones es un plus.

Experiencia

Mínimo 8 años en cargos relacionados con la gestión de operaciones.

FUNCIONES DEL CARGO

Diseñar y supervisar los procesos operativos.
Implementar indicadores de gestión.
Gestionar proveedores y recursos.
Asegurar el cumplimiento de estándares de calidad.
Coordinar con otras áreas para garantizar fluidez operativa.

RESPONSABILIDADES GENERALES

Mejora continua de procesos.

MANUAL DE FUNCIONES

Cumplimiento de KPIs operativos.

Reducción de costos operativos.

NOMBRE DEL CARGO: Contador Fiduciario
--

PROCESO: Contabilidad y Finanzas

OBJETIVO DEL CARGO

Llevar la contabilidad de los patrimonios autónomos y fideicomisos administrados por la organización, garantizando el cumplimiento normativo y la transparencia en la información financiera.

PERFIL DE CARGO

Formación	Profesional en Contaduría Pública, con tarjeta profesional vigente. Especialización en Normas Internacionales o Auditoría es deseable
------------------	--

Experiencia	Mínimo 5 años en contabilidad fiduciaria, financiera o auditoría
--------------------	--

FUNCIONES DEL CARGO
<p>Registrar y controlar operaciones fiduciarias conforme a la normativa vigente.</p> <p>Preparar estados financieros de patrimonios autónomos.</p> <p>Gestionar auditorías internas y externas.</p> <p>Asegurar la correcta aplicación de normas contables.</p> <p>Reportar a entes de control y supervisión (Superintendencia, DIAN, etc.).</p>

RESPONSABILIDADES GENERALES
Cumplimiento de la normativa contable y fiscal.
Exactitud en los reportes financieros.
Coordinación con revisores fiscales y auditores.

8.4.9 Definición del Grupo de Interés

Internos: Empleados, directivos y equipos de trabajo.

Externos: Clientes, proveedores y entidades reguladoras.

8.4.10 Proceso para el Plan de Selección de Personal

Reclutamiento: Publicación de vacantes en plataformas especializadas y redes sociales.

Selección: Entrevistas personales y pruebas de competencia técnica.

Inducción: Programa de inducción que abarca cultura organizacional, políticas y procedimientos.

8.4.11 Mecanismos de Participación para los Empleados

Reuniones mensuales: Para discutir avances, sugerencias y nuevas ideas.

Encuestas de satisfacción: Anónimas para medir el clima laboral y la satisfacción de los empleados.

8.4.12 Incentivos y Motivación para los Empleados

Bonificaciones por rendimiento: Para aquellos empleados que superen las expectativas.

Reconocimientos: Premios a los empleados del mes, para fortalecer el compromiso.

8.4.13 Comunicación para Empleados

Canales internos: Uso de plataformas de comunicación (Slack, Teams) para mejorar la interacción.

Boletines internos: Para mantener a los empleados informados sobre cambios y novedades.

8.4.14 Estrategias de Trabajo en Equipo

Proyectos interdepartamentales: Crear equipos de trabajo que involucren distintas áreas para mejorar la colaboración.

Eventos de integración: Realizar actividades para fomentar la cohesión del grupo.

8.4.15 Liderazgo

Estilo de liderazgo: Transformacional, motivando al personal y fomentando un ambiente de innovación.

8.4.16 Evaluación de Desempeño

Criterios: Evaluación anual con indicadores clave como eficiencia en tiempos de entrega, calidad de trabajo y cumplimiento de objetivos.

Método: Revisión 360 grados para obtener retroalimentación completa de los supervisores y compañeros.

Conclusiones

1. El análisis interno y externo permitió identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas tanto de la empresa como del sector y del área administrativa, lo cual brindó una visión integral y estratégica de la organización.
 2. Las matrices DOFA evidenciaron la necesidad de fortalecer la comunicación interdepartamental, optimizar los procesos administrativos y fomentar la capacitación del talento humano como ejes centrales de mejora.
 3. El plan de acción diseñado priorizó actividades específicas orientadas a dar cumplimiento a las estrategias propuestas en las DOFA, garantizando coherencia entre el diagnóstico y las soluciones planteadas.
 4. La vinculación de cada actividad con las estrategias FO, DO, FA y DA asegura la trazabilidad del proceso y evidencia que las acciones planteadas responden directamente a los hallazgos del análisis estratégico.
 5. La propuesta contribuye no solo a mejorar la gestión administrativa de la empresa, sino también a fortalecer su competitividad en el sector al promover eficiencia, comunicación efectiva y adaptabilidad al cambio normativo.
-

Recomendaciones

1. Implementar gradualmente el plan de acción, asegurando seguimiento constante a los resultados de cada actividad y ajustando cuando sea necesario.
2. Mantener la actualización periódica de los análisis DOFA, de manera que la empresa cuente con información vigente para la toma de decisiones estratégicas.
3. Fortalecer los programas de capacitación interna y rotación de personal, ya que contribuyen a mejorar la comunicación interdepartamental y aseguran continuidad operativa frente a cambios o ausencias.
4. Establecer indicadores de gestión que permitan medir objetivamente el impacto de las acciones implementadas, especialmente en términos de eficiencia administrativa, tiempos de respuesta y calidad en la prestación del servicio.
5. Documentar cada fase del proceso de implementación del plan de acción para garantizar la trazabilidad, transparencia y replicabilidad de las estrategias en otras áreas de la organización.

Bibliografía

- La Ley 1014 del 26 de enero de 2006 es una normativa colombiana que establece disposiciones para fomentar y promover la cultura del emprendimiento en el país.
- Ley 1527 de 2012, Colombia. "Por la cual se fomenta el empleo y se dictan otras disposiciones".
- Tannenbaum, R., Weschler, I., & Massarik, F. (1961). "Leadership and organization: A behavioral science approach". McGraw-Hill.

- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Sanghi, S. (2018). "Organizational behavior". Pearson.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice. Addison-Wesley.

- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. John Wiley & Sons.
- Covey, S. R. (1989). *The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change*. Free Press.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Sons.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*. Doubleday/Currency.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson.