

**MANUALES DE PROCESOS DEL AREA DE  
BIENESTAR SOCIAL, VICEPRECIDENCIA DE  
RECURSOS HUMANOS BANCO DE OCCIDENTE  
S.A.**



**Universidad  
del Cauca**

**CESAR VERNAZA B.**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
POPAYÁN CAUCA  
2018**

**MANUALES DE PROCESOS DEL AREA DE  
BIENESTAR SOCIAL, VICEPRECIDENCIA DE  
RECURSOS HUMANOS BANCO DE OCCIDENTE  
S.A.**



**Universidad  
del Cauca**

**CESAR VERNAZA B.**

**Directora:  
Prof. ISABEL GONZALEZ SERNA  
Administradora de Empresas.**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
POPAYÁN CAUCA  
2018**

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
<b>PRELIMINARES</b>	<b>4</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>6</b>
<b>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>8</b>
<b>1.1. PROBLEMATIZACIÓN</b>	<b>8</b>
<b>1.2. JUSTIFICACIÓN</b>	<b>10</b>
<b>1.3. OBJETIVOS</b>	<b>12</b>
<b>2. CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA</b>	<b>13</b>
<b>2.1 MARCO TEÓRICO</b>	<b>13</b>
<b>2.2 MARCO LEGAL</b>	<b>21</b>
<b>2.3 MARCO CONTEXTUAL</b>	<b>22</b>
<b>3. CONTEXTUALIZACIÓN METODOLÓGICA</b>	<b>25</b>
<b>4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE PRÁCTICA PROFESIONAL</b>	<b>30</b>
<b>5. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS</b>	<b>38</b>
<b>6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>40</b>
<b>7. ANEXOS</b>	<b>41</b>

## **DEDICATORIA.**

El presente trabajo, va dedicado a mis padres, que siempre han querido lo mejor para mí, quienes con un gran esfuerzo y sacrificio han procurado que nunca falte nada. Sin ellos y su afecto hubiera sido muy difícil llegar a este punto, y en momentos relevantes como este, se entiende que el cariño y el amor de unos padres es incondicional e irremplazable. Con el deseo de ser mejor cada día dedico este trabajo y lo resultados venideros a ellos, quienes hoy y siempre serán mi referente de mejora continua en todos los aspectos.

Cesar Vernaza.

## AGRADECIMIENTOS.

Agradezco a Dios, por ser el dador de fortaleza en los momentos difíciles,

A mi padre cesar, quien con tenacidad me ha sabido dar amor, cariño y lecciones de vida y principalmente por enseñarme que la vida fácil, no es vida.

A mi madre que dejó todo a un lado por criarme de la mejor manera, y dedicar sus últimos años de juventud a hacerme una persona de bien.

A mis hermanas que aunque poco han estado en mi camino, son las que estarán al final de este.

A Lili Mosquera, quien me encamino en la ciudad de Cali, y me brindo su mano en todo momento.

Al Banco de Occidente, porque a pesar de la difícil situación en que esta, me dio la oportunidad de realizar la práctica profesional y el valor de los aprendizajes ahí obtenidos es incalculable.

A la profesora Isabel González quien me guio en el desarrollo de esta última fase de mi vida universitaria.

Por ultimo agradezco a esa persona, que me enseñó tres cosas que trato siempre de aplicar; para todo lo que se haga hay que dar lo mejor de sí, sin importar el resultado, que lo mejor cuando se cumple un ciclo es dejar ir, y que el peor error de una persona es quedarse en su zona de confort.

## INTRODUCCIÓN.

Los manuales de procesos del Área de Bienestar Social de la Vicepresidencia de Recursos Humanos, son una herramienta que permite al Banco de Occidente y todos sus funcionarios, pero específicamente a los de los directamente implícitos con dichos procesos, encontrar en un documento formal, accesible y con información pertinente sobre los mismos, y que de manera ordenada, progresiva y detallada, plasma los procedimientos a seguir para cada actividad laboral o proceso dentro del Área, Con el fin de promover el desarrollo administrativo y mejorar la calidad de servicios prestados al cliente interno de la organización comprometiéndose con la búsqueda de alternativas que mejoren la satisfacción de los funcionarios.

De primera mano, en el Área existen varios macro procesos dentro de los cuales hay cuatro líneas, de cada una de ellas se desprende un número de procesos relacionados, estas son; **Procesos Institucionales** dentro de los cuales encontramos; *“Encuesta Clima Laboral”, “SRH”, “SAP”, “Beneficiados Crédito de Vivienda”,* **Actividades Socioculturales** *“Día de la plenitud”, “Caminata ecológica” “Ciclo paseo” “Vacaciones Recreativas” “Cine Familiar”* entre otros , **Beneficios Emocionales** *“Bonos Boma”, “Acerquémonos” y otros.*

Algunos de estos macro procesos contaban con unos procedimientos que por regulación del Banco tenían un conducto y orden estipulado, pero se presentaba una gran cantidad de procesos cuyos procedimientos se daban manera tacita, y su ejecución no se realizaba teniendo en cuenta unos parámetros de estandarización en las diferentes Áreas de Bienestar Social a nivel nacional, lo que se reflejaba en una disminución del impacto positivo generado por la ejecución de estos procesos,

generando inconsistencias e ineficacia en la consecución de los objetivos esperados en cada uno, sin contar el desperdicio de recursos vitales para el Banco , como tiempo y dinero. Es así que con la realización de los manuales de procesos del Área de Bienestar (21 en total), se espera que tan pronto sean implementados, logre una estandarización en la ejecución de los resultados de dichos procesos en las diferentes Áreas de Bienestar a nivel nacional.

Con los manuales realizados, la estipulación de roles, responsables y responsabilidades y por supuesto procedimientos se clarifican, buscando así los mejores resultados en la ejecución de los procesos y actividades pertenecientes al Área de Bienestar Social buscando que el funcionario(s) dueño (s) del proceso hagan las cosas de la mejor manera para la consecución de mejores resultados dentro de las prácticas definidas en la organización y sus directrices.

## **CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO.**

En esta sección se quiere dar a conocer la base fundamental del trabajo realizado dentro del Banco, es decir la estructuración del manual de procesos del Área de Bienestar Social. Este mismo capítulo se divide en cuatro secciones de las cuales: el primero, consta de una introducción en la cual se expone grosso modo el contenido del proyecto; como segundo ítem, se realiza una descripción y definición del problema a analizar y del cual sería la solución a dar. A continuación, se lleva a cabo el planteamiento de una justificación basada en argumentos de la academia y empresariales; y por último, se hace un bosquejo de los objetivos a desarrollados a lo largo del presente trabajo, partiendo del general a los específicos.

### **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

#### **1.1. Problematización.**

Para el Área de Bienestar Social de la Vicepresidencia de Recursos Humanos del Banco de Occidente; con Dirección General en la ciudad de Cali, en el Departamento del Valle del Cauca, quien tenía claro la gran importancia de contribuir al desarrollo y productividad del Banco, y por tal motivo era vital que los procesos ligados a esta Área, se realizasen de una manera estandarizada en todas las direcciones del Banco que cuentan con esta Área en el país, principalmente, las que más acopian funcionarios como lo son Medellín, Barranquilla, Bogotá y Bucaramanga, puesto que se reflejaba un problema grande al momento de la consecución de los resultados, medición de productividad, y



medición del impacto de esos procesos. Todo esta problemática se estaba dando por la falta de estandarización de Procesos, y actividades en el Área, y pese a que en muchas ocasiones se obtenían buenos resultados, estos no eran los esperados por la Dirección General, específicamente, porque esa falta de estandarización generaba un alto índice de ambigüedad en los resultados esperados y percibidos por quienes se benefician directamente de los resultados de estos procesos. Las anteriores fueron las causas para proceder con la elaboración de dichos manuales, que más que documento adicional, en el corto plazo se convertirán en una herramienta útil para los dueños de los procesos en dicha Área, buscando la mejora inmediata en los resultados al momento de ejecutar los procesos, y que estos se hagan de la misma manera a nivel nacional.

Con los manuales de los procesos y actividades del Área, como herramienta esencial dentro de la misma, básicamente los funcionarios dueños de los procesos pertenecientes a esta Área, estarán bien informados de la forma correcta de realizar y ejecutar las tareas, de sus competencias, el alcance de sus responsabilidades en los diferentes procesos, para así evitar confusiones, errores, y ambigüedades a la hora de la ejecución, con el fin principal de mejorar la productividad y los resultados obtenidos.

## 1.2. JUSTIFICACIÓN.

Independientemente del sector en que la empresa se desenvuelva, es importante contar con un detallado manual de procesos, que permita conocer el funcionamiento interno, objetivos esperados y alcance en los procesos y actividades de un Área específica de la empresa. En el caso del Área de Bienestar Social de la Vicepresidencia de Recursos Humanos, Área desde la cual se le contribuye al Banco a lograr los resultados a través del mejoramiento continuo del ambiente laboral, la relaciones internas y la búsqueda de Bienestar en general para sus colaboradores, como lo sustenta MOIX en 1986; “El término Bienestar (Welfare) tiene una dimensión individual y otra Social. La primera hace referencia a los requisitos básicos , necesarios para el Bienestar del ser humano en general, incluyendo los elementos relativos al mínimo de salud y prosperidad económica, indispensables para él, en su dimensión Social se refiere a las necesidades de las personas relativas al establecimiento de un orden Social compartido que impulse , fomenta y potencia el logro por parte de los ciudadanos de su propio Bienestar personal” esto refleja que el objetivo principal del Área tiene dos enfoques primordiales, el primero encaminado a la mejora continua y búsqueda de la máxima eficiencia en los resultados esperados para el Banco , y el segundo va enfocado en la premisa de que los buenos resultados de la organización van directamente relacionados con el nivel de satisfacción y motivación que tiene el cliente interno al momento de ejercer sus tareas. (Albretch, 1992) dice "Si desea que las cosas funcionen afuera, lo primero que debemos hacer es que funcionen dentro". En base a es esto se vuelve de suma importancia que los procesos , y por lo tanto procedimientos y tareas relacionados a un determinado proceso, se realicen de

manera adecuada, bajo unas directrices con descripción en detalle previamente establecido, y que bajo la coordinación de un responsable, con unos parámetros de tiempos y movimientos, y así se pueda proceder a la ejecución de esos procesos de manera eficaz y eficiente, para que haya un reflejo positivo en los resultados de la organización. Sin duda el objeto principal de un manual de procesos estandarizados es la mejora de los resultados en el Área, pero anexo a ello el manual genera unas ventajas a la hora de la ejecución de los procedimientos, pues facilita la inducción, adiestramiento y reconocimiento en un proceso, actividad, o funciones relativo a un responsable. (Palma, 2006), Dice que el manual facilita las labores de auditoria, evaluación del control interno y su evaluación, aquí es donde nace la necesidad de estructurar un manual de procesos en el Área, para que se diezme la ambigüedad en los resultados generados a la hora de ejecutar procesos no estandarizados, y que el reflejo a ello sean unos resultados encaminados a la eficiencia y mejora de la productividad, y un control efectivo de los procesos ejecutados para su posterior evaluación, sin dejar atrás que la buena gestión de los procesos de esta Área, cuyo fin está enmarcado en el Bienestar del cliente interno, pero además sea un factor que contribuya a la motivación del mismo, y así intrínsecamente aporte a los buenos resultados del Banco.

### **1.3. OBJETIVOS.**

#### **1.3.1 Objetivo General.**

Estructurar y actualizar los manuales de procesos y actividades del Área de Bienestar Social del Banco de Occidente, con el fin de estandarizar los procesos pertenecientes a esta, en las diferentes direcciones que tiene la misma a nivel nacional, para con estos evitar la ambigüedad en los resultados obtenidos por la realización de estos procesos, buscando mejorar la toma de decisiones, evitar los reprocesos en aras de la eficiencia y eficacia continua.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos.**

- Estandarizar en un documento accesible para los responsables, el paso a paso detallado de cada proceso y actividad.
- Ajustar los procedimientos de los diferentes procesos existentes en el Área.
- Validar el orden de jerarquía de los macro procesos del Área.

## 2. CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA.

En el presente capítulo se explica lo referente al marco teórico donde se muestran los diferentes conceptos y teorías que servirán de base para el desarrollo del trabajo. El marco contextual ayudará en poner en contexto algunos términos y/o definiciones que utilizaremos para el desarrollo del trabajo de la práctica profesional.

### 2.1. MARCO TEÓRICO.

#### **Definiciones.**

**Manual:** Miguel Duhalt krauss, Define el Manual como es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, políticas y/o procedimientos de una organización que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

Rubén Óscar. Rusenás, en su libro “Manual de Control interno” (1999), clasifica los manuales, así como un documento que reúne los lineamientos generales del ente expresando los objetivos principales a seguir, definiendo los fines a alcanzar, detallando los medios y estableciendo las políticas a cumplir.

Rusenás define además que en el manual se agrupan las funciones que han de cumplir los integrantes según la estructura organizativa adoptada, se determinan las responsabilidades asignadas o correspondientes a cada tarea, las relaciones entre los distintos departamentos y sectores de la empresa, y en caso de conflicto

actúan como medio de regulador o atenuantes de las diferencias, para que el motivo de conflicto se solucione sin alterar la estructura de la empresa.

Joaquín Rodríguez Valencia, en el libro “Como elaborar manuales administrativos”, define el Manual como un instrumento de control sobre la actuación del personal, pero también es algo más, ya que ofrece la posibilidad de dar una forma más definida a la estructura organizacional de la empresa, que de esta manera pierde su carácter nebuloso y abstracto, para convertirse en una serie de normas definidas.

En la definición de Miguel Duhalt krauss, el autor expone en su libro “los manuales de procedimientos en las oficinas públicas” (1977) que en general el manual de procesos contiene tres secciones importantes:

- **Texto:** En él se expresan por escrito la información o instrucciones que contiene el procedimiento. El texto describe el procedimiento, enumera las operaciones que lo integran en orden cronológico, precisa en que consiste cada operación y quien debe ejecutarla, cómo debe ejecutarla, cuándo, dónde y para que debe ejecutarse. Algunos manuales dividen el texto en capítulos o apartados, según el tema.
- **Diagramas:** Un diagrama administrativo es un modelo gráfico que representa en forma esquemática y simplificada algún fenómeno administrativo, ya sea de organización, de procedimiento, etc.

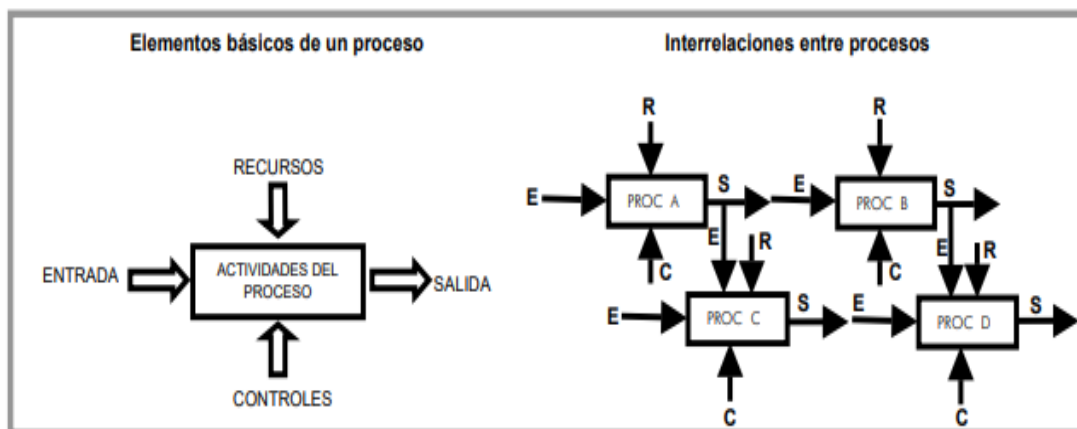
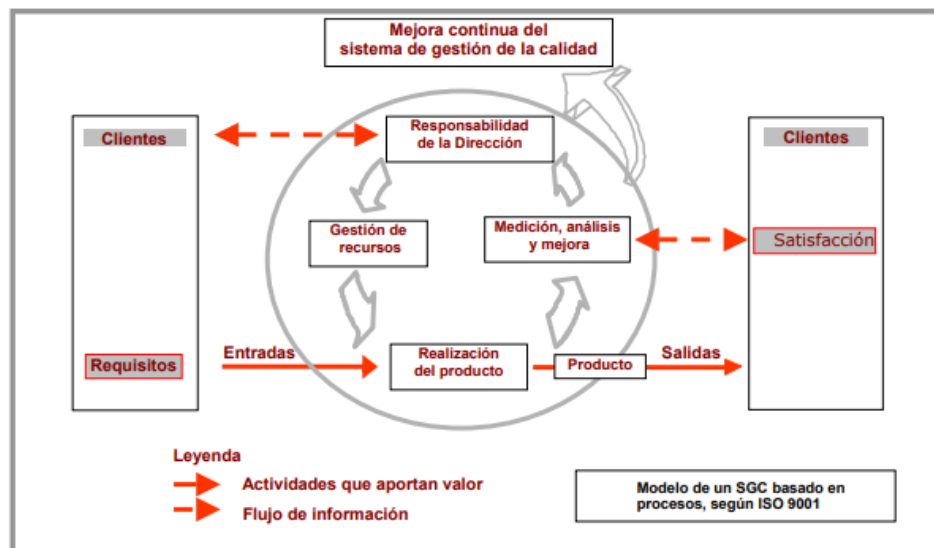
- **Formas:** Es importante incluir en el manual de procedimientos las formas empleadas en las operaciones secuenciales del procedimiento que se describe. La forma impresa es un objeto sobre el cual se imprimen informes constantes y que cuenta con espacios para que se anote en ellos una información variable.

**Proceso:** Según la norma ISO 9001, Un proceso es un conjunto de actividades que están interrelacionadas y que pueden interactuar entre sí. Estas actividades transforman los elementos de entrada en resultados, para ello es esencial la asignación de recursos. (Fig. 1)

Los procesos constan de:

- Elementos de entrada y salida, los cuales pueden ser tangibles o intangibles.
- Clientes y partes interesadas que tengan necesidades y expectativas en los procesos, ellos son los que definirán los resultados que requiere un determinado proceso.
- Sistemas de medición para proporcionar información sobre el desempeño del proceso. Cualquier resultado debería ser analizado para poder determinar si existe necesidad de aplicar algún tipo de acción correctiva o de mejora.

Figura 1. Adaptado de la norma ISO 9001



**Procedimientos:** Guillermo Gómez Ceja, describe en su libro “Planeación y organización de empresas” (1995), que los procedimientos son una serie de labores concatenadas, que constituyen una sucesión cronológica y el modo de ejecutar un trabajo, encaminados al logro de un fin determinado.

Se dice que el procedimiento es una serie de labores encadenadas, porque son una variedad de diferentes operaciones que se enlazan entre sí sucesivamente hasta llegar al resultado deseado. De cierta manera Gómez enlaza el



procedimiento como una sucesión cronológica, porque se suceden o siguen una tras otra en tiempos subsecuentes y en orden lógico, dando respuesta a la pregunta ¿cuándo?, Y finalmente la manera de ejecutar un trabajo porque nos indica el ¿cómo?, el ¿quién? y el ¿dónde? del trabajo.

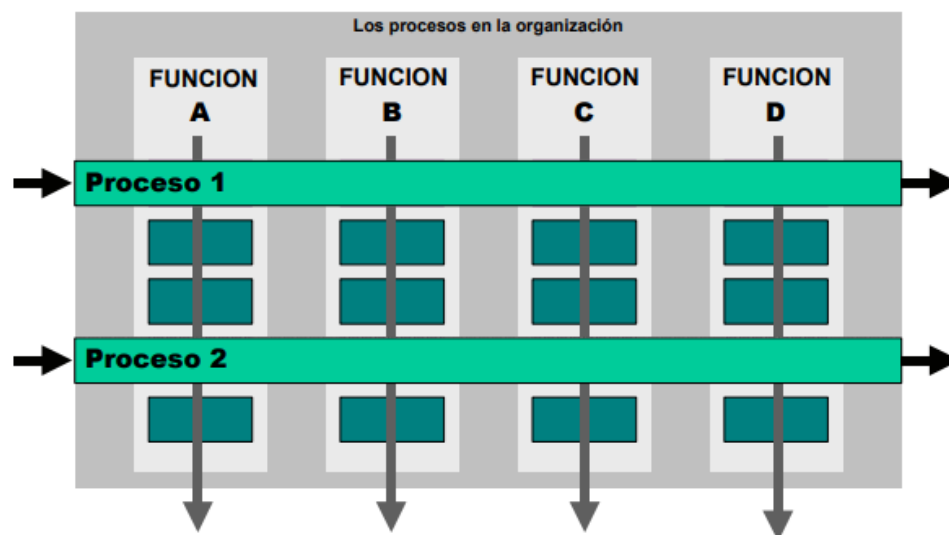
	Proceso	Procedimiento
Definición	Son todas aquellas etapas que se deben seguir para lograr una finalidad. Los procesos pueden ir cambiando conforme avanza y cambia el proyecto. Se puede decir que un proceso es dinámico.	Un procedimiento en cambio es una secuencia de pasos fijos. Estos pasos tienen una finalidad específica, por lo tanto, no pueden ni deber ser cambiados.
Etimología	La palabra proceso viene del latín <i>processus</i> que significa desarrollo, avance o marcha.	Por otro lado, procedimiento también tiene raíces latinas; <i>procedo</i> . Su significado es “acción de avanzar siguiendo una serie de pasos”.

Fuente. Elaboración Propia

**Gestión de Procesos:** en el Capítulo 4 La gestión por procesos emitida por el MINISTERIO FOMENTO del gobierno de España “Modelos para implantar la mejora continua en la gestión de empresas”, se establece que la gestión por procesos consiste en dotar a la organización de una estructura de carácter horizontal siguiendo los procesos internacionales y con una clara visión de orientación al cliente final. Los procesos deben estar perfectamente definidos y documentados, señalando las responsabilidades de cada miembro, y deben tener un responsable y un equipo de personas asignado. En este contexto es fundamental la figura del propietario, que es la persona que, además de ocupar una determinada posición en el organigrama “convencional”, es responsable de analizar el proceso, mejorarlo y especialmente conseguir sus objetivos. La organización debe conocer quién es el propietario de cada uno de los procesos. El propietario asume la responsabilidad global de la gestión del proceso y de su mejora continua. Por ello, debe tener la suficiente autoridad para poder implantar los cambios en el proceso que él o el equipo de mejora del proceso estimen

oportuno. En consecuencia, las personas implicadas forman parte de un grupo multidisciplinar que rinde cuentas al responsable del proceso independientemente de las funciones de cada uno en relación con el departamento al que pertenece. Esto se conoce como “integración horizontal” del personal de la organización. La organización “horizontal” se visualiza como un conjunto de flujos que de forma interrelacionada consiguen el producto y/o servicio final. Estos flujos están constituidos por todas las secuencias de actividades que se producen en la organización. La Dirección parte de objetivos cuantificables para alcanzar los resultados globales de la organización. (Fig. 2)

Figura 2. Adaptado del capítulo 4 gestión por procesos, ministerio de fomento.



Durante el desarrollo de este proyecto se tuvo en cuenta como base para la estructuración del manual, la planeación estratégica. Para José Antonio Fernández, “no se toman decisiones mirando el futuro, sino que busca responder a determinadas problemáticas del presente; por lo tanto, no se encarga de pronosticar los futuros resultados o determinaciones sino de resolver problemas actuales que pudieran estar relacionados con ellas”.

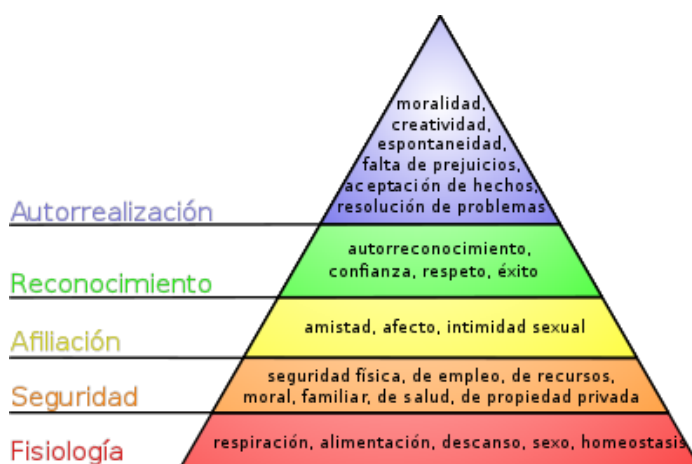
Con el fin de lograr un nivel de competitividad enfocado en los procesos y los

resultados obtenidos de estos, los cuales se direccionan al beneficio para los colaboradores de la organización, se utilizó la herramienta del benchmarking<sup>1</sup>, la cual es útil para el aprendizaje de mejores prácticas, y comparación del desempeño principalmente de los competidores. Se analizó de manera directa con funcionarios de Áreas de Bienestar de básicamente dos competidores, que fueron Banco de Bogotá, quien al igual que el Banco de Occidente, pertenece al grupo Aval, y el Banco Mundo Mujer, Banco regional, que surgió en el departamento del Cauca, y que ha tenido un crecimiento rápido e importante en los últimos años. El análisis arrojó que tanto Banco de Bogotá, como Mundo Mujer tienen manuales de procesos en dicha Área, pero que, si bien el responsable de cada proceso no realiza cambios o simplemente, no se han preocupado por realizar actualizaciones a los mismos. No obstante, un aspecto común en ambas empresas fue el hecho de que la persona del Área de Bienestar de cada una de esas empresas se acoge a un manual de procesos preexistente, y en muchas ocasiones ni siquiera se percata en hacer modificaciones sustanciales o actualizaciones que sean requeridas en el sentido de que estas se hagan necesarias para la búsqueda de mejores resultados.

Debido que el Manual de procesos de esta Área, está enfocado a los procesos que el Banco realiza con fines beneficiosos para los funcionarios. Es evidente que desde esa perspectiva son procesos que de cierta manera solucionan problemas de carácter emocional a los funcionarios, pero en el ámbito organizacional, el manual busca dar solución a problemas operativos y de ejecución en dichos procesos, lo que se tiene como objeto dar mejores resultados, y brindar una manera eficaz de ejecutar procesos, que tanto para el responsable, como para quien lo ejecuta y obtiene beneficios tendrá efectos

motivacionales, Según Abraham Maslow y su teoría de la motivación humana en 1943, afirma que existe una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas, los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados Fig.3

Figura. 3 adaptado de: Abraham Maslow Publications (2012)



Así con la buena ejecución de los procesos del Área, con la estandarización de procedimientos y los buenos resultados obtenidos de ellos, los beneficiados tendrán mejores oportunidades de satisfacer sus necesidades de seguridad y protección, lo que a la larga se traduce mayor motivación, al estar motivados los empleados, su trabajo será más eficiente, y repercutirá en los buenos resultados de Banco. Es prácticamente una cadena, si se hacen bien los procesos, específicamente para esta Área cuyo enfoque es el cliente interno, este dará mejores resultados a la organización.

## 2.2. MARCO LEGAL.

Ley Sarbanes Oxley de 2002 (Ley SOX); se aplica con el fin de monitorear a las empresas que cotizan en la bolsa de valores de Nueva York y sus filiales, para evitar fraudes y riesgo de bancarrota, protegiendo al inversor. Así mismo regula las funciones financieras contables y de auditoría, y penaliza el crimen corporativo. Este monitoreo y control se realiza a través del incremento de los controles internos de las empresas, y la implementación de medidas preventivas que garanticen la integridad y precisión de su información financiera. Los procesos del Área de Bienestar Social implican un gasto financiero significativo para el Banco, por lo que se deben realizar el procedimiento de acuerdo a los estándares establecidos en el manual, para así evitar fraude financiero que afecte a los inversionistas. La información del manual a estructurar debe ir bajo la auditoría de la ley en mención, esta información es de uso exclusivo de del Banco y de sus funcionarios. El uso de esta información exclusivamente por motivos académicos, el uso malintencionado o con fines diferentes a los académicos de la información implícita en estos manuales puede traer problemas jurídicos.

## 2.3. MARCO REFERENCIAL.

### 2.3.1 Nombre de la Organización

**Organización:** Banco de Occidente S.A



**Sector Económico de actividad:** Financiero

**Misión:** Ser el líder en la prestación de servicios financieros, de transacciones y medios de pago, asegurando la satisfacción de las necesidades de los clientes, la máxima rentabilidad para sus accionistas, el desarrollo integral del equipo humano y la contribución al bienestar de la comunidad.

En la búsqueda de este propósito y el crecimiento continuo de los resultados, estamos comprometidos con los más altos valores éticos, la calidad en los procesos y la utilización de la tecnología más adecuada.

**Visión:** “Ser la mejor Entidad Financiera del país.”

**Área o Dependencia:** Área de Bienestar Social, una dependencia de la Vicepresidencia de Recursos Humanos la cual vela por las acciones que ejecutan el banco con el fin de mejorar la calidad de vida de sus empleados, optimizar su desempeño y avivar su compromiso con el mismo. Esta Área se encarga de manera activa y educativa al cuidado de las condiciones óptimas de trabajo para el personal,

a través de ella se cuidan la salud, la motivación, el clima organizacional, la capacitación, la proyección de las personas en lo profesional y lo personal, el buen trato para todos y el respeto buscando una incidencia directa en los buenos resultados obtenidos, y el aumento contante de la motivación por parte del cliente interno.



Equipo de trabajo Área de Bienestar Social, Cali.

### **2.3.2 Aspectos generales de la Organización**

El Banco de Occidente, nace el 3 de mayo de 1965, este año en la ciudad de Cali bajo la Administración del Doctor Alfonso Díaz Viana, bajo el slogan el Banco que lo conoce a usted, en 1970 Abre sus primeras oficinas fuera de Cali, en Palmira, Pereira y Armenia, contando con una red de 15 oficinas. 1973 Inicia una nueva etapa bajo la orientación del Grupo Económico Sarmiento Angulo, fortaleciendo al Banco

con recursos de capital y nuevas experiencias, y transformando la institución hasta convertirse en una entidad de proyección nacional e internacional.

En 1977 Nace la Filial Ventas y Servicios que presta servicios de outsourcing en las Áreas administrativas, operativa, cartera, actualización y mantenimiento de bases de datos, servicios de telemarketing de entrada y de salida e investigación de mercados.

De ahí en adelante Nace la Filial Leasing de Occidente, Banco de Occidente Panamá, Filial Fiduciaria de Occidente, Adquirimos la mayoría accionaria de Leasing del Comercio, 1998 Entramos a formar parte del Grupo AVAL, conformado por los Bancos: Avallas, Bogotá, Occidente y Popular, En 1998 Entramos a formar parte del Grupo AVAL, conformado por los Bancos: AV Villas, Bogotá, Occidente y Popular constituyendo esta unión en una ventaja significativa para los clientes de cada una de las instituciones, contando con una red de oficinas amplia para realizar transacciones entre los Bancos. Se desarrolló un nuevo modelo de negocios que incluye una propuesta de valor enfocada hacia el cliente y especializada por cada segmento Core del Banco, creando 3 unidades de negocios Empresas, Personas y Tarjeta de Crédito, y Libranzas. Actualmente el Banco está en los primeros lugares del listado de Great Place to Work, como una de las organizaciones con mejor clima laboral, el Banco es el único Banco con dirección general en el occidente del país, en la ciudad de Cali, donde vela por el desarrollo de la región que lo vio hacerse.



### 3. CONTEXTUALIZACIÓN METODOLÓGICA.

Aquí se describe el paso a paso y los resultados obtenidos tras seguir esta metodología al finalizar el trabajo práctico de acuerdo al problema y a los objetivos, se procura describir y analizar la metodología utilizada que permitió recopilar datos empleados a lo largo de la práctica para satisfacer la necesidad planteada para el progreso del presente trabajo.

#### 3.1. Metodología.

Para llevar a cabo el presente trabajo de práctica profesional, específicamente la estructuración de los manuales de procesos del Área de bienestar social, se utilizó la siguiente metodología:

**3.1.1 Inducción por parte de la división de Procesos y Proyectos:** de la mano de funcionarios de esta división, se recibió una inducción, donde mostraban de una manera práctica y efectiva la forma más adecuada para realizar un manual de procesos, teniendo en cuenta las necesidades y estipulaciones del banco además las expectativas del banco respecto al documento final. Esta inducción, iría acompañada de 1 asesoría quincenal, en las cuales existía la posibilidad de tener una pequeña revisión por los encargados de dicha división, con sus respectivas recomendaciones de cambios.

**3.1.2 Delimitación del proceso:** teniendo en cuenta los objetivos de la estructuración de los manuales del Área, se debió tener presente tres premisas; ¿Cuál es el proceso que se va a analizar?, ¿Dónde se inicia?, ¿Dónde termina?, con la respuesta a esta premisa se tuvo más claridad respecto al alcance de los procesos e importancia jerárquica de los mismos.

**3.1.3 Recolección de la Información:** consistió en conseguir los documentos y los datos, que una vez organizados, analizados y sistematizados, permitieron conocer los procesos tal y como operaban en ese momento, para posteriormente proponer los ajustes que se consideraron convenientes. Para recabar la información, fue necesario acudir a diversas fuentes, entre las que destacan los archivos documentales, los funcionarios y empleados quienes pudiesen aportar información adicional para el análisis, diseño e implantación de los procesos.

#### **3.1.4 Análisis de la Información y Diseño del Proceso:**

**3.1.4.1 Investigación Documental:** Consistió en la selección y el análisis de documentos escritos que contuvieran datos de interés relacionados con los procesos; para ello, se tuvieron en cuenta documentos tales como, documentos jurídicos, registros estadísticos, actas de reuniones, circulares, oficios, y todos aquellos con información relevante para el estudio.

**3.1.4.2 Entrevista Directa:** Consistió básicamente en la reunión con las personas que actualmente fuesen dueños de los procesos y también con quienes lo hubieran sido en algún momento. Aquí se procedió a cuestionarlas de manera orientada para obtener la mayor información posible. Este medio además permitió adquirir información más completa, pues se obtuvieron más respuestas, percibir actitudes, y puntos de vista de quienes ya conocen los procesos. Durante la entrevista fue necesario tener claro lo siguiente:

- Tener claro el objetivo de la misma.
- Concertar previamente la cita.
- Verificar la información a través de otras fuentes.
- Aclarar todas las dudas que existan.
- Saber escuchar.

**3.1.4.3 Observación de Campo:** Consistió en acudir al lugar o puesto de trabajo de la persona que ejecuta el procedimiento. Allí se logró observar atentamente todo lo que sucedía a su alrededor; para ello, fue necesario anotar todo lo que se considerara relevante; con esto fue posible verificar o modificar la información recolectada previamente en las entrevistas. La observación de campo fue de suma importancia, ya que permitió definir y detectar con mayor precisión los problemas, así como descubrir datos valiosos omitidos durante las entrevistas.

**3.1.4.4 Análisis del Proceso:** Una vez que todos los procesos fueron analizados, y se consideró la necesidad de mejorar o rediseñar un proceso o alguno de sus procedimientos, se tuvieron en cuenta cinco puntos que se presenta a continuación:

a) **Eliminar**; La primera y más importante preocupación de este método es eliminar todo lo que no sea absolutamente necesario. Cualquier operación, cualquier paso, cualquier detalle que no sea indispensable, deben ser eliminados.

b) **Combinar**; Si no puede eliminar algo, entonces el siguiente punto es combinar algún paso del proceso con otro, a efecto de simplificar el trámite. Cuando se combina, generalmente se eliminan algunos detalles, como un registro, una operación, etcétera

c) **Cambiar**; En este punto debe revisarse si algún cambio que pueda hacerse en el orden, el lugar o la persona que realiza una actividad puede simplificar el trabajo. Los procesos pueden simplificarse cambiando la secuencia de las operaciones, modificando o cambiando el lugar, o sustituyendo a la persona que realiza determinada actividad.

d) **Mejorar**; Algunas veces es imposible eliminar, combinar o cambiar; en estas circunstancias el resultado más práctico se logra mejorando el proceso; rediseñando una forma, un registro o un informe; haciendo alguna mejoría al instrumento o equipo empleado, o encontrando un método mejor.

e) **Mantener**; Consiste en conservar las actividades que como resultado del análisis, no fueron susceptibles de eliminar, combinar, cambiar o mejorar. Para aplicar esta técnica, es recomendable contar con un bosquejo de las actividades y procedimientos que componen el proceso.

**3.1.5 Creación del formato del manual**: De la mano de la división de procesos y proyectos y sus sugerencias se creó un formato estándar para la realización de los manuales del Área de Bienestar, en dicho documento se estipuló para cada proceso, los responsables del proceso, los dueños del proceso, campos para fechas de creación y fechas de posibles actualizaciones futuras con sus debidos responsables, además del alcance del manual, objetivos y paso a paso de todos los procedimientos implícitos en el proceso o actividad inscrita en el mismo.

**3.1.6 Diligenciamiento del documento**: Una vez se tuvo toda la información necesaria, y a la cual se realizaron los ajustes necesarios, se procedió a diligenciar el formato previamente construido, en este formato se incluyó toda la información concerniente al proceso mismo, en relación a responsabilidades representadas en cargos, no en nombre propios, alcance del manual, objetivos, y el paso a paso detallado de la manera más eficiente, pero que cumpliera con todos los objetivos esperados tras la ejecución del proceso o actividad.

#### 4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE PRÁCTICA PROFESIONAL.

El fin básico de este trabajo práctico se basaba en la búsqueda de un beneficio para el Banco de Occidente, haciendo que a través de la estructuración de un manual de procesos se ejecuten los procedimientos de manera más eficaz, estandarizada y con un alto nivel de eficiencia, para así contribuir con la productividad del Banco. Y que de manera directa con este documento se beneficiara el Área de Bienestar Social, los funcionarios responsables de los procesos del Área, y los beneficiados por los resultados obtenidos con la ejecución de esos Procesos, que como se mencionó anteriormente, son dirigidos al Bienestar del cliente interno del Banco.

Dentro de los resultados esperados al final de este trabajo se esperaba cumplir con lo siguiente:

##### **4.1 Estructuración Del manual de procesos y procedimientos para las Áreas de Bienestar Social a nivel nacional de Banco de occidente:**

**Fase 1. Preparar la metodología:** el primer paso fue preparar la metodología a seguir durante todo el proceso de construcción de los documentos. Dicha metodología fue la “carta de navegación” a durante toda la etapa de estructuración, y lo que ello trajo consigo.


**Fase 2. Recolección de la información:** basándonos en la metodología previamente estructurada, se utilizaron diversas formas y métodos de recolección de datos como la entrevista directa, la observación de campo, a

las personas que están más relacionados con los procesos, con el fin de obtener la mayor veracidad en la información y que así se pudiese estructurar cada proceso en el documento de la manera más eficiente y eficaz.

**Resultado:** se estructuraron desde cero un total de 21 manuales dentro de los que encontramos de procesos del Área y de actividades de la misma, en estos documentos se plasmó el paso a paso implícito en cada proceso y/o actividad, teniendo en cuenta los más mínimos detalles para la correcta ejecución de los procesos, con su respectivo responsable y dueño de proceso, con el fin de que cada proceso y actividad se ejecute de manera estándar a nivel nacional , y bajo las directrices que en se encuentran en dichos documentos. La coordinación del Área de Bienestar evaluó la información inscrita en cada uno de estos manuales, y con las previas correcciones hechas a cada uno de ellos, la coordinación y dirección de Área generaron el visto bueno para la implementación del documento creado.

Como se estipulo en el marco legal, la información inscrita en los documentos estructurados para el Área de Bienestar, es de carácter privativo del banco y para su propio uso únicamente. Por motivos académicos de la práctica empresarial, los documentos se hicieron llegar al tutor encargado de esta práctica, la profesora Isabel González, quien los reviso y dio su respectivo visto bueno. Anexo 1 (muestra de Manuales de Procesos Área de Bienestar).


## Manual del usuario de sistema de recursos humanos SRH.

Página: 1 de 33	Código:	 Banco de Occidente
Versión: 1.0	<b>MANUAL DEL USUARIO DEL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS (SRH).</b>	
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	División de Procesos y Proyectos	Fecha:

CONTROL DE CAMBIOS					
VERSION	FECHA	MODIFICACION	ELABORO	REVISO/APROBO	DIVULGACION
1.0	-----	Creación del documento	Cesar Vernaza Profesional en Entrenamiento	Henry losada Director de Bienestar Social y Salud en el Trabajo  Dayana Villarreal Arenas Coordinador de Bienestar Social	-----

LISTA DE DISTRIBUCIÓN	
VERSION	AREA-GRUPO
1.0	Area de Bienestar Social (Gerencia Relaciones Laborales)


ANEXOS Y REFERENCIAS	
CÓDIGO	DESCRIPCION
MAN-APY-220	Elaboración de manuales de procedimientos

Página: 2 de 33	Código:	 Banco de Occidente
Versión: 1.0	<b>MANUAL DEL USUARIO DEL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS (SRH).</b>	
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	División de Procesos y Proyectos	Fecha:

## "TABLA DE CONTENIDO

<b>1. OBJETIVO Y ALCANCE</b> .....	<b>3</b>
<b>2. GENERALIDADES DEL PROCESO</b> .....	<b>3</b>
<b>3. PROCESO DE UTILIZACION Y MANEJO DEL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS (SRH)</b> .....	<b>3</b>



Página: 3 de 33	Código:	
Versión: 1.0	<b>MANUAL DEL USUARIO DEL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS (SRH).</b>	
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	División de Procesos y Proyectos	Fecha:

## 1. OBJETIVO Y ALCANCE

El siguiente manual tiene como objetivo plasmar los procedimientos y funciones a realizar durante la manipulación y utilización del aplicativo denominado sistema de recursos humanos (SRH), sistema mediante el cual se puede acceder a diferentes tipos de información básica y confidencial de la base de datos de funcionarios Banco (activos y retirados) a lo largo de la historia del banco. Este aplicativo está dirigido a todos los funcionarios con la respectiva autorización de acceso a este tipo de información, y para quienes esta, representa un insumo fundamental en la realización de sus diferentes procesos.

## 2. GENERALIDADES DEL PROCESO


### COORDINADOR DE BIENESTAR SOCIAL

Mediante el proceso de utilización y manejo del sistema de recursos humanos, (SRH), como herramienta para que el funcionario acceda a diferentes tipos de información de los colaboradores y ex colaboradores del banco, información necesaria como insumo para la ejecución de diferentes procesos, pero además como soporte de procedimientos previamente ejecutados o que están ad portas de su ejecución como la captura de pago de auxilios convencionales, afiliaciones a la póliza de asistencia médica, estado de afiliación póliza, descuentos de nómina, consulta de resultados de evaluación de desempeño, traslados de caja de compensación, salario, EPS, ARL adicionalmente datos personales, familiares, dependencias, divisiones, cargos, jefes, entre otros.

La información aquí implícita es del banco y para uso exclusivo del mismo, por lo que las personas que acceden a esta, deben tener autorización y acuerdo de confidencialidad.

## 3. UTILIZACIÓN Y MANEJO DEL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS (SRH).

Para el cumplimiento de los objetivos que se involucran en una buena ejecución de este proceso, se debe realizar lo siguiente:

Página: 4 de 33	Código:	
Versión: 1.0	<b>MANUAL DEL USUARIO DEL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS (SRH).</b>	
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	División de Procesos y Proyectos	Fecha:

1. Entrar al aplicativo SRH, instalado en el escritorio del computador del funcionario


1.1 en el momento de entrar al aplicativo, se abre una caja de diálogo donde debe diligenciar los siguientes campos:

- 1.1.1 **Usuario:** Nombre de usuario del funcionario, (este es creado por los administradores del sistema de Recursos Humanos en el momento de la asignación del aplicativo al computador del funcionario)
- 1.1.2 **Contraseña:** Contraseña para acceder con el nombre de usuario que le fue asignado (esta es creada por los administradores en el momento de la asignación del aplicativo al computador del funcionario, tiene la opción de cambiarse)
- 1.1.3 **Data base:** Es el nombre de origen de la base de datos, no se debe cambiar, siempre será "SRH42"

Figura 1. Ingreso al aplicativo.

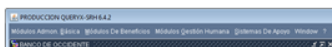


Banco de Occidente - USO INTERNO

Página: 5 de 33	Código:	
Versión: 1.0	<b>MANUAL DEL USUARIO DEL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS (SRH).</b>	
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	División de Procesos y Proyectos	Fecha:

1.2 Cuando se ingresa con el nombre y contraseña correctos, se llega a un menú principal que contiene los siguientes campos:

Figura 2. Menú General.



2. Módulos Admón. básica: Encontrara los siguientes campos e información:


- 2.1 **Datos Personales:** Nombre, Edad, Fecha de Nacimiento, Teléfono, Dirección, Hijos, Padres.
- 2.1.1 Una vez se ingresa al aplicativo de manera correcta, se debe tener en cuenta que para realizar cualquier búsqueda de información, en el aplicativo siempre se digita código del funcionario + la tecla F8, para buscar y para limpiar pantalla se presiona la tecla F7.
- 2.1.2 En el caso donde no se tenga el código del funcionario la búsqueda se puede realizar por apellidos y nombre finalizando cada campo con el signo %, (sin necesidad de escribir todo el nombre) la tecla F8.

Figura 3. Ejemplo de Diligencia de Campos.



- Todos los campos en color verde tienen opción de búsqueda con opción. Fija con F8.

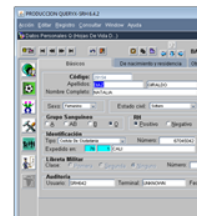
Banco de Occidente - USO INTERNO

Página: 6 de 33	Código:	
Versión: 1.0	<b>MANUAL DEL USUARIO DEL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS (SRH).</b>	
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	División de Procesos y Proyectos	Fecha:

2.1.3 La ruta para consultar información personal es la siguiente:

2.1.3.1 Módulo Admón. Básica/Hoja de vida Emp/Dep/Empleados/Datos personales.

Figura 4. Datos personales.



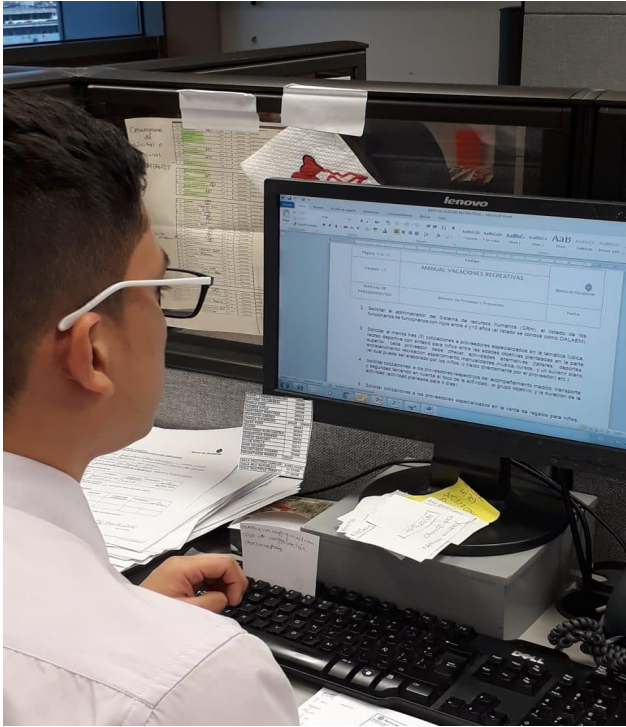
2.2 **Datos Laborales:** Dependencia, División, Dirección, Área, Cargo, Jefes.

2.2.1 La ruta para consultar información laboral es la siguiente:

2.2.1.1 Módulo Admón. Básica/Hoja de vida Emp/Dep/Empleados/Otros laborales.

Figura 4. Datos laborales.

Banco de Occidente - USO INTERNO



Analista del Área de Bienestar Social, utilizando un manual para el desarrollo de una actividad.

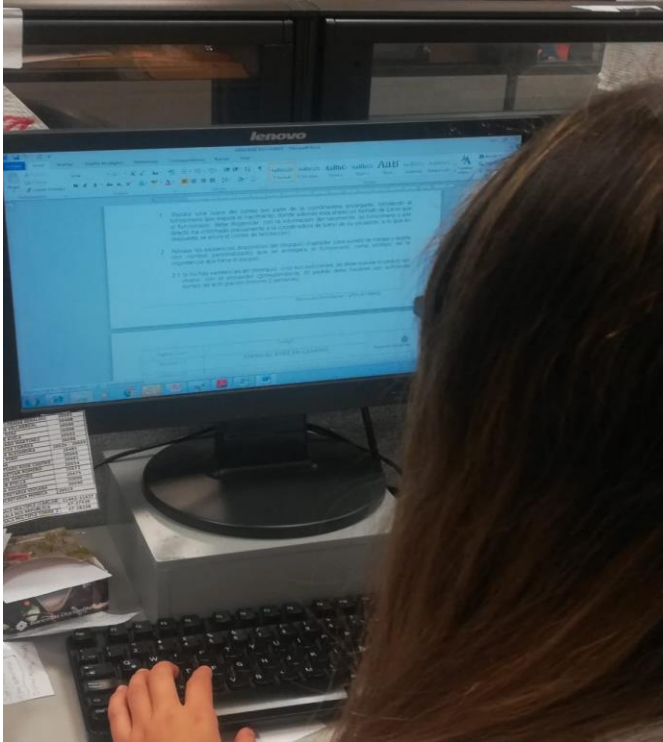


Profesional en entrenamiento realizando una investigación documental, previa a la construcción de un manual de proceso del área de bienestar.

## **4.2 Estandarizar los procesos y actividades de Bienestar Social, en las Áreas a nivel nacional.**

**Fase 1.** Investigar la forma de ejecución de procesos: se validó con los diferentes responsables de procesos en las diferentes Áreas de Bienestar a nivel nacional, la manera en que se estaban ejecutando los diferentes procesos propios de la misma. Con la información brindada se generó un cuadro comparativo con el cual se pudo establecer que ambigüedades se estaban presentando a la hora de la ejecución de los diferentes procesos. Anexo 2 (Esquema de procesos y actividades nacionales)

**Resultado**: una vez se estructuraron los manuales, y la coordinación generó el visto bueno para la implementación y utilización de los documentos por los funcionarios del Área, de manera expresa la coordinación de Bienestar Social de Cali, dio la instrucción a las diferentes coordinaciones de Bienestar Social a nivel nacional, para que de inmediato se empezara a implementar los documentos, y la ejecución de los procesos propios del Área se realizase bajo las nuevas directrices ahí plasmadas. La accesibilidad a estos documentos, se dio de manera instantánea, una vez la dirección y coordinación del Área dieran el visto bueno del documento y la autorización para ingresarlo a la plataforma virtual del Banco, en la sección llamada “Isolución”, donde el funcionario puede encontrar un sinnúmero de formatos, manuales, reglamentaciones y demás.



Analista del Área de Bienestar social sede Bogotá, estudiando un manual para su posterior aplicación.

#### **4.3 Capacitar a los responsables de los procesos para que dejen recordación de la importancia del manual, a quienes lleguen a preceder su responsabilidad.**

**Fase 1. Concientización:** Con la necesidad que tenía el Banco, principalmente el Área de Bienestar por estandarizar sus procesos, de la mano con la coordinación del Área se dio a la tarea de hacer énfasis en los responsables y dueños de procesos, de la importancia del uso del manual a la hora de ejecutar procesos y actividades, pero buscando que no que el funcionario se limite a ese punto, sino que en la medida que aparezca la necesidad de cambio o de actualización de alguno de los procedimientos de los procesos del Área, el responsable de cada proceso o actividad se ponga en la tarea de realizar la actualización que sea necesaria haciendo énfasis en que cada dueño de proceso debe ejecutar

de manera responsable buscando los mejores resultados y haciendo sentir como “propia” dicha responsabilidad.

**Fase 2. Responsabilidad:** la concientización no solo iba enfocada en la importancia del uso del Manual, sino en el uso correcto del mismo posterior a su utilización y la responsabilidad que esto implica, pues fue primordial hacerle entender a los responsables de los procesos , lo esencial que sería que el día en el que el dueño del proceso saliese del Área, cámbiese de cargo o simplemente dejase el Banco , el nuevo responsable de dicho proceso viera y comprendiera el nivel de pertenencia que tenía la persona a quien precede y la importancia de su labor como ejecutor de uno o varios procesos del Área.

**Resultado:** de manera prematura se pudo observar que efectivamente el uso del manual desde el corto plazo sería un instrumento de gran importancia para los funcionarios del área, pues facilitaría mucho sus labores al momento de la ejecución de algún proceso. Como una herramienta para ellos, es importante mantenerla actualizada de acuerdo a las necesidades, la persona que llega también pueda hacer uso adecuado de esta herramienta y de la misma manera se beneficie.

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

De manera asertiva podemos concluir que el objetivo general de la práctica se cumplió. Puesto que se logró estructurar un total de 21 documentos ( manuales) de diferentes procesos y actividades del Área de Bienestar Social del Banco de Occidente, y el fin de los mismos era la estandarización de dichos procesos en las diferentes direcciones que tiene la misma a nivel nacional, buscando así dejar a un lado la ambigüedad en los resultados obtenidos por la realización de estos procesos, y la mejora en la toma de decisiones, evitando los Reprocesos en aras de la eficiencia y eficacia continua.

En cuanto a los objetivos específico efectivamente, se logró ajustar procedimientos de los diferentes procesos existentes en el Área, buscando que estos se ejecutaran de la manera más propicia. La estandarización de los documentos estructurados, se dio por orden de la dirección y coordinación de Bienestar Social Cali, quien con el visto bueno de los documentos finalizados dio autorización para subirlos en el sistema del Banco, y que cada responsable de procesos en las diferentes direcciones de Bienestar Social a nivel nacional pudiesen acceder a ellos fácilmente y ejecutar procesos bajo estas nuevas directrices. Como resultado esperado al momento de estructurar estos manuales, el hecho de facilitar la ejecución de los procedimientos a los diferentes responsables de los procesos, directamente repercutirá sobre la motivación generada al cliente interno de la organización, no solamente para quien ejecuta, porque facilita su trabajo, sino para quien se pueda favorecer de esos resultados, dada la mejora continua que representara a medida que pase el tiempo, en los mismos.

A manera de recomendación, y dado que al realizar los documentos tuve que empaparme de manera general de toda la temática del Área, entiendo que es indispensable que desde la coordinación del Área haya una buena inducción a las personas que llegan nuevas a la misma, pues si bien los manuales que se estructuraron muestran en detalle la forma más adecuada de ejecutar los procedimientos , es de vital importancia que al menos durante el aprendizaje se haga un acompañamiento al nuevo dueño de proceso. Así como el énfasis de la importancia que tiene estar actualizando dichos documentos para adaptarnos al cambio que exige el mundo organizacional.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- PALMA, José (2006). “Manual de procedimiento”.
- ALBRECHT, Karl (1992). “Servicio al cliente interno: cómo solucionar la crisis de liderazgo en la gerencia intermedia”
- MASLOW, Abraham (2012). “Maslow Publications”.
- [www.Banco deoccidente.com.co](http://www.Banco deoccidente.com.co)
- Guía para la elaboración de manual de procesos de la SRE, secretaria de relaciones exteriores de México D.F, 2004.
- MOIX MARTÍNEZ. M, “Bienestar Social”. Ed. trivium. Madrid ,1986.
- DUHALT KRAUSS, Miguel (1977), “Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas”, 2ª edición.
- Rusenas, Rubén Óscar, “Manual de Control interno” ediciones macchi, Buenos Aires, 1999
- MINISTERIO FOMENTO DEL GOBIERNO DE ESPAÑA (2005), Cap. IV “La gestión por procesos”.
- Rodríguez Valencia, Joaquín, “Como elaborar manuales administrativos” 4ª edición. México D.F, 2012.
- Gómez Ceja, Guillermo. “Planeación y organización de empresas” 8ª edición. México D.F ,1995.
- <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/>



# 7. ANEXOS