

**Plan de mejoramiento e integración de procesos al manual de funciones para el cargo
aprendiz dentro del área comercial colectivos centro del grupo Bancolombia**

María Angélica Amaya Ramírez

Universidad Pontificia Bolivariana

Escuela de Ingenierías

Facultad de ingeniería industrial

Bucaramanga

2019

“Proyecto de grado presentado para optar el título de: INGENIERA INDUSTRIAL”

**Plan de mejoramiento e integración de procesos al manual de funciones para el cargo
aprendiz dentro del área comercial colectivos centro del grupo Bancolombia**

María Angélica Amaya Ramírez

Directora:

Martha Cecilia Durán León

Universidad Pontificia Bolivariana

Escuela de Ingenierías

Facultad de ingeniería industrial

Bucaramanga

2019

Agradecimientos

Inicialmente agradezco a Dios por haberme premiado con esta experiencia, a mis padres por el apoyo incondicional, a toda mi familia por su amor, a mi jefe por darme la oportunidad de realizar mi práctica universitaria en esta empresa tan maravillosa, por las enseñanzas y portodo el conocimiento que compartió conmigo, a mis compañeros por su paciencia en mi proceso de aprendizaje y cada una de las personas que ha estado junto a mí en cada paso de mi proceso personal y profesional.

A todos infinitas gracias

Tabla de contenido

<i>Introducción</i>	11
<i>1. Generalidades de la empresa</i>	13
<i>1.1 Información general</i>	13
<i>1.2 Reseña histórica</i>	14
<i>1.3 Misión</i>	15
<i>1.4 Visión</i>	15
<i>1.5 Productos y servicios</i>	16
<i>1.6 Estructura organizacional</i>	17
<i>2. Diagnóstico de la empresa</i>	20
<i>2.1 Ubicación</i>	22
<i>2.2 Área de trabajo</i>	22
<i>3. Antecedentes</i>	24
<i>4. Justificación</i>	27
<i>5. Objetivos</i>	30
<i>5.1 Objetivo general</i>	30
<i>5.2 Objetivos específicos</i>	30
<i>6. Marco teórico</i>	32
<i>7. Diseño metodológico</i>	37
<i>8. Resultados y discusión</i>	39
<i>8.1 Planeación</i>	39

8.2	<i>Planteamiento de procesos y generación del manual de funciones</i>	39
8.3	<i>Aprobación de los documentos</i>	41
8.4	<i>Socialización del manual</i>	41
8.5	<i>Medición de indicadores</i>	42
	<i>Referencias Bibliográficas</i>	51
	<i>Anexos</i>	52

Lista de Figuras

	Pág.
<i>Figura 1.</i> Línea de Tiempo Bancolombia (Bancolombia, 2019)	15
<i>Figura 2.</i> Estructura organizacional Grupo Bancolombia (Bancolombia, 2019).....	18
<i>Figura 3.</i> Estructura organizacional Comercial Colectivos	21
<i>Figura 4.</i> Ubicación Gerencia Comercial Colectivos. Google maps	22
<i>Figura 5.</i> Ciclo PHVA	38
<i>Figura 6.</i> Archivo informecuentas procesadas... ..	44
<i>Figura 7.</i> Ficha técnica indicador 1.	46
<i>Figura 8.</i> Ficha técnica indicador 2.	47

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. <i>Información general</i>	13
Tabla 2. <i>Información general del área</i>	23
Tabla 3. <i>Respuesta apertura de cuenta.</i>	53

Lista de Anexos

	Pág.
Anexo 1. <i>Archivo plano funciones</i>	52
Anexo 2. <i>Manual de funciones</i>	53
Anexo 3. <i>Visto bueno Coordinador de Ventas</i>	57
Anexo 4. <i>Socialización de herramientas con Aprendices (Cúcuta y B/manga)</i>	59

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: Plan de mejoramiento e integración de procesos al manual de funciones para el cargo aprendiz dentro del área comercial colectivos centro del grupo Bancolombia

AUTOR(ES): María Angélica Amaya Ramírez

PROGRAMA: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR(A): Martha Cecilia Durán León

RESUMEN

El presente proyecto tiene como finalidad la elaboración y mejoramiento de dos herramientas; generadas a partir del análisis de las actividades realizadas por los aprendices Universitario y Sena del área Comercial Colectivos Centro 2 del Grupo Bancolombia S.A, reconocido como el Banco más grande a Nivel Nacional, área que se encuentra ubicada en la ciudad de Bucaramanga y Cúcuta . De este análisis se procede a realizar un manual de funciones, en el cual se describen las actividades realizadas en el cargo y se complementa el manual de procesos diseñado parcialmente por uno de los Aprendices del área; este manual presenta en detalle cada una de las funciones, las cuales encuentran descritas paso a paso con imágenes, ilustrando así cada proceso y facilitando su comprensión. La creación de estas herramientas busca disminuir el porcentaje de error del nuevo aprendiz en su etapa inducción y aprendizaje, con lo cual se busca también minimizar las devoluciones en estos procesos. Por otra parte, se plantean dos indicadores, los cuales se establecen a partir de la experiencia en el área, pues se evidencia que son actividades repetitivas que se deberían evitar ya que ocasionan pérdidas económicas, retrasos en los tiempos de servicio pactado con las empresas y reduce la oportunidad de los cierres de venta, la cual es una variable medible en los resultados de los gestores.

PALABRAS CLAVE:

Manual, aprendiz, procesos, funciones, indicadores

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: Process improvement and integration plan to the manual of functions for the apprenticeship within the collective commercial area of the Bancolombia group center

AUTHOR(S): María Angélica Amaya Ramírez

FACULTY: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR: Martha Cecilia Durán León

ABSTRACT

The purpose of this project is the development and improvement of two tools; generated from the analysis of the activities carried out by the University and Sena apprentices of the Centro 2 Collective Commercial Area of Grupo Bancolombia S.A, recognized as the largest Bank at the National Level, an area that is located in the city of Bucaramanga and Cúcuta. This analysis proceeds to perform a manual of functions, which describes the activities carried out in the position and complements the process manual designed partially by one of the Apprentices in the area; This manual presents in detail each of the functions, which are described step by step with images, thus illustrating each process and facilitating its understanding. The creation of these tools seeks to reduce the percentage of error of the new apprentice in its induction and learning stage, which also seeks to minimize returns in these processes. On the other hand, two indicators are proposed, which are established based on experience in the area, since it is evident that they are repetitive activities that should be avoided since they cause economic losses, delays in the times of service agreed with companies and reduces the opportunity of sales closures, which is a measurable variable in the results of managers.

KEYWORDS:

Manual, apprentice, processes, functions, indicators

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

Introducción

El presente plan de mejoramiento e integración de procesos al manual de funciones para el cargo de aprendiz dentro del área Comercial Colectivos Centro del grupo Bancolombia toma como punto de partida una breve presentación del Grupo Bancolombia, en donde se incluye información general como historia, misión, visión, productos y servicios ofrecidos, estructura organizacional entre otros.

Posteriormente, se realiza un diagnóstico del cargo y la empresa, en donde a fin de contextualizar se hace la presentación del Área Comercial Colectivos región Centro 2, mostrando su ubicación, las actividades de las cuales se encarga el área dentro del Grupo Bancolombia; donde se encuentra que el manual de funciones y procedimientos del Aprendiz Universitario y el Aprendiz Sena en el área es muy general y se omiten diversas funciones que deben ser realizadas por los aprendices anteriormente mencionados.

Debido a lo anterior, tomando como referencia el ciclo PHVA, se identifican las actividades propias del cargo y la periodicidad con las que estas deben ser ejecutadas, con lo que posteriormente se realiza el diseño del Manual de funciones y manual de procedimientos del Aprendiz Universitario y Aprendiz Sena al área Comercial Colectivos Región Centro 2 del Grupo Bancolombia, en el cual las actividades y su periodicidad se estandarizan, lo que representa una mejora en la adaptabilidad y el manejo de los procesos en el proceso de aprendizaje de las actividades propias del cargo a desempeñar, lo que contribuirá a la disminución de los tiempos de respuesta y el porcentaje de error presentado al momento del ingreso de un nuevo aprendiz.

Finalmente, el Manual de funciones y Manual de procedimientos del Aprendiz Universitario y Aprendiz Sena se envía a aprobación ante al Coordinador Comercial y la Auxiliar de Ventas quienes dan su visto bueno para proceder a la implementación y socialización de estos. Así mismo, se realizó el establecimiento de dos indicadores, a uno de los cuales se le realizará un seguimiento mensual y al otro trimestral.

1. Generalidades de la empresa

1.1 Información general

Banca Colombia, actualmente conocido como Bancolombia nace en el 29 de Enero de 1875 en Medellín, denominado hoy como grupo financiero y la entidad bancaria más grande el país, fundada en la casa de Don Ramón del Corral quien fue nombrado como el primer Gerente de la empresa. (Bancolombia, 2019)

Tabla 1.

Información general

DATOS DE LA EMPRESA	
<i>NOMBRE</i>	Bancolombia S.A
<i>DIRECCIÓN</i>	Cr 18 # 35 - 02
<i>TELÉFONO</i>	6970049
<i>REPRESENTANTE LEGAL</i>	Omar Jaimes Correa
<i>FAX</i>	6337505
<i>CIUDAD</i>	Bucaramanga
CONDICIONES INICIALES DE LA EMPRESA	
<i>FECHA INICIAL - FECHA FINAL</i>	2019 - 06 - 21 - 2019 - 12 - 20
<i>DEPARTAMENTO ADSCRITO</i>	Comercial Colectivos
<i>REMUNERACIÓN</i>	\$1.300.000
<i>CARGO</i>	Aprendiz Universitaria

1.2 Reseña histórica

Han pasado 142 años desde el nacimiento del Grupo Bancolombia, una organización en la que se ha conservado, desde siempre, el propósito de ser un motor de desarrollo económico y social de los países en los que está presente.

Durante este tiempo, la innovación en la experiencia de los clientes ha sido una meta constante y son muchas las evidencias del trabajo en este sentido. Por ejemplo, en 1969 en el BIC ofrecieron al mercado la primera tarjeta de crédito en toda América del Sur y en 1985 pusieron en funcionamiento la red de cajeros electrónicos.

En 1996 la entidad fue pionera en el sistema financiero colombiano con la apertura de la primera Sucursal Virtual Personas. En 1999 inauguraron la Sucursal Virtual Empresas, la cual propició el primer sistema de pagos por Internet en Colombia; un año después, en 2000, presentaron la E-Card MasterCard, la primera tarjeta de crédito virtual en el país para realizar compras por Internet. En 2006 abrieron el primer corresponsal bancario en Colombia, un canal que ya se exportó a El Salvador, y con la APP, lanzada en 2012, hoy facilitan más de 230 millones de transacciones al año.

Ha sido una historia de innovaciones no solo en productos y servicios, también en la forma en que se relacionan con los clientes, buscando aportar cada día más a la calidad de vida de las personas, siendo una Banca más Humana. (Bancolombia, 2019)



Figura 1. Línea de Tiempo Bancolombia (Bancolombia, 2019)

1.3 Misión

Somos un grupo financiero líder que marca tendencia, genera una experiencia superior para sus clientes, orgullo para sus empleados y valor para sus accionistas, de manera sostenible. (Bancolombia, 2019)

1.4 Visión

Buscamos ser líderes y marcar tendencia, diferenciarnos en el mercado por nuestra novedosa oferta de servicio que se adapta rápidamente a las necesidades de los clientes y supera la propuesta de otros competidores; entender las transformaciones de la industria, innovar para ser los primeros y prepararnos para ofrecer mejores soluciones.

Además, buscamos generar orgullo para nuestros empleados, tener equipos de alto desempeño que se levanten felices de ir a trabajar todos los días, porque reconocen que su contribución es importante para el desarrollo de los sueños de muchas personas y empresas. Saben que trabajan por un propósito superior, que ésta es una organización que brinda todas las herramientas para ser cada vez mejores profesionales y seres humanos.

También buscamos ser sostenibles, procurando, con cada acción que emprendemos, el bienestar económico, social y ambiental de los territorios en los que tenemos presencia, de manera que podamos seguir creciendo y consolidándonos en el tiempo. (Bancolombia, 2019)

1.5 Productos y servicios

Grupo Bancolombia S.A, como entidad financiera líder a nivel nacional, cuenta con un amplio y completo portafolio de opciones de productos de ahorro e inversión. Una de las grandes preocupaciones del banco radica básicamente en que los clientes reciban mayores beneficios y una mayor rentabilidad a través del tiempo. Dentro de los productos y servicios que ofrece el banco se destacan (Bancolombia, 2019):

Productos de Captación

- Cuenta de ahorro
- Fiducias (Fiducuenta)

Productos de Colocación

- Tarjeta de crédito
- Libranza
- Crédito hipotecario
- Crédito de consumo
- Leasing
- Sufi (educativo, vehículo)
- Adelanto de ingreso (ADI)
- Seguros SURA (plan vida, plan vida ideal, plan renta, plan hogar, plan odontológico, plan mascota)

1.6 Estructura organizacional

De acuerdo con la reforma a los estatutos sociales del banco, aprobada el 7 de marzo de 2011 por la Asamblea General de Accionistas, la Junta Directiva del banco está compuesta por siete miembros elegidos para períodos de dos años, quienes cuentan con la aceptación de la Superintendencia Financiera en lo que respecta a las actuaciones profesionales y a su historia crediticia. Los actuales miembros, nombrados el 14 de marzo de 2018. (Bancolombia, 2019)

El actual Presidente es Juan Carlos Mora Uribe quien a su vez el es VP de Riesgos, Grupo Bancolombia cuenta con 8 Vicepresidencias, las cuales son (Bancolombia, 2019):

- VP Jurídico Secretaría General
- VP Auditoría
- VP de Servicio Corporativos
- VP Financiera

- VP Gestión de lo Humano
- VP de Riesgos
- VP de Negocios
- VP de Servicios

De estas Vicepresidencias se desprenden Gerencias de Nacionales, Gerencias de Zona, Gerencias Regionales, Coordinaciones, según las diferentes áreas de la organización.

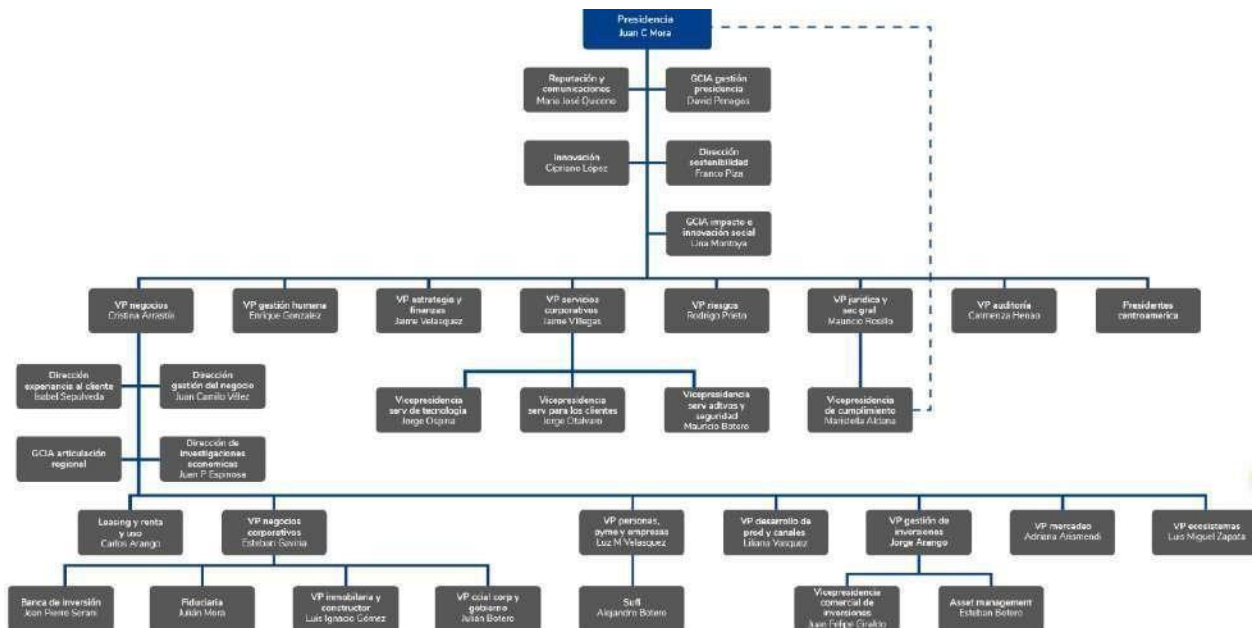


Figura 2. Estructura organizacional Grupo Bancolombia (Bancolombia, 2019)

Bancolombia hoy en día cuenta a Nivel Nacional con 27459 empleados aproximadamente, dentro de los cuales la Región Centro del área comercial colectivos se encuentran 35 de ellos, área dividida en Región Centro 1 y Región centro 2, esta última conformada por 14 personas, entre ellos Coordinador comercial, Auxiliar de ventas, Gestores comerciales, Ejecutivos y Aprendices.

2. Diagnóstico de la empresa

Bancolombia es un grupo financiero que tiene sedes en diferentes países de Latinoamérica, dentro de los cuales Colombia tiene el 72% del total de su cartera. Esta empresa tiene como objetivos satisfacer a sus clientes, generar preferencia entre los mismos y contribuir al cumplimiento de los sueños de quienes hacen parte de este. (Bancolombia, 2019)

El área Comercial Colectivos, es la encargada de traer a la Organización las diferentes empresas de la región para que éstas tomen el convenio de nómina con el Banco, se realiza todo el proceso de vinculación, creación de cuentas y profundización con los clientes, en este último, en donde se ofrecen diferentes beneficios de Seguros Sura y productos de pago sin contacto.

El área correspondiente es el área comercial Colectivos Centro 2, la cual está distribuida de la siguiente manera:

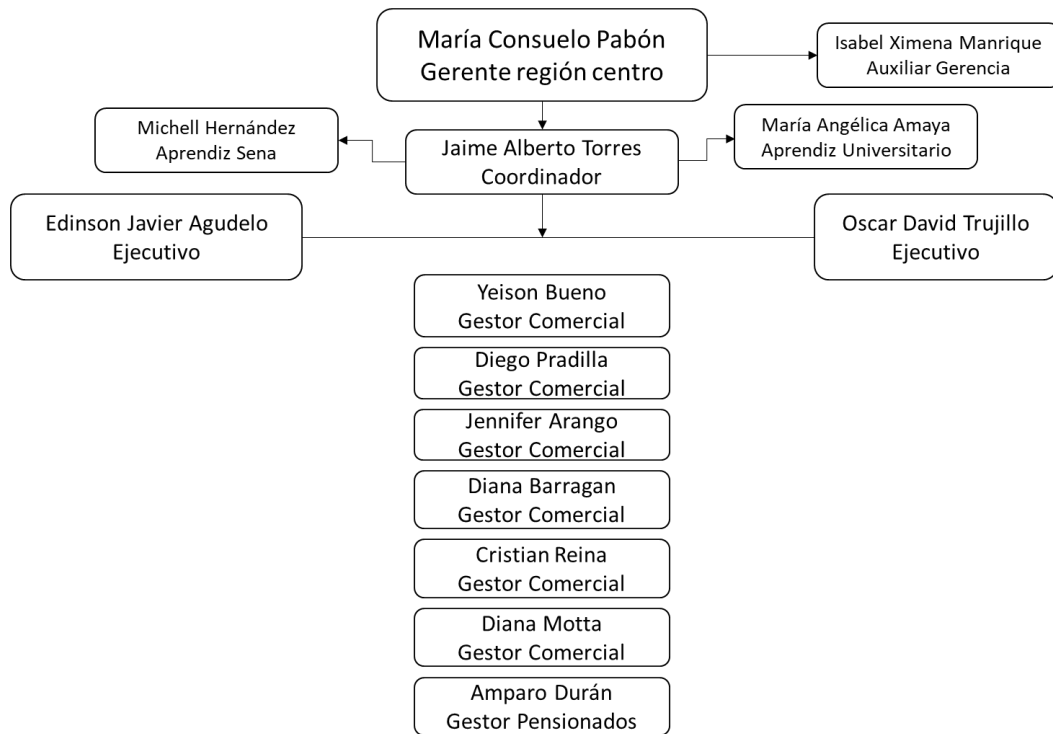


Figura 3. Estructura organizacional Comercial Colectivos

Dado la variedad de procesos por realizar en esta área, en donde los practicantes están involucrados en muchas de las actividades, surge la necesidad de crear un manual de funciones y un manual de procesos para poder orientar el desempeño de quienes vayan a desarrollar este cargo, de igual forma ayudará a disminuir el tiempo de los procesos durante el periodo de adaptación en el área y permitirá un mejor cumplimiento de sus responsabilidades. La creación de estas herramientas surge de la falta de documentación de estas actividades, pues el manual de funciones ya establecido muestra muchas actividades que no son realizadas actualmente por el aprendiz y otras que no se encuentran descritas y son parte fundamental del cargo.

2.1 Ubicación

La sede administrativa de la ciudad de Bucaramanga se encuentra ubicada en la Cra 33 # 45 – 52 Edificio Metropolitan en la cual el área Comercial Colectivos Centro 2 (Bucaramanga) tiene sus oficinas en el piso 9.

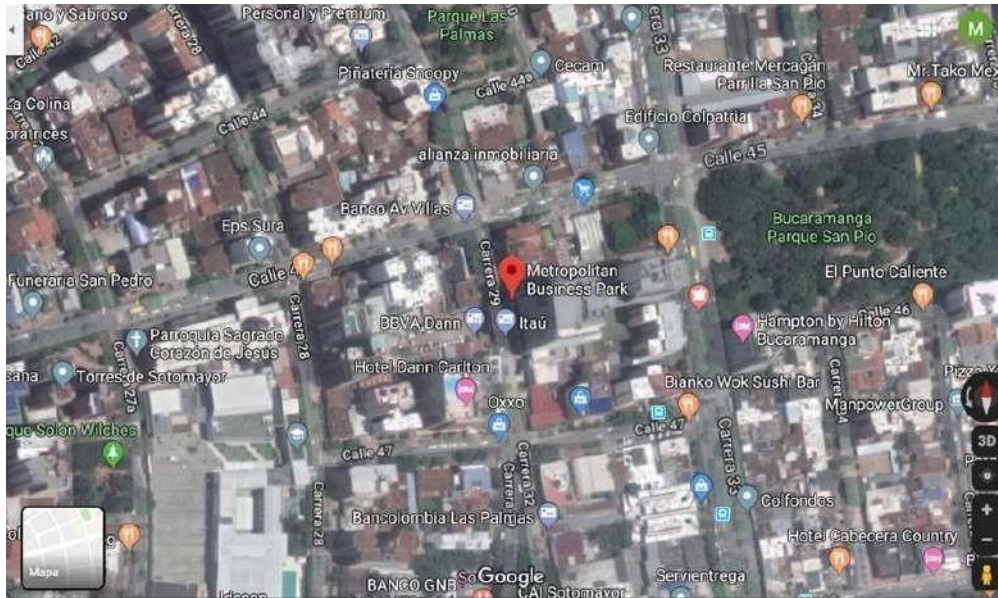


Figura 4. Ubicación Gerencia Comercial Colectivos. Google maps

2.2 Área de trabajo

El área Comercial Colectivos se encuentra dentro del grupo que hacen parte de Personas y Pymes, área encargada de conectar con aquellas empresas que desean incluir a sus empleados en los convenios de nómina, gestión por parte de los Ejecutivos, quienes son aquellos que se ponen en contacto con las empresas para ofrecerle los beneficios a los cuales tanto la organización como los empleados comenzarían a acceder si ésta acepta el convenio de nómina. Para llegar a ese acuerdo, el Ejecutivo ofrece una cuota de manejo a los empleados dependiendo de los activos que

la empresa maneje con Bancolombia, además de ellos se pacta la forma como los empleados pueden realizar los retiros sin ningún costo adicional (Cajeros automáticos, Corresponsales bancarios o por Ventanilla). Finalmente se pacta la forma de entrega de las tarjetas débito (un Gestor realiza directamente la entrega en la empresa o los empleados se dirigen al edificio anteriormente mencionado para reclamar el plástico), en donde se ofrece un pequeño portafolio de productos y beneficios a los cuales cada empleado puede acceder de forma voluntaria (Seguros Sura, productos de pago sin contacto).

Tabla 2. *Información general del área*

DATOS DE LA EMPRESA	
<i>NOMBRE</i>	Bancolombia S.A
<i>DIRECCIÓN</i>	Cr 18 # 35 - 02
<i>TELÉFONO</i>	6970049
<i>REPRESENTANTE LEGAL</i>	Omar Jaimes Correa
<i>FAX</i>	6337505
<i>CIUDAD</i>	Bucaramanga
CONDICIONES INICIALES DE LA EMPRESA	
<i>FECHA INICIAL - FECHA FINAL</i>	2019 - 06 - 21 - 2019 - 12 - 20
<i>DEPARTAMENTO ADSCRITO</i>	Comercial Colectivos
<i>REMUNERACIÓN</i>	1300000
<i>CARGO</i>	Aprendiz Universitaria

3. Antecedentes

En Bancolombia, cada una de las personas que hace parte de esta, cumple un papel importante, es por ello que los Aprendices Universitarios desempeñan diferentes actividades para el cumplimiento de los objetivos de cada área, es por ello que se creó la necesidad de elaborar un manual de usuario para poder facilitar el cumplimiento de los mismos.

(Rey J. E., 2019) quien fue el antecesor e inicial creador de este proyecto, desarrollo un manual con algunos de los procesos que se desempeñan en esta área, con el cual se facilita el periodo de adaptación dentro del cargo, este manual incluye los principales procesos y una guía para el manejo de una de las grandes bases de datos que maneja la organización.

Dentro de los resultados obtenidos está que:

El proceso de aprendizaje durante el desarrollo del plan de mejoramiento en la empresa fue demorado, pero a su vez muy enriquecedor y valioso debido a que aportó mucho al crecimiento intelectual, personal y laboral lo que permitió realizar cada una de las labores, tareas y funciones asignadas de la mejor forma posible.

En la realización del análisis del entorno por medio de la matriz DOFA, se encontró que internamente el equipo de colectivos región centro de la ciudad de Bucaramanga, existe una gran ventaja competitiva debido a que cuenta con personas altamente calificadas, caracterizadas por su

liderazgo los cuales orientan, ayudan y apoyan a cada uno de sus integrantes para lograr las metas trazadas a inicio de cada año.

El banco dentro de sus políticas no cuenta con un proceso de capacitación y orientación para los cargos de aprendices Sena y practicantes universitarios. Es por esto que se optó por diseñar y estructurar un manual de funciones y operaciones lo cual conlleva a la estandarización de procesos y delegación de tareas para el cargo.

La elaboración de los indicadores de gestión ayuda a determinar el aporte del pasante dentro del equipo debido a que es una herramienta fundamental para la medición del desempeño dentro de la organización permitiendo determinar oportunidades de mejora enfocadas a promover un equipo de alto desempeño.

La implementación y socialización del plan de trabajo es esencial para el equipo puesto que las futuras personas que lleguen a ocupar el cargo ya tendrán conocimiento de los procesos y funciones que se llevan a cabo dentro de la organización. (Rey J. E., 2019)

Por otro lado, (Pareja, 2014) realizó un Manual de funciones para los puestos de trabajo metalmecánicos de la empresa Herval S.A.S. la cual es una empresa metalmecánica líder en la región dedicada al diseño y la fabricación de equipos y partes, para la integración de transformadores, la industria automotriz, mecánica y textil. Pionera en la implementación de procesos automatizados.

En el trabajo se hace una identificación de los cargos y los procesos existentes en la planta de producción y de esta manera iniciar el estudio comparativo de los manuales actuales y la información analizada por medio de las técnicas de investigación implementadas, dando lugar a la justificación a cabo de la propuesta para la actualización de los manuales administrativos.

La propuesta de actualización de los manuales de funciones de la empresa HERVAL S.A.S surge de la necesidad de centralizar los objetivos de la organización, analizar los procesos de fabricación, administración de personal, apreciación de las habilidades y capacidades del operario, respondiendo además de manera directa con el compromiso adquirido por la organización por la certificación ISO: 9001. El estudio bajo el cual se soporta la presente propuesta contempló únicamente el área de producción de la empresa obedeciendo a la proyección de crecimiento de la planta de operación de la misma; teniendo en cuenta aspectos de especial relevancia como: la apreciación del lugar de trabajo y todo lo establecido a la normatividad, perfil laboral, capacidades y actitudes del recurso humano de esta área y su reclutamiento. Finalmente, se presentan los resultados del estudio en forma de “manual de funciones, procesos y procedimientos”, se presentan las conclusiones pertinentes y se dictan recomendaciones para mejorar los procesos de fabricación.” (Pareja, 2014)

Además de esto, (Paredes, 2012) diseñaron el Manual de procedimientos para las áreas de compras y ventas de mercaderías de la distribuidora AJ en el cual se analizaron sus procesos actuales para la compra y venta de mercadería, con el objetivo de documentar y mejorar dichos procesos, mediante el diseño de manuales que dirijan las actividades inmersas en los procedimientos mencionados. La Distribuidora AJ es una organización con un alto crecimiento

desde su establecimiento, por lo que su administración consideró la importancia de contar con manuales de procedimientos que normen sus principales actividades, de manera que al incrementar el número de personal y el volumen de operaciones, sea más ágil su entrenamiento de los trabajadores y más eficiente la supervisión del negocio. Durante el desarrollo del trabajo, se pudo observar que si bien la Distribuidora puede contar con políticas y procesos desarrollados de manera tradicional, los mismos no son de conocimiento general de sus funcionarios, o no se encuentran adecuadamente documentados. El diseño de los manuales de procedimientos para las áreas de compras y ventas de mercadería, tiene como principal objetivo estandarizar las actividades que desempeñan los trabajadores de la Distribuidora AJ. Adicionalmente, se busca agilizar las actividades operativas y los procesos de revisión y supervisión por parte de la administración. La metodología empleada comprende la investigación explicativa, descriptiva y documentada, y la observación directa mediante visitas a las oficinas de la Distribuidora y entrevistas realizadas a sus jefes departamentales. (Paredes, 2012)

4. Justificación

El Manual de Organización y Funciones, más conocido como MOF por sus siglas, es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal. El MOF contiene esencialmente la estructura organizacional, comúnmente llamada Organigrama, y la descripción de las funciones de todos los puestos en la empresa. También se suele incluir en la descripción de cada puesto el perfil y los indicadores de evaluación. Hoy en día se hace mucho más necesario tener este tipo de documentos, no solo porque todas las certificaciones de calidad (ISO, OHSAS, etc.), lo requieran, sino porque su uso interno y diario, minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo, aumenta la productividad individual y organizacional, etc. (Franklin, 2010)

Además, es la piedra angular para implantar otros sistemas organizacionales muy efectivos como: evaluación de desempeño, escalas salariales, desarrollo de carrera y otros. (Franklin, 2010)

Hoy en día las herramientas de gestión han tomado una enorme relevancia en la consecución de la productividad en las organizaciones a todo nivel, dentro de estas herramientas el Manual de funciones de la empresa cobra una enorme relevancia al convertirse en una herramienta de toma de decisiones y el ordenamiento de la organización en sus diferentes niveles jerárquicos. También es muy importante mencionar que hoy en día se hace mucho más necesario tener este tipo de documentos, porque todas las certificaciones de calidad (ISO, OHSAS, etc.), lo requieran, a su vez por su uso interno y diario, minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden, etc. Además, es el factor fundamental para implementar otros sistemas

organizacionales muy efectivos como: evaluación de desempeño, escalas salariales, líneas de carrera y otros. El Manual de Organización y Funciones debe de estar en constante modificación y actualización para adaptarse a los nuevos tiempos, esto permite una mejor selección y desempeño del personal y la consolidación de la cultura organizacional; actualmente esta herramienta viene siendo usada por grandes corporaciones a nivel mundial basada en el nuevo enfoque en la Gestión del Talento Humano en las empresas. (Gilberto González, 2019)

El grupo Bancolombia tiene a cargo una extensa nómina de empleados, quienes cumplen funciones diferentes que son al mismo tiempo complementadas según el cargo; los aprendices universitarios apoyan el cumplimiento de los procesos, por tal razón, estos deben estar muy pendientes de cada solicitud que se les pide.

En el área de comercial colectivos, los gestores, ejecutivos y coordinador del área tienen a cargo muchos procesos, es por ello que los aprendices apoyan estos cargos para alivianar sus procesos y poder generar mayor efectividad en el cumplimiento de los tiempos a sus clientes según lo pactado.

El manual de usuario ya creado ha sido de gran ayuda para facilitar la gestión de los procesos y disminuir los tiempos de espera de los mismos, evitando así la demora en el cumplimiento a los clientes; sin embargo, muchos de los procesos realizados por los aprendices no se encuentra dentro del mismo, teniendo en cuenta que también hay un aprendiz Sena que cumple con otros procesos diferentes y de este cargo no hay suficiente información para la orientación del mismo. Por tal razón, surge la necesidad de complementar el manual con los procesos faltantes para generar un manual con todas las actividades a desarrollar, evitando dejar procesos fuera del mismo.

5. Objetivos

5.1 Objetivo general

- Diseñar e implementar un manual de funciones y manual de procesos, herramientas que permitirán facilitar el desarrollo de las actividades por los Aprendices, con los cuales se puedan apoyar de forma eficiente para el cumplimiento de los objetivos dentro del área Comercial Colectivos Región Centro 2, disminuyendo los tiempos utilizados para la ejecución de las actividades.

5.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de las funciones establecidas para los Aprendices del Área Comercial Colectivos Región Centro 2 con el fin de identificar las actividades específicas del cargo
- Plantear el Manual de Funciones del Aprendiz del Área Comercial Colectivos Región Centro 2.
- Diseñar la guía de presentación del Manual operativo para la función de Aprendiz del Área Comercial Colectivos Región Centro 2.

- Implementar el manual Operativo del cargo de Aprendiz con sus respectivas funciones del Área Comercial Colectivos Región Centro 2 para apoyar con los objetivos de la misma, teniendo como fin disminuir los tiempos establecidos en los procesos
- Realizar un seguimiento a los indicadores de proceso con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos del área.

6. Marco teórico

Manual: (Múnera, 2002) es la forma en la cual se gestionan, dentro de los diferentes procesos de la empresa, mecanismos mediante los cuales se pueda aprovechar de una forma inteligente todo el conocimiento que se maneja en la organización. Otra definición que plantea Diamond (1983) de los manuales es la siguiente “... son un medio de comunicación muy especializada y requiere de habilidades de comunicación especializada, que se estructuran a través de pasos simples y lógicos...”.

Procedimiento: de acuerdo con (Prieto, 1997) es una serie de pasos claramente definidos, que permiten trabajar correctamente disminuyendo la probabilidad de error, omisión o de accidente. También lo define como el modo de ejecutar determinadas operaciones que suelen realizarse de la misma manera.

El manual de procedimientos es un medio escrito que sirve para registrar y dar información clara respecto a una actividad específica en una organización; coordina de forma ordenada las actividades a seguir para lograr los objetivos específicos, mostrando claramente los lineamientos e instrucciones necesarios para la mejora del desempeño; lo anterior significa que este documento contiene los pasos a seguir para realizar una o más funciones, basándonos en la explicación que da Susan Diamond (1983) en su libro “Como preparar manuales administrativos”. (Diamond, 1993)

Para (Franklin, 2010) los manuales de procedimientos “Constituyen un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituye en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización”.

La definición de (Diamond, 1993) es la siguiente: “el manual de procedimientos es el libro de los Cómos”. Es la pregunta común de cómo hacer las cosas. A estos manuales también se les conocen como manuales de operaciones.

(Vergara, 2017) lo describe así “El manual de procedimientos es un documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas”.

La pregunta obligada que nos hacemos antes de planear la implementación de los manuales de procedimientos es ¿por qué son necesarios los manuales de procedimientos en una organización? Son varias las respuestas que implica esta pregunta, entre ellas están:

- a) Proporcionan al usuario un sistema de referencia común y estandarizada.
- b) Proporcionan documentación; donde la información queda registrada para compartir el conocimiento.
- c) Sirven como sistema de archivo de información, fácil uso y al alcance.
- d) Los usuarios realizan las actividades en base a la especificación establecida por la

organización.

- e) Se ahorra tiempo y aseguran respuesta exacta. En vez de preguntar a un subalterno, se puede optar por consultar el manual y no se corre el riesgo de que la información sea errónea.
- f) Sirven como instrumento de adiestramiento para los nuevos empleados. Son utilizados como herramientas auxiliares de entrenamiento.

Un concepto clave dentro del uso de los manuales de procedimientos es el término “decisión”, (Lazzaro, 1995) menciona que “los manuales representan un medio para comunicar las decisiones de la administración, concernientes a organización, políticas y procedimientos. (tesis.uson, s.f)

Los manuales de procedimientos definen las funciones y se asignan a una unidad administrativa delimitando responsabilidades, con el fin de evitar la duplicidad de las actividades o el omitir alguna de ellas. Los principales objetivos de los manuales de procedimientos son:

- Contribuir a que las actividades se hagan correctamente en base a los lineamientos registrados o el estándar.
- Ayudar en la optimización de los recursos, ya sea tiempo, esfuerzo con la no repetición de alguna instrucción.
- Reclutar y seleccionar es más sencillo al tener claro los requerimientos de la actividad.
- Coordinar la elaboración, revisión, aprobación, publicación y aplicación del mismo.
- Diferenciar las responsabilidades de cada unidad o puesto de trabajo.
- Servir como vehículo de orientación e información para los que interactúan dentro de la organización.

Se puede decir que dentro de los objetivos del uso de los manuales de procedimientos se encuentra la estandarización de las actividades, creando un sistema basado en registros y reglas para lograr las metas deseadas y obteniendo resultados óptimos del conjunto de actividades.

(tesis.uson, s.f)

La importancia de los manuales de procedimientos hoy en día y como se ha visto tiempo atrás, es tener a la mano instrumentos que mejoren el trabajo. Lo que se busca dentro de un grupo de trabajo, empresa, organización o institución, es en sí el mejoramiento continuo de sus actividades y el aprovechamiento óptimo de los recursos que dispone. Una oportunidad que da paso a la reducción de los costos recae principalmente en la estandarización de los procedimientos. Ya que siempre hay mejores maneras de realizar las actividades, el punto es buscar los pasos óptimos para establecerlos como un procedimiento a seguir; previa evaluación de dichas actividades para conocer la eficiencia de los resultados. Muchas ocasiones se sugiere que una persona externa observe la actividad para encontrar una posible mejora en el procedimiento, ya que la ceguera de taller impide identificar áreas de oportunidad, por lo que otra perspectiva, permite mejorar el trabajo. El no utilizar de manera correcta el procedimiento trae como consecuencia la pérdida de tiempo y esfuerzo en el trabajo, además de los costos asociados al mismo. Un elemento importante para el logro de los objetivos es la disciplina, en una organización es de suma importancia acatar correctamente los lineamientos establecidos. Lo anterior, hace necesario que los procedimientos se registren por escrito y se pongan a disposición del personal en un sencillo documento que viene a constituir una valiosa guía de trabajo. (tesis.uson, s.f)

Entidad financiera: Una entidad financiera es cualquier entidad o agrupación que tiene como objetivo y fin ofrecer servicios de carácter financiero y que van desde la simple intermediación y

asesoramiento al mercado de los seguros o créditos bancarios. (Sánchez, s.f.)

Nómina: Se llama nómina a la herramienta a través del cual una empresa se encarga de guardar todos los registros referente a los pagos (sueldos, bonos) y deducciones por los servicios prestados de los empleados que laboran en dicha organización en un periodo ya estipulado. Las nóminas son de gran importancia para estas instituciones financieras, pues de ésta depende mantener el control financiero de los activos y pasivos de las empresas (2019)

Libranza: La libranza es una orden o autorización de descuento que el trabajador o contratista libra en favor de la operadora de libranzas, quien es la entidad que concede el crédito al trabajador. (Sánchez, s.f.)

Tarjeta de crédito: Una tarjeta de crédito es un medio de pago que te permite hacer compras y cancelar el valor posteriormente. Es “de crédito” porque la suma de dinero que usas cuando haces una compra, corresponde a un préstamo que te otorga la entidad financiera. (Bancolombia, 2019)

Tarjeta débito: La tarjeta débito es la principal herramienta que brinda el banco para que puedas hacer uso del dinero que tienes en tu cuenta de ahorros o corriente. Recibirás una tarjeta débito completamente gratis al momento de solicitar y abrir tu cuenta. (Colpatria, 2019)

7. Diseño metodológico

Teniendo como referente la información anterior, el plan a desarrollar dentro del grupo Comercial Colectivos Región Centro 2 para el cargo de Aprendiz Universitario y Sena se realizará mediante el ciclo PHVA para la elaboración del manual de funciones y manual de procesos.

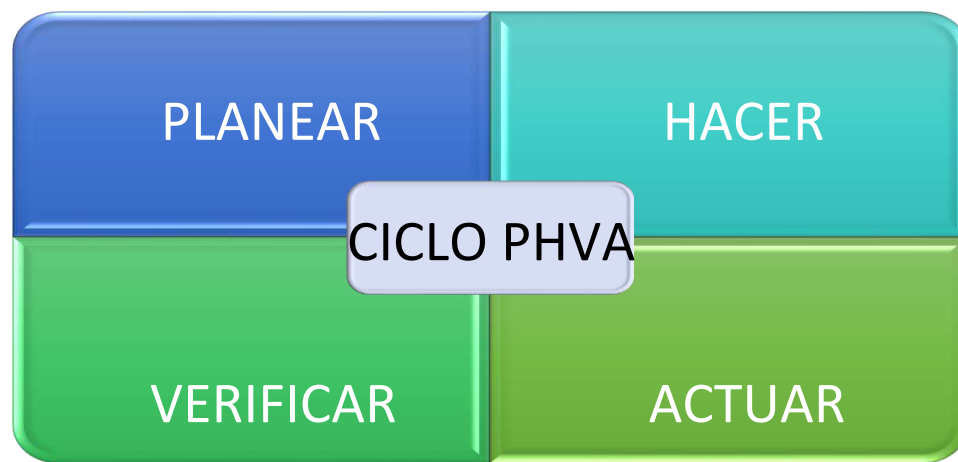


Figura 5. Ciclo PHVA

Planear: Se dará inicio con la recolección de la información entre los Aprendices de la Región Centro 2 para realizar el diagnóstico de las actividades realizadas y la periodicidad de estos procesos, en donde se identificarán las actividades del cargo, una vez se obtengan estos datos, se iniciará con el planteamiento del diseño para el manual de funciones y el manual de procesos.

Hacer: Se diseñará la guía de presentación del Manual operativo en donde se realizará la descripción detallada de cada una de las funciones a realizar por el Aprendiz Universitario y Aprendiz Sena del área Comercial Colectivos Región Centro 2, incluyendo datos importantes,

tiempos de espera y demás información importante que se requiera para la correcta ejecución de cada actividad.

Verificar: Se pedirá visto bueno al coordinador Comercial Jaime Alberto Torres Caycedo quien es el Jefe directo de los Aprendices Región Centro 2 y al Auxiliar de ventas Isabel Ximena Manrique Acevedo quien es la persona que está al tanto de todas las actividades a realizar por los Aprendices dentro del área y conoce detalladamente los procedimientos que cada función requiere.

Actuar: Se realizará la implementación del Manual de funciones y Manual operativo en donde se compartirá con los Aprendices de la Región Centro 2 para socializar su contenido y aclarar dudas. Finalmente se va a realizar un seguimiento a los indicadores de proceso para garantizar que la implementación de las herramientas diseñadas y que éstas estén aportando resultados favorables al área Comercial Colectivos Región Centro 2.

8. Resultados y discusión

8.1 Planeación

La fase de planeación inicia recolectando información sobre las funciones del cargo, para lo cual se pide colaboración a la Auxiliar de ventas quien conoce todas las funciones de los aprendices, ella envía un archivo el cual se presenta a los aprendices una vez ingresan al área, este documento contiene una pequeña presentación de cómo funciona Comercial colectivos y al final un pequeño resumen de las funciones que este va a desempeñar durante los 6 meses de la práctica (Anexo 1). Validando la información que la tabla contiene con el tiempo en el cargo, se encuentra que varias de las funciones que allí aparecen ya no hacen parte de las tareas de los aprendices, así mismo como varias de las que sí se realizan no aparecen.

8.2 Planteamiento de procesos y generación del manual de funciones

Teniendo en cuenta lo anterior se da comienzo a la fase del hacer, en donde se procede con la creación del manual de funciones (Anexo 2), en donde con ayuda del Aprendiz Sena (Cúcuta) se complementan todas las tareas y la periodicidad con la cual se debe realizar cada una de ellas, este proceso se realiza únicamente con este aprendiz dado que quien se encontraba en el mismo cargo en la ciudad de Bucaramanga finalizó sus prácticas unos meses antes, por tal razón no se alcanzó a realizar la recolección de información con esta persona, dentro del manual se realiza la identificación del puesto, ubicación organizacional, objetivo del cargo, se describen las funciones, se establecen criterios de desempeño por función principal, posibilidades de carrera, y sus

respectivas especificaciones del puesto, la cual incluye: conocimientos y habilidades, responsabilidad, esfuerzo, y condiciones de trabajo.

Finalizando con el manual de Funciones se pide la aprobación del Auxiliar de ventas para definir que todas las actividades allí descritas sean las realizadas por los aprendices y que su periodicidad esté correcta, la persona da el Visto Bueno del documento.

Una vez terminado el manual de funciones, se procede a realizar la manual de procesos, del cual se toma como base el ya realizado por el anterior practicante Juan Esteban Rey y se procede a complementar el mismo, del cual se puede encontrar que aún hacen falta muchas funciones realizadas por el Aprendiz. En este manual se describe de forma detalla cada una de las actividades del cargo, con imágenes para ilustrar mucho mejor el procedimiento y dejar mayor claridad del mismo.

Los procesos que contiene dicho manual son los mostrados a continuación:

1. Instructivo para pedido de aplicativos y programas
2. Instructivo ingreso de cuentas realzadas al archivo
3. Instructivo apertura de cuenta con tarjeta pre expedida.
4. Instructivo apertura de cuenta con tarjeta realzada
5. Instructivo apertura de cuenta entrega en sucursal
6. Instructivo apertura cuenta pensionados
7. Instructivo vinculación de cuenta a convenio de nómina de la empresa
8. Instructivo activación de cuentas realzadas
9. Instructivo manejo del programa as 400 (medellín)
10. Menú principal del aplicativo as 400 (medellin)
11. Instructivo para vinculación al convenio de nómina

12. Instructivo consulta o menú general del sistema as 400
13. Instructivo consulta plan nómina
14. Instructivo información personal cliente
15. Instructivo bizagi
16. Cambio de documento o nombre de un cliente en sistema por medio de bizagi
17. Solicitud disminución tasa
18. Envío de documentos de nómina y libranza ejecutivos
19. Migración tarjetas débito
20. Activación manillas o stickers.
21. Envío de pagarés
22. Envío de carpeta cliente
23. Envío de seguros
24. Instructivo actualización regla de negocio

8.3 Aprobación de los documentos

Al finalizar el desarrollo del manual de procesos se pide el Visto Bueno al Coordinador de Ventas (Anexo 3) quien lo revisa, luego de esto solicita algunas modificaciones y una vez realizados los cambios aprueba el manual.

8.4 Socialización del manual

Una vez aprobada la herramienta, se socializa el manual de procesos con las dos aprendices Sena de Colectivos Centro 2 (Anexo 4), una ubicada en Bucaramanga y la otra en Cúcuta, se

muestran todas las funciones con su respectivo proceso y se finaliza el proyecto, con la Aprendiz de Bucaramanga se realiza de forma presencial y con la Aprendiz de Cúcuta de forma virtual tal como se evidencia en a imagen el anexo.

8.5 Medición de indicadores

De acuerdo a las funciones realizadas durante el tiempo de práctica en el área de Colectivos Centro 2, se ha encontrado que existen actividades críticas, las cuales requieren de mayor cuidado y precisión a fin de disminuir el porcentaje de error en dichas actividades.

Una de esas actividades críticas es la creación de cuentas para las cuales existen 2 causales de rechazo debido a errores manuales cometidas por el Aprendiz o por información errónea brindada por la empresa, estos causales son: Inconsistencia en datos de identificación, sucursal inexistente. Además de estas, otra posible causante de estos rechazos es el mal diligenciamiento de la planilla por parte de la persona encargada. La información para poder determinar y realizar el seguimiento mensual a la creación de cuentas se toma del *Archivo de informe de cuentas procesadas*, emitida por Servicolectivos.

Tabla 3.

Respuesta apertura de cuenta

RESPUESTA	OBSERVACIÓN
CREACIÓN EXITOSA	Apertura realizada con # de cuenta nuevo
YA TIENE CUENTA	El cliente ya tiene cuenta antigua la cual puede ser usada para pago de nómina
INCONSISTENCIA EN DATOS	El cliente presenta inconsistencia con respecto a nuestro sistema, es necesario remitir fotocóia de cédula para hacer la respectiva novedad
SUCURSAL INEXISTENTE	La Sucursal indicada no existe o no es válida para este tipo de trámites

Otra de las actividades críticas para el proceso es la creación de tarjetas realizadas, dado que el porcentaje de destrucción de estas es elevado, lo cual impacta el presupuesto destinado para el área y la pérdida de oportunidades para un cierre de venta, pues el cliente recurre a otras sucursales a reclamar el plástico y el gestor de Colectivos pierde este contacto. La destrucción de estas tarjetas se realiza aproximadamente cada tres (3) meses puesto que es el tiempo de espera para que el sistema cancele automáticamente las cuentas que no han sido reclamadas en este periodo de tiempo. La información para llevar el control de las tarjetas destruidas se toma del *archivo de tarjetas realizadas*, del cual se hace seguimiento de la fecha de entrada y salida de estas tarjetas.

Debido a lo anterior, se propone la medición de los siguientes indicadores buscando una disminución de frecuencia y una mejora en el proceso.

Porcentaje de rechazo de**Cuentasaperturadas:***Este indicador se mide mensual*

$$\frac{\text{Cuentas no generadas Colectivos Centro 2}}{\text{Cuentas solicitadas a apertura Colectivos Centro 2}} \times 100$$

Porcentaje de rechazo de Cuentas aperturadas Julio: $\frac{67}{550} \times 100 = 12,18\%$

Porcentaje de rechazo de Cuentas aperturadas Agosto: $\frac{263}{1363} \times 100 = 19,29\%$

Porcentaje de rechazo de Cuentas aperturadas Septiembre: $\frac{143}{1034} \times 100 = 13,82\%$

Porcentaje de rechazo de Cuentas aperturadas Octubre: $\frac{99}{704} \times 100 = 14,06\%$

Porcentaje de rechazo de Cuentas aperturadas Noviembre: $\frac{59}{619} \times 100 = 9,53\%$

Porcentaje de rechazo de Cuentas aperturadas Diciembre: $\frac{50}{481} \times 100 = 10,39\%$

Teniendo en cuenta estos resultados, se calcula un promedio del porcentaje de rechazo de las cuentas aperturadas mensualmente durante esos seis meses, lo cual arroja como resultado un 13,21%, número considerable tomando como referencia que la apertura de las cuentas es uno de los principales focos del área y de esto depende los acuerdos de servicios pactados con las empresas, razón por la cual estos rechazos generan demoras e inconformidades por parte de las mismas.

Fecha	Proceso	Responsable	Usuario	Nro. Documento	Primer Nombre	Segundo Nombre	Primer Apellido	Segundo Apellido	Genero	Fecha de nacimiento (AAAAAMDD)	Teléfono	Ingresos	Nro. Convenio	Nit pagador	ejecutivo	Codig Sucur Radic
20190702	Tradicional	Nómina Geri	SERVICOLEC	5726310	LUIS		ORDUZ		F	19000101	0	800000	86929	804003941	OSCAR DAVI	
20190702	Tradicional	Nómina Geri	SERVICOLEC	1098770694	ENMANUEL		VARGAS		F	19000101	0	800000	86929	804003941	OSCAR DAVI	
20190702	Mas facil par	Nómina - Me	SERVICOLEC	17902468	RAFAEL	ANTONIO	ARELLANEZ	LOPEZ	M	19790307	0	800000	42482	830002762	SANDRA MIL	
20190702	Tradicional	Nómina Geri	SERVICOLEC	1100967657	DIEGO	FERNANDO	REMOLINA	BANDERAS	F	19000101	0	800000	17823	804013634	OSCAR DAVI	
20190702	Tradicional	Nómina Geri	SERVICOLEC	91433392	REINALDO		BAYONA	VASQUEZ	F	19000101	0	800000	17823	804013634	OSCAR DAVI	
20190703	Tradicional	Nomina _G	SERVICOLEC	1090471136	DIEGO	ALEXANDER	SANABRIA	PEREZ	F	19000101	0	800000	104972	807001041	SANDRA MIL	
20190708	Tradicional	Nomina _G	SERVICOLEC	1093777140	PAOLA	ANDREA	CARDENAS	JAIMES	F	19000101	0	800000	66472	900835084	SANDRA MIL	
20190708	Tradicional	Nomina _G	SERVICOLEC	37390689	BELKYS	XIOMARA	SANTANDER SILVA		F	19000101	0	800000	66472	900835084	SANDRA MIL	
20190708	Tradicional	Nomina _G	SERVICOLEC	8505499	HAROLD	ANTONIO	RODRIGUEZ	SANTIAGO	F	19000101	0	800000	66472	900835084	SANDRA MIL	
20190708	Tradicional	Nomina _G	SERVICOLEC	1093784362	HASBLEIDY	YISETH	VELASQUEZ	PEREZ	F	19000101	0	800000	66472	900835084	SANDRA MIL	
20190708	Tradicional	Nomina _G	SERVICOLEC	63344649	BEATRIZ		SOTOMONTE		F	19000101	0	800000	1070	800012833	OSCAR DAVI	
20190709	Tradicional	Nomina _G	SERVICOLEC	1093801106	JUAN	PABLO	ROJAS	CACERES	F	19000101	0	800000	67778	800255066	SANDRA MIL	
20190710	Mas facil par	Nómina - Me	SERVICOLEC	132720109	JONATHAN		RIVERA	BAEZ	M	19850820	0	800000	66472	900835084	SANDRA MIL	
20190710	Tradicional	Nomina _G	SERVICOLEC	132720109	JONATHAN		RIVERA	BAEZ	F	19000101	0	800000	66472	900835084	SANDRA MIL	
20190710	Tradicional	Nomina _G	SERVICOLEC	3507434	JOSE	DANIEL	COLORADO	OSPINA	F	19000101	0	800000	66472	900835084	SANDRA MIL	
20190710	Tradicional	Nomina _G	SERVICOLEC	1090179325	YEIRO	FABIAN	RODRIGUEZ	BONILLA	F	19000101	0	800000	66472	900835084	SANDRA MIL	
20190715	Tradicional	Nómina Geri	SERVICOLEC	12280355	FABIO	NELSON	BASTIDAS	GUEVARA	F	19000101	0	800000	92844	890212341	OSCAR DAVI	
20190715	Tradicional	Nómina Geri	SERVICOLEC	12280355	FABIO	NELSON	BASTIDAS	GUEVARA	F	19000101	0	800000	92844	890212341	OSCAR DAVI	
20190715	Tradicional	Nómina Geri	SERVICOLEC	1061737236	LILIANA	MAYELY	VARGAS	ERAZO	F	19000101	0	800000	92844	890212341	OSCAR DAVI	

Figura 6. Archivo de Informe de cuentas procesadas

Porcentaje de destrucción de las tarjetas realizadas:

$$\frac{\text{Tarjetas realizadas destruidas}}{\text{Tarjetas realizadas entregadas en empresa}} \times 100$$

Este indicador se mide trimestral

Porcentaje de destrucción de tarjetas realizadas Junio-Agosto: $\frac{108}{715} \times 100 = 15,10\%$

Porcentaje de destrucción de tarjetas realizadas Julio-Diciembre: $\frac{172}{1185} \times 100 = 14,51\%$

Tomando como base los resultados anteriormente descritos, se puede calcular que durante estos seis meses se destruyeron un total de aproximadamente 280, es decir, un 14,73% de las tarjetas realizadas en la empresa, con esto se generan unos costos para el área que no son recuperados, además de ello se pierde la oportunidad de brindar atención a 280 personas, lo que significa un posible cierre de ventas en el cual se ofrecen algunos de los productos con los que se miden mensualmente a los gestores.

Finalmente, para los dos indicadores se realiza una ficha técnica que contiene toda la información requerida para entender de una mejor manera su finalidad.

FICHA TECNICA DEL INDICADOR

	Nombre del Indicador: Porcentaje de rechazo de las cuentas aperturadas
	Aprobado por : Coordinador de Ventas Comercial Colectivos Centro 2
	Fecha aprobación: Junio 2019
OBJETIVO DEL INDICADOR	Determinar la cantidad de cuentas rechazadas frente a las cuentas solicitadas a aperturar
OBJETIVO ESTRATÉGICO QUE MIDE	Obtener una medición porcentual de los rechazos en la apertura de cuenta de acuerdo a 2 causales de rechazo
FORMULA DEL INDICADOR	$\frac{\text{Cuentas no generadas Colectivos Centro 2 Mensual}}{\text{Cuentas solicitadas a aperturar Colectivos Centro 2 Mensual}} \times 100$
Numerador	
Denominador	
ESTANDAR	Se realiza comparación mensual
DEFINICION OPERACIONAL	NUMERADOR Definida como la cantidad de cuentas rechazadas al momento de su apertura debido a 2 posibles causales: 1. Inconsistencia en datos, 2. Sucursal inexistente
	DENOMINADOR Corresponde a la cantidad total de las cuentas aperturadas por mes
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje
RESPONSABLE DE LA GENERACION DE INFORMACION	Servicolectivos (Mesa de apoyo para la apertura de las cuentas)
FRECUENCIA DE MEDICION	Mensual
OBSERVACIONES	El indicador mide la actividad de forma mensual entre el periodo de Julio de 2019 a Diciembre de 2019

Figura 7. Ficha técnica indicador 1

FICHA TECNICA DEL INDICADOR

	Nombre del Indicador: Porcentaje de destrucción de tarjetas realizadas
	Aprobado por : Coordinador de Ventas Comercial Colectivos Centro 2
	Fecha aprobación: Junio 2019
OBJETIVO DEL INDICADOR	Determinar la cantidad de tarjetas destruidas frente a las tarjetas entregadas en empresa
OBJETIVO ESTRATÉGICO QUE MIDE	Obtener una medición porcentual de la cantidad de tarjetas realizadas destruidas trimestralmente
FORMULA DEL INDICADOR	$\frac{\text{Tarjetas realizadas destruidas}}{\text{Tarjetas realizadas entregadas en empresa}} \times 100$
Numerador <hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> Denominador	
ESTANDAR	Se realiza comparación trimestral
DEFINICION OPERACIONAL	NUMERADOR Definida como la cantidad de tarjetas realizadas destruidas por 2 causales: 1. La persona se acercó a otra sucursal a reclamar la tarjeta, 2. La cuenta fue cancelada por inactividad
	DENOMINADOR Corresponde a la cantidad total de tarjetas entregadas en empresa trimestralmente
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje
RESPONSABLE DE LA GENERACION DE INFORMACION	Aprendiz
FRECUENCIA DE MEDICION	Trimestral
OBSERVACIONES	El indicador mide la actividad de forma trimestral entre el periodo de Junio de 2019 a Diciembre de 2019

Figura 8. Ficha técnica indicador 2

9. Conclusiones

El manual de funciones y procesos es un insumo en el que se pueden apoyar los aprendices Sena y universitarios de Colectivos Centro 2, en el que se explican cada una de las actividades a realizar y se describen de forma detallada los procesos y observaciones a tener en cuenta para el cumplimiento de las funciones que deben llevar a cabo.

El manual de funciones contiene la identificación del puesto, ubicación organizacional, objetivo del cargo, se describen las funciones, se establecen criterios de desempeño por función principal, posibilidades de carrera, y sus respectivas especificaciones del puesto, la cual incluye: conocimientos y habilidades, responsabilidad, esfuerzo, y condiciones de trabajo

El manual de procesos se realiza con base al manual de funciones, en donde se encuentran descritas todas las actividades desarrolladas durante la ejecución del cargo, a fin de reducir las demoras al momento de realizar la inducción de los aprendices dado que no siempre se cuenta con el tiempo para hacer la entrega del cargo entre un aprendiz y otro, lo que se identifica como una oportunidad para la herramienta desarrollada debido a que facilita la adaptación del nuevo aprendiz que ocupa la vacante. El manual anteriormente diseñado contenía 11 operaciones completamente descritas y detalladas, a esta herramienta se agregan 13 procesos más para un total de 24 funciones registradas, las cuales en su totalidad fueron revisadas y aprobadas por el Coordinador de Ventas.

Los indicadores miden los porcentajes de devolución en la creación de cuentas y la destrucción de las tarjetas realizadas, en donde se observa que a pesar de no ser un porcentaje mayor al 20%, en la actividad crítica de creación de cuentas se generan retrasos e

inconformidades en los tiempos de respuesta pactados con las empresas, quienes son el foco del área. Finalmente debido a la destrucción de tarjetas realizadas se están generando costos que afectan el presupuesto destinado al área Colectivos Centro 2 pues este capital no es reembolsable.

Referencias Bibliográficas

Bancolombia. (2019). *Bancolombia*. Obtenido de www.bancolombia.com.co

Colpatria. (2019). Obtenido de www.colpatria.com

Diamond. (1993). *Tesis Uson*. Obtenido de Capitulo 2: <http://tesis.uson.mx/>

Falquéz, E., & Paredes, E. (2012). *Diseño de los manuales de procedimientos para las áreas de compras y ventas de mercadería de la Distribuidora AJ*. Guayaquil.

Franklin. (2010). *Blog*. Obtenido de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/perfil/2010/04/20/laimportancia-del-manual-de-organizacion-y-funciones/>

Gilberto González. (2019). *Wordpress*. Obtenido de <https://gilbertogonzalezsanchez.files.wordpress.com/2012/10/trabajo-3-definicion-del-manual-funciones.pdf>

Lazzaro, V. (1995). *Marco de Referencia*. Obtenido de <https://docplayer.es/18582630-Capitulo-2-marco-de-referencia.html>

Múnera. (2002). *Manual según Munera*. Obtenido de <http://tesis.uson.mx/>

Paredes, F. &. (2012). *LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS COMO HERRAMIENTAS DE CONTROL INTERNO DE UNA ORGANIZACIÓN*. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/>

Pareja, E. Z. (2014). *MANUAL DE FUNCIONES PARA LOS PUESTOS DE TRABAJO METALMECANICOS DE LA EMPRESA HERVAL S.A.S. PEREIRA*.

Prieto. (1997). *Tesis.uson*. Obtenido de <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/22008/capitulo2.pdf>

Sánchez, J. (s.f.). Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/entidad-financiera.html>

tesis.uson. (s.f). *Manuales de procedimientos*. Obtenido de <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/22008/capitulo2.pdf>

Rey, J. E. (2019). *DISEÑO E IMPLMENTACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y OPERACIONES PARA EL CARGO APRENDIZ DE BANCA EMPRESARIAL ALICADO EN EL AREA DE COLECTIVOS REGION CENTRO DE BUCARAMANGA DEL GRUPO BANCOLOMBIA S.A. BUCARAMAMGA.*

Anexos

Anexo 1. Archivo plano Funciones

FUNCIONES

#	INFORMES	TIEMPO	Hr.
1	Diligenciar el Radica diario	Diaria	1
2	Recolección de datos PGC	Semanal	0.5
3	Número de Expertos y detalle de rechazos por gestor	Mensual	6
5	Aporte de colectivos a las Zonas (Productos vendidos por oficina) a Gerente de Zonas	Mensual	8
6	Creación y actualización Directorio equipo	Ocasional	3/1
7	Entrada y Salida de Tarjetas Debito	Diario	1
8	Dstrucción de Tarjetas	Mensual	1.5
9	Control y alimentación de informe Fuga de nóminas	Semanal	2
10	Gestión y efectividad de insumo por gestor	Semanal	2



FUNCIONES

#	VARIOS	TIEMPO	Hr.
1	Revisión de correo y dar respuesta a empresas o mesa de instrumentación	Diario	2
2	Envío de carpeta cliente por gestor (Seguros, documentos)	Semanal	6
3	Envío y relación de documentos de ADI por gestor	Semanal	2
4	Calendario clic de inicio (Tema y asignación de gestor)	Mensual	0.5
5	Inventario de papelería y merchandising	Mensual	3
6	Atención de clientes (Bienvenida, aviso al gestor de la llegada y búsqueda de TD)	Diario	2
7	Atención de empresas	Diario	0.5
8	Agenda de cumpleaños de cada integrante del equipo	Mensual	0.5
9	Pedido de papelería de la coordinación	Mensual	1
10	Apoyos adicionales que solicite el coordinador	Ocasional	x



Anexo 2. Manual de funciones

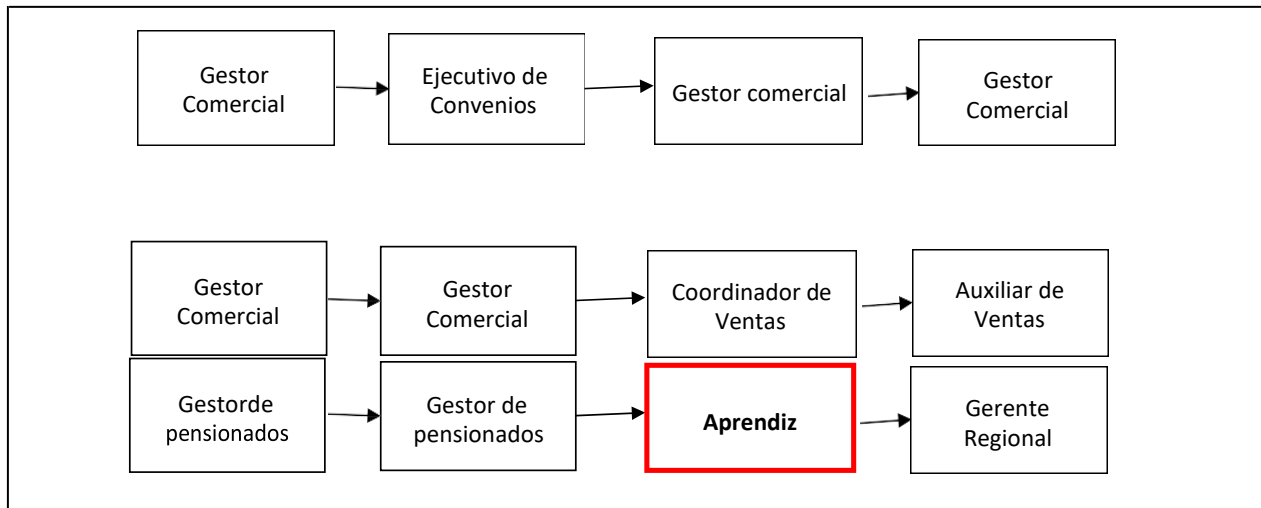


Empresa	Bancolombia
Jefe Directo	Coordinador de Ventas
Área	Comercial Colectivo Centro 2

I. Identificación del puesto

Naturaleza y departamento:	Operativo - Aprendiz
Ubicaciones físicas o instalaciones donde se encuentra	Oficinas Administrativas
Dependencia jerárquica:	Aprendiz
Horarios:	Lunes a viernes de 8:00 am a 12:00 pm y de 2:00 pm a 6:00 pm

II. Ubicación organizacional



III. Objetivo del puesto

Apoyar operativamente a los Ejecutivos, Gestores y Coordinador

IV. Funciones del cargo

1. Controlar y registrar la entrada y Salida de Tarjetas Debito
2. Brindar atención a los clientes (Bienvenida, aviso al gestor de la llegada y búsqueda de TD)
3. Generar la creación de cuentas
4. Brindar atención a las empresas
5. Realizar revisión de correo y dar respuesta a empresas o mesa de instrumentación
6. Realizar la activación de tarjetas realizadas
7. Realizar la vinculación al conevio
8. Recolectar los datos de Nuestro Negocio
9. Realizar el envío de pagarés por gestor
10. Realizar gestión tarjetas de crédito
11. Realizar activación de manillas y stickers
12. Brindar apoyo en el débito de seguros
13. Realizar el envío de carpeta cliente por gestor (Seguros, documentos)
14. Brindar apoyo en el pedido de papelería de la coordinación
15. Elaborar calendario clic de inicio (Tema y asignación de gestor)
16. Actualizar la agenda de cumpleaños de cada integrante del equipo
17. Apoyar en la elaboración del informe de aporte de colectivos a las Zonas (Productos vendidos por oficina) a Gerente
18. Realizar destrucción de Tarjetas
19. Enviar incapacidades para aprobación
20. Realizar la migración de tarjetas débito
21. Corregir información de clientes por Bizagi
22. Realizar el envío de documentación de Ejecutivos
23. Realizar el envío de documentos varios requeridos
24. Crear y actualizar Directorio equipo
25. Brindar apoyos adicionales que solicite el coordinador

V. Criterios de desempeño por función principal

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Seguimiento a la creación de cuentas y atención de los clientes 2. Manejo adecuado de la documentación de los gestores y ejecutivos 3. Respuesta oportuna a clientes y empresas |
|--|

VI. Posibilidades de carrera

<p>El ocupante de este cargo podría quedar vinculado a la organización de acuerdo a su desempeño una vez finalizado el contrato</p>

VII. Especificaciones del puesto

Factores		Especificaciones
Conocimientos y habilidades	Educación	Estudiante de último semestre de carreras administrativas
	Experiencia	<u>Experiencia relacionada:</u> No aplica
	Equivalencia entre educación y experiencia	Para este cargo solo se requiere nivel de educación
	Formación	Estudiante Universitario y estudiante Sena
	Habilidades	Manejo de Herramientas Ofimáticas (Word, Excel, Power Point)
	Complejidad	El cargo realiza labores que son variadas y de alguna dificultad con mediano grado de supervisión
Responsabilidad	Errores	Es probable que el cargo cometa errores como: Incorrecto diligenciamiento de las planillas, extravío de documentos, respuesta errónea a las empresas
	Resultado final	Los posibles errores cometidos en este cargo pueden generar inconformidad a las empresas, incumplimiento de los acuerdos de servicio
	Maquinaria y equipos	El ocupante del cargo responde por el buen estado del equipo de oficina entregado que incluye computador portátil o de mesa, teléfono fijo, mouse, balaca telefónica
	Contacto	La persona que ocupa este cargo es responsable de contacto permanente con el personal, de forma presencial tratando temas relacionados con sus aperturas de cuenta, inquietudes de las condiciones del convenio de nómina. También existe contacto con empresas vía telefónica brindando solución oportuna a sus inquietudes
	Información	Quien ocupa el cargo es responsable de preparar los informes solicitados por el coordinador, el diligenciamiento de las planillas en todo lo pertinente a las cuentas de nómina y custodia de documentos (Pagarés, carpera cliente, convenios de nómina y libranza)
	Información confidencial	El cargo maneja información relacionada con datos personales, incapacidades médicas, estado financiero del cliente y productos obtenidos con el Banco.
	Dinero	Quien ocupa el cargo es responsable de gestionar el dinero de la decoración de los cumpleaños
	Supervisión	El cargo no tiene personal a cargo ni directa ni indirectamente

Esfuerzo	Mental	El cargo requiere de una mediana concentración constante.
	Físico	El desempeño del cargo exige que el empleado se encuentre en constante movimiento
	Visual	Las labores del cargo demandan mediano esfuerzo visual por requerir que el empleado se encuentre frente a la pantalla del computador aproximadamente el 80% de la jornada laboral.
Condiciones de trabajo	Ambientales	<u>Condiciones físicas:</u> Relacionadas con iluminación, ventilación, temperatura y mobiliario son excelentes siempre. <u>Condiciones objetables:</u> Relacionadas con polvo, suciedad, calor, frío, humo, olores, ruido, humedad o exceso de agua son excelentes siempre.
	Riesgos	<u>Biológico:</u> No aplica

Elaboró: María Angélica Amaya Ramírez Aprendiz Universitaria	Revisó: Isabel Ximena Manrique Acevedo Auxiliar de Ventas	Aprobó: Isabel Ximena Manrique Acevedo Auxiliar de Ventas
--	---	---

Anexo 3. Visto Bueno Coordinador de Ventas

The screenshot shows the Outlook application window titled "Bandeja de entrada - maamoray@bancolombia.com.co - Outlook". The interface includes a ribbon with tabs like "Inicio", "Enviar y recibir", "Carpeta", "Vista", and "Ayuda". The main content area displays an email with the following details:

- Subject:** RE: MANUAL PROCESOS APRENDIZ
- From:** Jaime Alberto Torres Caycedo (Paris) • María Angélica Amaya Ramírez
- Date:** jueves 15/12/2019 02:38 PM
- Body:**

Hola Angie!!!

Super bien, VóBo.

Un abrazo,

Jaime A. Torres C.
 Coordinador de Ventas
 Bogotá Centro
 Dirección Corporativa Comercial Personas y Pymes
 Dirección Servicio Banca Personas y Pymes
 Calle 217 No. 84-91
 Carrera 33 N.º 45-52 - Piso 9 - Edificio Hologramas
 Suramerica

ES EL MOMENTO DE TODOS

De: María Angélica Amaya Ramírez
Enviado el: lunes, 16 de diciembre de 2019 16:39
Para: Jaime Alberto Torres Caycedo <jatorra@bancolombia.com.co>
Asunto: MANUAL PROCESOS APRENDIZ

Buenos tardes Jaime,

Ajuntó el manual de procesos de Aprendiz Universitario y Aprendiz Sena para colecciones a VóBo.

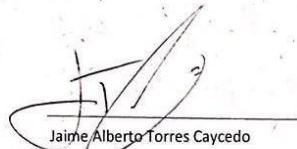
Muchas gracias.

The left sidebar shows a list of emails, with the current email highlighted. The bottom status bar indicates "Escritorio" and the date "10/12/2019".

Diciembre 20 de 2019

Señores Universidad Pontificia Bolivariana
Facultad de Ingeniería Industrial
Bucaramanga

Yo Jaime Alberto Torres Caycedo identificado con cédula de ciudadanía 93238355 certifico que María Angélica Amaya Ramirez identificada con cédula de ciudadanía 1098791267 quien realizó las prácticas en el Grupo Bancolombia SA. en el área Comercial Colectivos Centro 2 finalizó el manual de funciones y de procesos el cual fue aprobado y compartido.



Jaime Alberto Torres Caycedo

CC. 93238355

Coordinador de ventas Colectivos Centro 2

Anexo 4. Socialización de herramientas con Aprendices (Cúcuta y B/manga)

