

**ESTRUCTURACIÓN Y DEFINICIÓN DEL PUESTO DE BACK OFFICE PARA EL
BANCO DE OCCIDENTE S.A.**

LEIDY JOHANNA RÍOS HERNÁNDEZ

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE PEREIRA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PRÁCTICAS PROFESIONALES
PEREIRA
2011**

**ESTRUCTURACIÓN Y DEFINICIÓN DEL PUESTO DE BACKOFFICE PARA EL
BANCO DE OCCIDENTE S.A.**

LEIDY JOHANNA RÍOS HERNÁNDEZ

INFORME DE PRÁCTICA ACADÉMICA

**TUTOR
JUAN CARLOS MUÑOZ MONTAÑO
Magíster en Administración de Empresas**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE PEREIRA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PRÁCTICAS PROFESIONALES
PEREIRA
2011**

DEDICATORIA

Ha sido el omnipotente, quien ha permitido que la sabiduría dirija y guíe mis pasos.

Ha sido el todopoderoso, quien ha iluminado mi sendero cuando más oscuro ha estado, Ha sido el creador de todas las cosas, el que me ha dado fortaleza para continuar cuando a punto de caer he estado; por ello, con toda la humildad que de mi corazón puede emanar, dedico primeramente mi trabajo a Dios.

De igual forma, a mis padres, quienes han sabido formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores, lo cual me ha ayudado a salir adelante buscando siempre el mejor camino.

Y con todo el amor que puede brindar mi alma y mi corazón a mi hija Luciana que es el motor de mi vida y la luz de mi ser.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios principalmente por permitirme culminar mis estudios, por darme el valor y la fortaleza de afrontar las adversidades que se me presentaron durante mi estadía en la universidad.

Agradezco a mi hija LUCIANA por ser mi fuerza motivadora y la razón de mi vida.

Agradezco a mis padres por su amor, esfuerzo y apoyo incondicional.

Agradezco profundamente a la Doctora CLAUDIA ELENA OCAMPO HERNÁNDEZ y a todos los integrantes de la división de cobranza Eje Cafetero, por brindarme su apoyo y conocimientos; al tutor del trabajo el Magíster en administración JUAN CARLOS MUÑOZ MONTAÑO por ser mi guía y apoyo fundamental en este proceso.

Agradezco al Banco de Occidente S.A. por brindarme la oportunidad de iniciar mi etapa profesional en tan prestigiosa entidad.

CONTENIDO

	Pàg.
INTRODUCCION	11
1. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	12
1.1 HISTORIA BANCO DE OCCIDENTE.....	12
1.2. MISIÓN	13
1.3. VISIÓN	14
1.4. VALORES CORPORATIVOS	14
1.5 SERVICIOS QUE PRESTA	15
1.6 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	15
1.7. NÚMERO DE EMPLEADOS	16
1.8 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	17
2. DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE INTERVENCIÓN	18
3. EJE DE INTERVENCIÓN.....	19
4. JUSTIFICACIÓN	20
5. OBJETIVOS.....	21
5.1. OBJETIVO GENERAL	21
5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
6. MARCO TEÓRICO	22
7. CRONOGRAMA.....	29
8. ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	30

9. CONCLUSIONES	55
10. RECOMENDACIONES	56
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	57
ANEXOS.....	58

LISTA DE ILUSTRACIONES

	Pág.
Tabla 1. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	29
Tabla 2. REQUISITOS INTELECTUALES	33
Tabla 3. ÁREAS DE RESPONSABILIDAD.....	33
Tabla 4. REQUISITOS INTELECTUALES	34
Tabla 5. CONDICIONES DE TRABAJO.....	34
Figura 1. FACTORES DE ESPECIFICACIONES: ESQUEMA SIMPLIFICADO ...	27
Figura 2. MANUAL DE FUNCIONES – ESTADO BORRADOR	37
Figura 3. APLICATIVO INTERNET COLLETION SYSTEM.....	39
Figura 4. APLICATIVO SNA.....	40
Figura 5. APLICATIVO SIIF	40
Figura 6. APLICATIVO SNA.....	42
Figura 7. INFORME RELACIÓN COMITÉS	43
Figura 8. CONTROL NUMERACIÓN COMITÉ NEGOCIADORES.....	43
Figura 9. APLICATIVO SIIF OPCIÓN 02.....	44
Figura 10. APLICATIVO SERVICLIENTE	44
Figura 11. APLICATIVO SERVICLIENTE VISTA INTEGRAL.....	45

Figura 12. INFORME RELACIÓN CAMBIO DE FECHA Y TRASLADOS DE CUOTA	46
Figura 13. APLICATIVO SERVICIENTE EXPEDIENTES.....	47
Figura 14. APLICATIVO SIIF OPCIÓN 01.....	47
Figura 15. INFORME RELACIÓN AJUSTES TARJETAS DE CRÉDITO.....	48
Figura 16. INFORME RELACIÓN BAJAS DE CUPO TARJETAS DE CRÉDITO .	48
Figura 17. INFORME RELACIÓN BLOQUEOS TARJETAS DE CRÉDITO	49
Figura 18. FORMATO SOLICITUD DOCUMENTOS PARA DEMANDAS	50
Figura 19. APLICATIVO SERVICIENTE RADICACIÓN CAMBIOS DE FECHA .	51
Figura 20. APLICATIVO SIIF OPCIÓN 14.....	52
Figura 21. EVALUACIÓN DE CARGAS DE TRABAJO	54

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. METAS DE COBRANZA	58
Anexo 2. ESTRUCTURA COBRANZA.....	59
Anexo 3. ESTRUCTURAL REGIONAL COBRANZA.....	60

SINTESIS

En el presente trabajo se estructurara y definirá el puesto de Back Office para el Banco de Occidente S.A. Con el propósito de mejorar la selección, inducción y capacitación del personal de la división de cobranza. Con la estructuración y definición de este cargo se pretende que todos los canales de la división puedan desempeñar su trabajo de manera eficiente y eficaz.

Para el Banco de Occidente S.A. el Back Office será la persona encargada de realizar, registrar, verificar y confirmar cada operación, negociación, requerimiento y reclamo. Dicha persona deberá cumplir con ciertas especificaciones intelectuales, físicas y de responsabilidad.

Descriptores: definición de puestos, selección, inducción, Banco de Occidente, división de cobranza, Back Office

SYNTHESIS

In the present work is structured and defined the position of Back Office for the Banco de Occidente S.A., in order to improve the selection, induction and training of the division of collection. With the structuring and definition of this charge is intended that all channels of the division to perform their job efficiently and effectively.

For the Bank of the West Inc. The Back Office is the person responsible for performing, recording, verify and confirm each transaction, negotiation, request and complaint. This person must meet certain specifications intellectual, physical and responsibility

Keywords: job design, selection, induction, West Bank, a division of collection, Back Office

INTRODUCCION

La actividad empresarial como factor determinante en los procesos económicos de nuestro país, requiere de una estructuración bien definida en las compañías respecto al manejo y a la administración del talento humano para encaminarse al mejoramiento continuo de sus actividades y, de esta forma, ser competitivas en el mercado con productos o servicios de alta calidad.

Los manuales de funciones son un elemento esencial para el conocimiento de las tareas asignadas a cada puesto de trabajo y la determinación del grado de responsabilidad del trabajador, facilitan el aprendizaje al personal, proporcionan información precisa en el ámbito operativo, permite obtener personal idóneo, estableciendo con él las especificaciones y los requerimientos del cargo con el cual se hará la mejor selección e inducción de personal calificado y especializado para la empresa, permitiendo mejorar índices de eficiencia y servicio; además permite asignar las labores respectivas a cada cargo, evitando dualidad de funciones y creando así un mejor clima laboral. Es por lo anterior que la División de Cobranza Regional Eje Cafetero del Banco de Occidente S.A. está interesado en estructurar y definir el puesto de BackOffice a través de la elaboración del manual de funciones.

Este trabajo se basa en la estructuración y definición del puesto de BackOffice División de Cobranza Banco de Occidente S.A. con el fin que la persona que desempeñe el cargo, conozca las funciones que debe realizar, cumpliendo de esta manera con las normas y requisitos que en el banco y la división exigen. El instrumento utilizado para recopilar la información y análisis de la información fue la observación directa a cada uno de los integrantes de la división de cobranza Eje Cafetero (asesores / visitadores). También se realizaron consultas a personas que de manera directa o indirecta tenían información que pudiera servir para desarrollar este trabajo.

Dentro del proyecto se encontrara el diagnostico del área de intervención identificando las principales causas que dan origen al eje de intervención, luego se determinaran los objetivos que se alcanzaran. En el marco teórico se hará referencia a las teorías y conceptos de diferentes autores que apoyaran la solución del eje de intervención. Posteriormente se realizara el análisis y presentación de resultados.

1. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

1.1 HISTORIA BANCO DE OCCIDENTE

El Banco de Occidente inició operaciones como sociedad anónima comercial de naturaleza bancaria debidamente constituida el 3 de mayo de 1965 bajo la administración del Doctor Alfonso Díaz.

Su orientación y rango conservaron inicialmente el matiz regional durante los primeros años, período durante el cual el desarrollo del sector bancario fue realmente lento.

Las primeras oficinas fuera de Cali se abrieron en Palmira, Pereira y Armenia. En 1970, el Banco contaba con una red de 15 oficinas, un patrimonio aproximadamente de \$ 74 millones de pesos y activos totales del orden de \$685 millones.

En 1973 El Banco de Occidente inició una nueva etapa bajo la orientación del grupo económico Sarmiento Angulo, el cual lo fortaleció con recursos de capital y su reconocida experiencia, transformando profundamente la institución y ampliando sus horizontes hasta convertirla en una entidad de proyección nacional e internacional.

A finales de 1976 el Banco lanzó su propio sistema de tarjeta de crédito Credencial inspirado en el potencial bancario de este instrumento como medio para hacer compras.

Durante la segunda mitad de los años 70, el sector bancario en Colombia enfrentaba ya de manera incipiente algunos de los retos que hoy son grandes y desafiantes realidades; la modernización tecnológica como fuente de productividad y de capacidad para la prestación de servicios cada vez mayores y más exigentes y, la creciente competencia sobre los recursos del público con un grave impacto sobre los costos financieros y el margen de intermediación del sector.

Al llegar 1980, el Banco había desarrollado ya considerablemente su red de oficinas y su envergadura financiera, lo que lo lleva a formar Direcciones Regionales. En diciembre de ese año, el Banco contaba con 80 oficinas, activos por 16.000 millones de pesos y un patrimonio de 1.875 millones de pesos.

En junio de 1982, el Banco inaugura su filial Banco de Occidente de Panamá como respuesta a la necesidad de nuevos recursos para el financiamiento externo.

En 1993 se inició el proyecto de modernización de operaciones bajo el enfoque de reingeniería, con el cual se buscaba eliminar las tareas que no generaban valor agregado al cliente e incrementar la fuerza de ventas.

El 28 de Febrero de 2.005 y el 02 de Octubre de 2.006, se iniciaron nuevos procesos de integración comercial con el Banco Aliadas y Banco Unión Colombiano respectivamente, logrando así fortalecer y ampliar el servicio a todos los clientes.

En Junio de 1997 inaugura su nueva sede principal en el sector histórico de Cali, donde se concentra la Dirección General del Banco, el Staff de la Región Sur occidental, sus filiales y vinculadas.

En 1998 se inició el proyecto London orientado a optimizar la estructura comercial del Banco, y cuyo principal objetivo es atender en forma personalizada y especializada los diferentes segmentos de Banca. En el año 2000 se desarrolló el proyecto MCKINSEY, con el cual se rediseñó la estructura organizacional del Banco buscando mayor eficiencia y productividad administrativa en todas las áreas staff del Banco, El Banco de Occidente considera cumplido y estar cumpliendo un compromiso de desarrollo en el país, respondiendo a la confianza de la comunidad, de sus clientes y de sus accionistas.

1.2. 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.

1.3. VISIÓN

Ser la mejor entidad financiera del país.

1.4. VALORES CORPORATIVOS

El Banco de Occidente se ha esforzado en ser reconocido por su Calidad en el servicio al Cliente. Por lo tanto a través de los VALORES EN MOVIMIENTO se instauran los compromisos que rigen las actividades cotidianas de todos los empleados.

Lealtad y Honestidad. Se debe ser consecuente con las políticas y normas que regulan todas las actividades desarrolladas por el Banco, actuando con transparencia, rectitud, responsabilidad y profesionalismo. "Nada tan valioso como poder mirar a nuestros semejantes todos los días con la frente alta, la mirada clara y el honor intacto"

Satisfacción del Cliente. La satisfacción del Cliente es el centro del esfuerzo laboral y personal de todos los empleados. "Servir es nuestra esencia, buenas acciones cosechan buenos frutos".

Compromiso con los Resultados. El compromiso con los resultados es una actitud positiva de hacer las cosas bien, respondiendo adecuadamente por las expectativas creadas por Accionistas, Directivos, Clientes y Comunidad en general.

Calidad Total. Es la búsqueda de la Calidad Total es una forma de vida. "El mejor no es el que lo hace bien, es el que lo hace mejor".

Trabajo en Equipo. El trabajo en equipo es fomentar el sentido de pertenencia, la participación y el desarrollo integral de las personas. "El pintor que terminó el cuadro no trabajo solo. Había un equipo de colores trabajando para él".

Flexibilidad y Adaptación al Cambio. Es valorar en forma especial la flexibilidad y la capacidad de enfrentar el cambio. "La humanidad consta de tres clases de individuos: los inmutables, los que pueden cambiar y los que cambian"

Cuidado de los Recursos Naturales. Contribuir al desarrollo del País y al cuidado de sus recursos naturales. "Tratemos al mundo como si fuera nuestra propia casa"
Sentido de Pertenencia. El compromiso y la responsabilidad espontánea son los ingredientes indispensables para ser parte de la solución.

1.5 SERVICIOS QUE PRESTA

El Banco de Occidente presta 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.

1.6 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

El Banco de Occidente tiene un amplio portafolio de productos y servicios, ofrece alternativas para el manejo del dinero y soluciones integrales para necesidades de financiación de los clientes, en Banca Personal se manejan los siguientes servicios y productos:

Portafolio Cuenta Activa: permite manejar de forma integral las necesidades de financiación y consumo por medio de productos como: cuenta corriente con cupo de sobrecanje y sobregiro; cuenta de ahorros Occidia con intereses capitalizables; tarjeta débito activa con exoneración de cuota de manejo por utilizations en la red de cajeros ATH; tarjeta de crédito credencial para sus necesidades de consumo y financiación en Colombia y en el exterior; cupo de crédito permanente con préstamo personal o rotativo. También puede solicitarse cuenta activa básica sin cupo de crédito permanente.

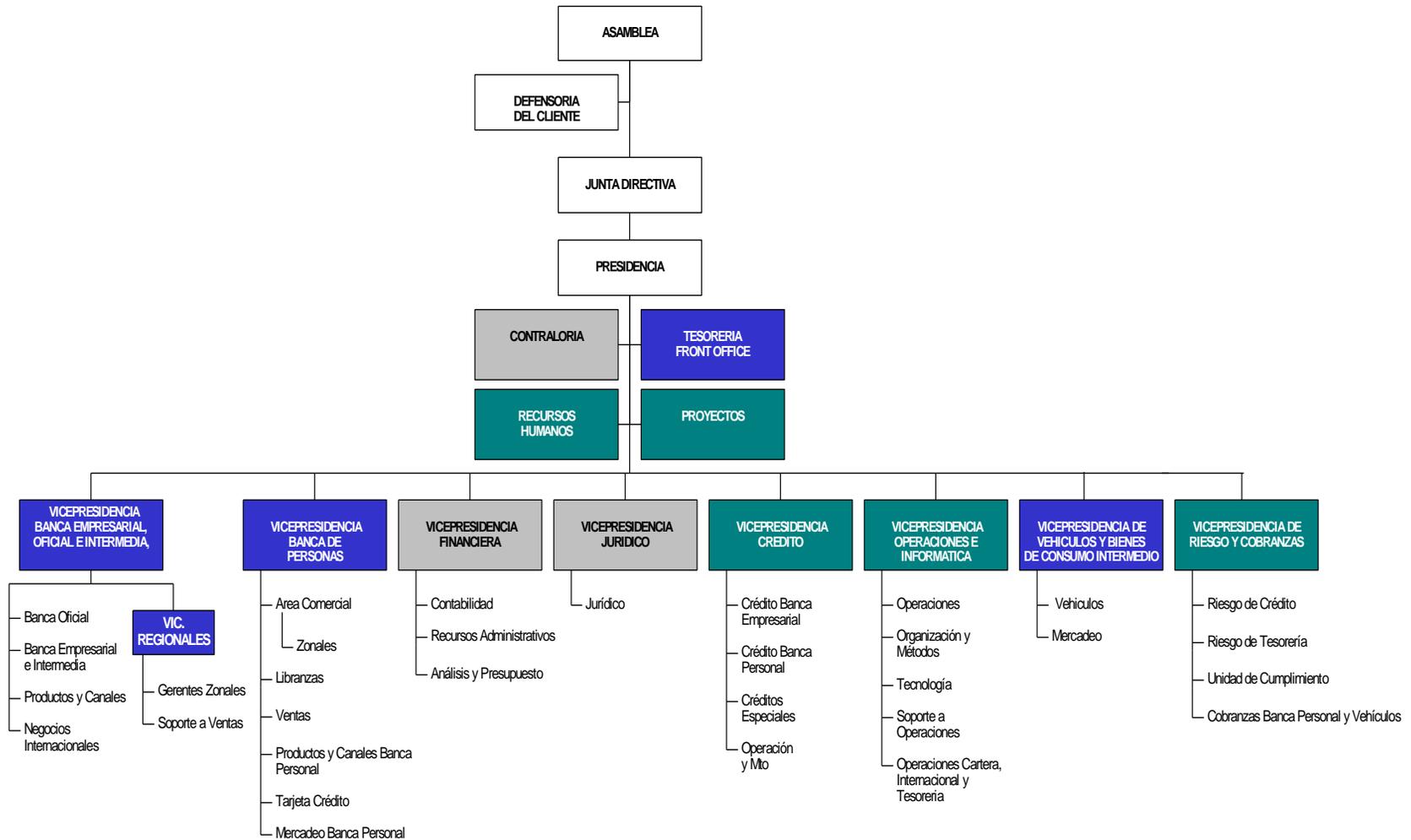
1. *Ahorro e inversión:* El Banco de Occidente ofrece una alternativa sólida y confiable para el manejo y la inversión de dinero por medio de cuenta corriente, cuenta de ahorros Occidia y CDT (Producto dirigido a ahorradores o inversionistas, clientes o no del Banco que no requieren liquidez inmediata a través del cual pueden invertir su dinero o recursos de capital, obteniendo un rendimiento durante un plazo previamente convenido).

2. *Tarjetas de Crédito Credencial*: exclusivo medio de pago que permite satisfacer necesidades de consumos en Colombia y el exterior con todo el respaldo credencial por medio de VISA o MASTER.
3. *Líneas de Crédito*: diferentes opciones de financiación de acuerdo con las necesidades del cliente permitiéndole realizar sus proyectos personales por medio de préstamo personal, crédito rotativo, crédito de libranza y universidad garantizada.
4. *Tarjeta Débito Activa*: Con este producto puede disponer de fondos en cuenta corriente y ahorros, lo cual permite realizar transacciones cómodas y seguras a través de canales electrónicos.
5. *Programa de Fondo de Pensiones Voluntarias*: línea de crédito preferencial para afiliados a pensiones voluntarias, la cual podrá ser utilizada para libre inversión en la realización de proyectos personales, sin recurrir a la utilización de los ahorros actuales en pensiones voluntarias.

1.7. NÚMERO DE EMPLEADOS

El Banco de Occidente cuenta con 6672 empleados a nivel nacional, en la región Suroccidental con 994, a esta pertenece la practicante de Cobranzas, brindándole apoyo operativo al departamento en el Eje Cafetero.

1.8 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Fuente: Banco de Occidente

2. DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE INTERVENCIÓN

La división del área de cobranza tiene como responsabilidad la gestión de prevención, cobro, negociación y recuperación de la cartera vencida de la banca personal y de vehículos. En este orden de ideas las áreas funcionales de la división como son: Las Regionales de Cobranza, entre ellas la Regional del Eje Cafetero, deben responder por la gestión de cobro, negociación y recuperación de la cartera vencida dando continuidad de gestión con énfasis en visitas y fortalecimiento del cobro pre jurídico y jurídico integralmente.

El área de cobranza tiene como Visión ser el mejor canal de gestión y recuperación de la cartera del sector financiero en Colombia, soportado en un equipo humano comprometido motivado y en constante desarrollo personal profesional y laboral, enmarcado en los valores organizacionales, logrando el cumplimiento de los mejores indicadores de efectividad, desempeño y resultado. (Banco de Occidente, 2011).

La misión es: desarrollar y mantener estrategias de negociación, esquemas de capacitación y herramientas de gestión que garanticen el recaudo oportuno de las obligaciones de la cartera de consumo, la rentabilidad del banco, la satisfacción del cliente y la calidad de la cartera. (Banco de Occidente, 2011).

A través de la observación directa que según Puente (2000) es una “herramienta metodológica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis, se evidenció que la visión y misión de la división no se estaba cumpliendo en su totalidad debido a que los encargados de la gestión de cobro, (Administradores Jurídicos, Visitadores y Asesores) debían realizar de manera simultánea toda la parte operativa relacionada con las negociaciones, reclamos y requerimientos, lo cual dificultaba la obtención de los resultados esperados (Ver Anexo A). Se encontró así la necesidad de estructurar y definir el puesto de “Back Office” con el fin de optimizar el proceso de cobranza por parte los encargados de la gestión, mediante la delegación de la carga operativa, lo cual hace posible que el 100% del tiempo sea empleado en las gestiones telefónicas y respectivas visitas de los Administradores Jurídicos, Visitadores y Asesores, mejorando los indicadores de efectividad y el logro de metas de todos los canales.

3. EJE DE INTERVENCIÓN

Después de realizar el diagnóstico del área de intervención, se encontró la necesidad de estructurar y definir las funciones del Back Office del Banco de Occidente S.A. con el objetivo de que todos los canales de la división puedan desempeñar su trabajo de manera eficiente y eficaz.

Generalmente el término de Back office se utiliza para el empleado de la empresa encargado de realizar tareas de segunda línea, es decir es aquel que recibe gestiones después de un escalamiento. En diversas empresas se trata de un área especializada de facturación, envío de documentación, procesamiento de gestiones.

Para el Banco de Occidente S.A. el Back Office será la persona encargada de realizar, registrar, verificar y confirmar cada operación, negociación, requerimiento y reclamo. Dicha persona deberá cumplir con ciertas especificaciones intelectuales, físicas y de responsabilidad.

Las principales actividades a desarrollar son:

1. Verificar en los aplicativos SIIF Y SNA que las obligaciones estén canceladas para dar visto bueno a los levantamientos de prenda y paz y salvos.
2. Recibir las solicitudes de Refinanciación, reestructuración y condonación tanto de banca personal como de vehículo para evaluarlas y posteriormente presentarlas al Comité Regional.
3. Recibir, radicar y hacer seguimiento a los cambios de fecha y traslados de cuota de banca personal y vehículos.
4. Relacionar en los formatos establecidos cada una de las políticas aplicadas (refinanciación, reestructuración, condonaciones, cambio de fecha, entre otros).
5. Realizar, analizar y presentar informes de las demandas, estado de los procesos, vehículos decomisados y demandados. Etc. (Banco de Occidente, 2011).

4. JUSTIFICACIÓN

A partir de la necesidad de estructurar y definir las actividades a realizar del Back Office Banco de Occidente S.A., se llegó a la conclusión de que la persona que desempeñe este puesto debe tener una visión clara sobre la forma a realizar las actividades. Por tal motivo, se decidió que el mecanismo a implementar en el Banco específicamente en el área de Cobranza Eje Cafetero sería la descripción del puesto o manual de funciones.

Es importante realizar esta descripción o manual porque es una herramienta que facilita el desempeño de las actividades no solo del BackOffice sino también del área de cobranza en general. Esta herramienta proporciona al proceso de recursos humanos la selección del personal según los requerimientos que tenga el cargo y la organización, permite tener un enfoque preciso sobre la experiencia, educación, responsabilidades y derechos de quien va a desempeñar el cargo, lo que conlleva a que se tenga un perfil definido sobre este puesto.

La implementación de los manuales de funciones permite conocer y analizar los procesos para implementar estrategias de mejoramiento continuo en la calidad del talento humano y en la prestación del servicio. También se considera importante porque proporciona a la empresa un mecanismo para exigir competencias laborales para el desempeño de cada función, ayudando a controlar los procesos y procedimientos de la organización.

5. OBJETIVOS

5.1. OBJETIVO GENERAL

Realizar el manual de funciones del puesto de Back Office del Banco de Occidente S.A., recolectando la información necesaria del puesto para definir y estructurar responsabilidades, requisitos y habilidades para desempeñar el cargo con el propósito de mejorar la selección, inducción y capacitación del personal.

5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Construir el manual de funciones del Cargo Back Office del Banco de Occidente S.A. en el primer semestre de 2011.

Realizar observación, recopilación y análisis de los Asesores de Cobranzas para contrastar el modelo piloto en la construcción del cargo con la información obtenida.

Presentar el manual de funciones del cargo en el Banco de Occidente S.A. para que sirva de guía en los procesos de selección, inducción y capacitación del Back Office perteneciente al departamento de cobranza.

6. MARCO TEÓRICO

El ser humano por naturaleza es socialmente activo, es decir, no hemos nacido para vivir solos y ser autosuficientes, diariamente necesitamos de otra persona tanto para vivir como para desarrollar nuestra integridad humana. Es por esto y por las limitaciones individuales que tenemos que se hace necesario conformar organizaciones sociales orientadas al logro de objetivos comunes.

“Una organización es un sistema de actividades conscientes, coordinadas, formado por dos o más personas” (Barnard, 1971, citado por Chiavenato 1999, p.7.)

Partiendo de lo anterior, se puede decir que una organización es un grupo de personas que tienen en común la búsqueda de un objetivo específico, que generalmente se ubican en un espacio y tiempo determinado. Así entonces, al igual que en muchas relaciones o situaciones de la vida, es indispensable la presencia del hombre para que esta relación o situación pueda ocurrir. Las organizaciones ya existentes como la familia, la iglesia, las instituciones educativas y las empresas, ayudan a satisfacer ciertas necesidades: emocionales, espirituales, intelectuales y económicas etc.

La sociedad moderna está conformada por organizaciones complejas en extremo, “Al observarlas, reflejan diversas actividades susceptibles de analizarlas en varios niveles: los individuos, los pequeños grupos, las relaciones entre grupos. Las normas los valores y las actitudes existen bajo un patrón muy complejo y multidimensional, aunque esta complejidad dificulta la base para comprender los fenómenos organizacionales” (Argyris, 1975, citado por Chiavenato, 1999, p. 9.

Las organizaciones son una de las más complejas y notables instituciones sociales, a través del tiempo éstas han cambiado notablemente. No existen dos organizaciones iguales, todas difieren en tamaños, políticas, procesos y estructuras; además, aunque algunas puedan dedicarse a realizar la misma actividad, la tecnología es diferente. Día a día las organizaciones cambian, modifican los procesos, productos o servicios, generando un impacto no solo en la organización como tal, sino también en la sociedad; interpretando a Werther, W. & Davis (2000) esto se puede ver reflejado en la forma como en el siglo XX se pasó por tres fases diferentes:

1. Industrialización Clásica: (1900-1950) la estructura organizacional era funcional, burocrática, rígida y centralizada. La cultura organizacional estaba centrada en los valores y las tradiciones del pasado (statu quo), las personas eran tratadas como factores materiales de producción sujetos a normas y reglamentos de control.
2. Industrialización Neoclásica: (1950-1990) la estructura organizacional hacía énfasis en la departamentalización por productos, servicios o unidades estratégicas. La cultura organizacional se centraba en lo actual (adaptación al ambiente), las personas eran consideradas recursos que debían administrarse.
3. Era de la información: (Post. 1990) su característica principal es la estructura organizacional fluida, flexible y descentralizada, la cultura organizacional centrada en el destino futuro con énfasis en el cambio, la innovación, el conocimiento y la creatividad. En esta era se reconoce al personal como seres humanos proactivos, dotados de inteligencia y habilidades que deben de ser desarrolladas. Además en esta época, el recurso más importante ya no es el capital financiero, sino el capital humano.

A partir de este momento nace la administración del capital humano con el fin de ayudar a lograr los objetivos y metas de las organizaciones y de las personas que allí laboran, aportando en el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización en formas responsablemente éticas y sociales.

“Las actividades de administración del capital humano contribuyen al mejoramiento de la productividad mediante la identificación de formas óptimas de alcanzar los objetivos de la organización, y de manera indirecta mediante el perfeccionamiento de la calidad de vida laboral de los empleados” (Werther & Davis, 2008 p.9).

La primera definición conocida de capital humano fue propuesta por Gary S. Becker, premio Nóbel de Economía en 1992, quien, al formular los principios de la teoría microeconómica, desarrolló el enfoque del capital humano que formaba parte de una teoría más general para determinar la distribución del ingreso de la fuerza de trabajo. Según ésta, los principales factores económicos que tiene la sociedad son las habilidades y destrezas que las personas adquieren a través de estudios formales como las universidades, o informales como la experiencia.

El recurso humano de una organización contribuye en gran medida al éxito de ésta, puesto que es el personal el que hace posible el logro eficiente de metas y objetivos, por tal motivo, en el mundo actual casi todas las empresas cuentan con un departamento de recursos humanos, si bien estos departamentos no ejercen control sobre ciertos determinantes de éxito como los recursos financieros, la materia prima y los procesos operativos, sí ejercen influencia en estas áreas; es decir, la administración de capital humano tiene como razón de ser: “ proporcionar apoyo y prestar servicios estratégicos a la alta gerencia y al personal en la tarea de lograr sus objetivos” (Chiavenato 1999 28)

Una de las necesidades esenciales en todo departamento de Recursos Humanos es tener un sistema central de información con una base en datos confiables, que permita incorporar y estructurar los cargos que en una organización se van creando; en ese sentido, el departamento ayuda a seleccionar a las personas necesarias para que la corporación alcance sus objetivos.

De este modo, un cargo consiste en un conjunto de deberes que lo diferencian de otros. La posición del cargo en el organigrama define el nivel de jerarquía que tiene y el departamento al que pertenece. En el Banco de Occidente S.A., la División de Cobranza Eje Cafetero hace parte de la Subgerencia Cobranza Zona 2 (*Ver anexo B*) y dentro de la Estructura Regional de Cobranza Eje Cafetero, el Back Office se encuentra ubicado al final de la estructura (*Ver anexo C*).

Por lo general, el diseño de los puestos – especialmente los operativos - está a cargo de ingenieros industriales y administradores, quienes conocen los métodos, tareas, responsabilidades y requisitos que el ocupante necesita cumplir, por tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y especificaciones.

Toda organización presenta la necesidad de tener un mecanismo que proporcione información clara y concisa sobre las actividades, los procesos de evaluación del trabajo y el desempeño de la persona que lo realiza, para detectar a tiempo posibles fallas que estén interrumpiendo con el debido desarrollo de la labor y a su vez, darle soluciones a estas. De acuerdo a lo anterior, la herramienta adecuada para recopilar la información que permita conocer dichas actividades y responsabilidades de un cargo es el análisis de puestos.

La información sobre los puestos y requisitos para llenarlos, se obtiene a través de un proceso denominado análisis de puestos. Bohlander (2001) lo define como “el proceso de obtener información sobre puestos al definir sus deberes, tareas o actividades. El procedimiento supone una investigación sistemática de los puestos

de trabajo siguiendo varios pasos predeterminados que se especifican con anticipación al estudio” (p. 88)

Un analista de puesto tiene como función, conocer todos los puestos de trabajo que existen en la organización y así, encontrar candidatos para los que se encuentren disponibles, dicho especialista debe conocer los requisitos de cada vacante, los cuales deben ser específicos para contratar a la persona que tenga la experiencia, los conocimientos y habilidades idóneas para desempeñar el cargo para el cual va a ser contratado. En el momento de recopilar información es de gran importancia informar y tener en cuenta a los empleados, puesto que el nivel de satisfacción del empleado constituye una fuente de información respecto a la manera como se diseña el puesto, y un puesto mal diseñado genera disminución en la productividad, cambios constantes del personal, ausentismo y quejas por parte de los clientes y de los compañeros de trabajo.

“El cargo se compone de todas las actividades desempeñadas por una persona, las cuales pueden incluirse en un todo unificado que ocupa una posición formal en el organigrama. Para desempeñar sus actividades, la persona que ocupa un cargo debe tener una posición definida en el organigrama” (Chiavenato, 1999, p.292.)

“Los analistas de puestos tienen una aplicación adicional: permiten formular niveles de desempeño en el puesto a los que aspiran los trabajadores y de cuyo logro pueden derivar una legítima satisfacción. De hecho, la existencia de niveles de desempeños claros y razonables es uno de los principales elementos en la promoción de un adecuado entorno laboral. La moral y la motivación de los trabajadores pueden descender cuando no existen niveles adecuados. En segundo lugar, los niveles de desempeño conforman un parámetro que permite medir el grado en que se están logrando las metas para las que se estableció la labor” (Werther & Davis 2000 p.99).

De acuerdo a lo anterior se puede afirmar que; el análisis de puestos sirve como herramienta de apoyo para la elaboración de los manuales de funciones (descripción de puestos) debido a que interviene en la toma de decisiones relativa a los recursos humanos tales como selección, evaluación del desempeño, definición de competencias y reestructuración de funciones.

Después de llevarse a cabo la recolección de datos, se da paso a la descripción del puesto o elaboración del manual de funciones. Una descripción de puesto consiste en una declaración por escrito en la que se explican las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un cargo

determinado. Todas las descripciones de puestos deben seguir el mismo formato, pero la forma y el contenido de las descripciones varían de una compañía a otra.

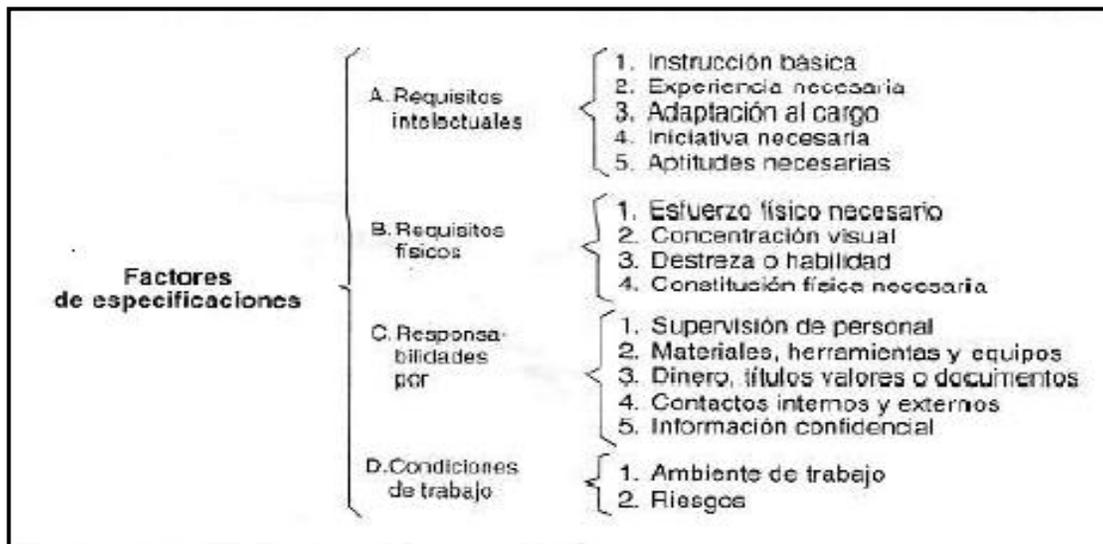
Según Chiavenato (1999) “la descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y diferencian de los demás cargos de la empresa, es la numeración detallada de las funciones, o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución de las funciones o tareas (como lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace)”

Básicamente, la descripción es un inventario de los aspectos significativos del cargo, de los deberes y responsabilidades que comprende, ayuda a identificar las necesidades cualitativas del personal, medir los niveles de desempeño del titular de este y suministra bases sólidas para la toma de decisiones.

La descripción de puestos o manual de funciones tiene cuatro requisitos fundamentales:

1. **Requisitos intelectuales:** son aquellas exigencias que tienen que ver con las cualidades intelectuales que se deben tener para desempeñar el cargo de manera eficiente. Las principales especificaciones que se tienen en cuenta son: académicas, experiencia, adaptación al cargo, habilidad mental, habilidad manual, iniciativa necesaria, capacidad intelectual y capacidad administrativa
2. **Requisitos Físicos:** tienen que ver con el esfuerzo físico y mental necesarios para desempeñar las actividades, de igual forma, se tiene en cuenta la constitución física que requiere la persona que ocupe el cargo. Entre los requisitos físicos se encuentran: esfuerzo físico necesario, concentración visual, destreza o habilidad y constitución física necesaria.
3. **Áreas de responsabilidad:** se refiere a la responsabilidad que tiene quien desempeñe las funciones del cargo. Las principales áreas de responsabilidad son: supervisión de personal, dinero, documentos o títulos valores, bienes, insumos o equipos, información confidencial, seguridad física de otros, toma de decisiones.
4. **Condiciones de trabajo:** tiene en cuenta las condiciones ambientales que puede hacer desagradable o riesgoso el lugar de trabajo. Comprende factores como: ambiente de trabajo, riesgos, elementos de seguridad, posición usual y condiciones especiales.

Figura 1. FACTORES DE ESPECIFICACIONES: ESQUEMA SIMPLIFICADO



Fuente: Chiavenato (1999 p.334)

Para recolectar la información necesaria que permita hacer la descripción y/o manual de funciones del puesto los métodos utilizados son:

- Observación directa
- Cuestionario
- Entrevista Directa
- Métodos Mixtos

En la elaboración del manual de función del BackOffice del Banco de Occidente S.A. se utilizará el método de observación directa. Chiavenato (1999) describe este método como “uno de los más utilizados por ser el más antiguo y el más eficiente. Su aplicación resulta mucho más eficaz cuando se consideran estudios de micro movimientos, tiempos y movimientos. El análisis y descripción de cargos se efectúa a través de la observación directa y dinámica de los ocupantes en pleno ejercicio de sus funciones” (p.285).

La ventaja de este método es que proporciona veracidad y organización sistemática de la información de forma homogénea y adecuada, correspondiente a lo que hace, cómo lo hace y por qué lo hace, según las exigencias de la organización. La desventaja es que puede tener un costo elevado por la gran cantidad de tiempo que se requiere en la obtención de la información, pues, se debe estar en contacto directo con el titular del cargo para poder recabar la información necesaria.

En general este método ayuda a tener un conocimiento amplio del conjunto de actividades y además facilita la corroboración de la información suministrada por la persona que desempeña el cargo.

El resultado de analizar y describir de forma detallada el cargo es que se pueden identificar conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para el desempeño de este así como el tipo de responsabilidades asignadas, todo esto es lo que hace posible realizar los manuales de funciones, con información clara y concisa que brinde total claridad tanto a la organización como a la persona que lo lea.

7. CRONOGRAMA

Tabla 1. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO			
	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°
Primera Asesoría: Definición del trabajo de practica			X																	
Presentación de la organización (recopilación de la información)			X	X																
Segunda Asesoría: definición Plan de trabajo				X																
Diagnostico del área de Intervención (observación directa)			X	X																
Tercera Asesoría: Revisión Avance						X														
Eje de Intervención					X	X														
Justificación del Eje de intervención					X															
Cuarta Asesoría: Revisión avance							X													
Formulación de Objetivo General y específico					X															
Recopilación de Información Bibliográfica			X	X	X	X														
Desarrollo Marco Teórico					X	X	X	X												
Entrega primer informe								X												
Correcciones								X												
Asesoría									X											
Informe de avance (Introducción, presentación de resultados, conclusiones y Recomendaciones)									X	X	X	X								
Entrega informe de avance											X									
Borrador Final													X	X	X					
Correcciones borrador final																X	X			
Informe final																		X		

Fuente: Elaboración Propia

8. ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

MANUAL DE FUNCIONES BACKOFFICE DIVISIÓN DE COBRANZA BANCA DE CONSUMO



**BANCO DE OCCIDENTE
VICEPRESIDENCIA DE OPERACIONES
E INFORMÁTICA**

DIVISIÓN PROCESOS Y PROYECTOS

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
MANUAL DE FUNCIONES BACKOFFICE DIVISIÓN DE COBRANZA BANCA DE CONSUMO	30
1. OBJETIVO Y ALCANCE	32
2. GENERALIDADES.....	33
2.1 GLOSARIO DE TERMINOS.....	34
3. MANUAL DE FUNCIONES	37
4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES.....	39
5. EVALUACIÓN DE CARGA DE TRABAJO	54

1. OBJETIVO Y ALCANCE

El presente manual ha sido elaborado con base en el modelo de cobranza del Banco de Occidente S.A. con el fin de dar a conocer las funciones del Back Office de igual forma se han recogido todo los procesos y subprocesos administrados en la división de Cobranza Regional Eje Cafetero.

Este manual debe ser consultado de forma permanente, por esta razón debe permanecer en un lugar de fácil acceso e igualmente su estudio debe hacer parte del proceso de capacitación y entrenamiento de la persona que vaya a desempeñarse como Back Office.

2. GENERALIDADES

El Back Office de Cobranza Regional Eje Cafetero para desempeñar de forma eficiente y eficaz sus actividades, deberá cumplir con ciertas especificaciones intelectuales físicas y de responsabilidad:

Tabla 2. REQUISITOS INTELECTUALES

FACTORES	ESPECIFICACIONES
Académicos	Profesional en las áreas de Administración, Economía y/o Contaduría
Experiencia	La persona que desempeñe este cargo debe conocer la división de cobranzas sus políticas y estructura. (promoción interna)
Adaptación al Cargo	Para desempeñar el cargo con total idoneidad se requiere un período de tres meses.
Habilidad Mental	Alta, requiere análisis y presentación de informes, buen manejo de Office y sus herramientas
Habilidad Manual	Alta, para manejar los aplicativos (SIIF, SNA, ICS), documentos y almacenamiento
Iniciativa Necesaria	Alta, para planificar reuniones, presentar informes optimizando tiempo y recursos
Capacidad Intelectual	Alta, requiere presentar, sustentar y analizar informes y negociaciones
Capacidad Administrativa	Baja, su trabajo es operativo

Tabla 3. ÁREAS DE RESPONSABILIDAD

FACTORES	ESPECIFICACIONES
Supervisión de personal	No aplica. No tiene personal a cargo
Dinero, Doc, o Títulos Valores	Documentos comerciales y legales
Bienes, Insumos o Equipos	Equipos de computo
Información confidencial	Información Comercial del Cliente
Seguridad Física de Otros	No aplica
Toma de decisiones	Aplica en el momento de presentar las negociaciones al comité regional

Tabla 4. REQUISITOS INTELECTUALES

FACTORES	ESPECIFICACIONES
Esfuerzo Físico Necesario	Bajo, no requiere levantar objetos pesados ni realizar movimientos bruscos
Concentración Visual	Alta, requiere concentración para verificación de cada uno de los procesos realizados.
Destreza o Habilidad	Alta, requiere agilidad y exactitud para desarrollar cada una de las actividades
Constitución Física Necesaria	No Aplica

Tabla 5. CONDICIONES DE TRABAJO

FACTORES	ESPECIFICACIONES
Ambiente de Trabajo	Adecuada ventilación, iluminación, equipos de cómputo, sin humedad, silla ergonómica
Riesgos	Bajo, por ser un cargo operativo no se realizan actividades que puedan generar accidentes
Elementos de Seguridad	No Aplica
Posición Usual	Sentada
Condiciones Especiales	No aplica

2.1 GLOSARIO DE TERMINOS

Los siguientes términos fueron tomados del manual de procedimientos y políticas de la división de cobranza banca consumo del Banco de Occidente S.A.

Cartera Total: Es la sumatoria de dineros que el Banco tiene colocado en el mercado, es decir los préstamos que el Banco realiza a sus clientes.

Cartera Vencida: Son aquellos dineros u obligaciones que presentan atrasos en el pago de las cuotas a partir de 31 días de mora.

Índice: Es el porcentaje de participación de la cartera vencida sobre la cartera total; indica el grado de deterioro de la cartera total.

Envíos: Traslado de la cartera vencida entre las diferentes instancias del cobro con las casas de Cobranza y/o Abogados Externos, ya que el deudor con cartera

vencida no ha podido ser localizado, se encuentra fuera del país o está totalmente insolvente y, en esta última etapa Pre-jurídica se han agotado todas las acciones y herramientas existentes para ubicarlo y gestionar su cobro.

Gestión: Cualquiera de los eventos de contacto utilizados por la División de Cobranza para recuperación de la cartera informando y comunicando al cliente de su situación de vencimiento en sus obligaciones con el Banco. Esta labor puede ser desarrollada mediante llamadas virtuales, llamadas telefónicas, comunicaciones escritas, mensajes vía fax, celular, E-mail y visitas, de acuerdo a la segmentación, prioridad e impacto de esta cartera en los resultados y a lo regulado por la Superintendencia Financiera.

Meta Asignada: Es el porcentaje mínimo de recaudo en valor absoluto esperado de cartera vencida estipulado por la Gerencia de la División de Cobranza, para ser aplicado a la Cartera entregada a los Asesores, Visitadores, Administradores Jurídicos y a cada Casa de Cobranza o Abogado externo de la Banca de Consumo del Banco.

Cumplimiento de la Meta: Es la relación del valor de la cartera normalizada, respecto a la meta asignada por producto, altura de mora y canales de gestión (Asesores, Visitadores, Administradores Jurídicos y Casas de Cobranza o Abogados externos del Banco).

Efectividad: Es la relación del valor del dinero recaudado, respecto a la cartera vencida del producto y canales de gestión (Asesores, Visitadores, Administradores jurídicos y Casas de Cobranza o Abogados externos del Banco).

Información de Gestión – TCC (Tablero de Control de Cobranza): Permite calcular los inicios de cartera vencida del mes, avance de gestión y recaudo, cumplimiento de meta y cierre del mes por banca, producto y canal de gestión (Asesores, Visitadores, Administradores Jurídicos y Casas de Cobranza o Abogados externos), tanto por horas, como diario, semanal, quincenal, mensual e histórico.

Gestionador de Cobranza: Informe que permite contar con inicios de cartera mensual de los clientes con todos sus productos asignados a los Asesores, Visitadores, Administradores jurídicos y Casas de Cobranza o Abogados externos con cierre de productividad, información demográfica y de saldos para cada obligación.

ICS: (Internet Collection System) Sistema desarrollado con la más alta tecnología para mejorar sustancialmente los resultados de la labor de cobranza que permite recuperar altos volúmenes de cartera vencida en sus diferentes etapas.

Para llevar a cabo la gestión de cobro de las obligaciones del deudor, el sistema toma como base los atributos que reúnen todas sus cuentas y las estrategias de cobro establecidas por la Gerencia. Las estrategias de cobro son definidas como parámetros del sistema que pueden ser modificados según las necesidades vigentes en el proceso de cobranza, para el cumplimiento de las metas.

3. MANUAL DE FUNCIONES

Figura 2. MANUAL DE FUNCIONES – ESTADO BORRADOR

 Banco de Occidente	MANUAL DE FUNCIONES ESTADO: Borrador	 Banco de Occidente
--	--	--

DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
CÓDIGO DEL CARGO		NIVEL:	Administracion Operacional
NOMBRE DEL CARGO:	BACK OFICCE	ÁREA:	COBRANZA EJE CAFETERO

II. OBJETIVO DEL CARGO			
Realizar proceso de apoyo de las actividades operativas y logisticas que requiere la direccion de Cobranza			

III. FUNCIONES PRINCIPALES	PERIODICIDAD
Realizar, enviar comités de refinanciación y reestructuración	DIARIO
Radical cambios de fecha y traslados de cuota de banca personal y vehículos	DIARIO
Radical cambios de fecha y traslados de cuota de banca personal y vehículos	DIARIO
Direccionar levantamientos de prenda	DIARIO
Radical y hacer seguimiento a las condonaciones	DIARIO
Relacionar y enviar ajustes tarjeta de credito MasterCard y Visa	DIARIO
Relacionar y enviar el informe de bajas de cupo de tarjeta de crédito	DIARIO
Relacionar y enviar el informe de bloqueos de tarjeta de crédito	DIARIO
Aplicar condiciones especiales , bajar archivo plano, aplicar pagos, cargar honorario)	DIARIO
Realizar actualizaciones de las bases de demandas	DIARIO
Gestionar carpetas de clientes ilocalizados	DIARIO

Realizar y enviar paz y salvos	DIARIO
Hacer seguimiento de los comites	SEMANTAL
Relacionar y verificar la aplicación de cambios de fecha y traslados de cuota BP y vehiculos	SEMANTAL
Realizar actualizaciones de las bases de demandas	MENSUAL
Realizar el informe de estado de los procesos	MENSUAL

FUNCIONES SECUNDARIAS	PERIODICIDAD
Realizar seguimiento a extractos	QUINCENAL
Solicitar y enviar documentos para presentar demandas	MENSUAL
Relacionar y solicitar pagares e información comercial	MENSUAL
Solicitud de información de clientes ilocalizados	SEMANTAL
Relacionar y solicitar pagares e información comercial	MENSUAL
Organizar las reuniones del área	SEMANTAL
Realizar informes de las pólizas de las demandas presentadas por los abogados	TRIMESTRAL
Realizar el informe de vehiculos decomisados y demandados	MENSUAL

4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

Gestionar clientes en mora. Para la gestión de clientes en mora se ingresa la cedula del titular en ICS (Internet Colletion System), con el fin de encontrar los datos donde se pueda localizar el cliente. Dependiendo del producto que este posea se ingresa con él numero de cedula a los aplicativos SIIF, SNA para conocer el estado de la obligación, es decir, días de Mora y valor a pagar; Después de conocer esta información se realiza la llamada y se ingresa la gestión en el aplicativo ICS.

Figura 3. APLICATIVO INTERNET COLLETION SYSTEM

The screenshot displays the 'Internet Collection System' interface. The main window title is 'Internet Collection System 5.3.1.0 build 20090812 - [CC00043546231 - CREDENCIAL - MELITA14]'. The interface includes a menu bar (Archivo, Edición, Gestion, Herramientas, Ventana, Ayuda) and a toolbar. The 'Información del Deudor' section features a search form with the following data: 1er. Apellido: MUNOZ, 2do. Apellido: ZAPATA, 1er. Nombre: ALBA, 2do. Nombre: LUCIA. Below this are tabs for 'Deudor', 'Direcciones', 'Obligaciones', 'Cuentas', 'Codeudores', 'Legal', 'Promesas', 'Acuerdos', 'Negociaciones', 'Cheques', 'Visitas', 'Cartas', 'Bienes', and 'Info. Extern'. The 'Direcciones' tab is active, showing a table of addresses:

Sec.	Dirección	Estado	Lugar	Ciudad	Barrio	Departamento	País	A.A.
8	CONJ SEVILLA CS 3 ET 10 CERRIT	ACTIVA	RESIDENCIA	PEREIRA	N/A	6096 TEL. LA	COLOMBIA	
8	LA CANTERA	ACTIVA	OFICINA	PEREIRA	N/A	N/A	COLOMBIA	
5	CANTERA 1 LA BADEA	ACTIVA	OFICINA	PEREIRA	N/A	N/A	COLOMBIA	

Below the address table is a table of phone numbers:

Sec	Ind	Número	Exten.	Tipo	Tipo de Dirección	Estado Tel.	Cod. País	Origen
138	96	3204476		TELEFONO	RESIDENCIA	LOCALIZADO		O
2	56	3128650164		TELEFONO	RESIDENCIA	LOCALIZADO		O
140	96	3305593		TELEFONO	OFICINA	LOCALIZADO		O
4	56	3305593		CELULAR	RESIDENCIA	LOCALIZADO		O

At the bottom, the 'Historico' section shows a table of actions:

Usuario	Fecha	Acción	Efecto	Contacto	Motivo	Teléfono	Pr. Acción	Observad
HGIL	03/12/2009 15:48	HACER LLAMADA	MENSAJE	FAMILIAR		3204476	05/12/2009 15:48	VISA15, VI SE CONCEPTUA
EX_ANDINOEJE	19/08/2009 11:35	HACER LLAMADA	MENSAJE	MAQUINA		3300238	22/08/2009 11:35	
EX_ANDINOEJE	24/07/2009 10:47	HACER LLAMADA	MENSAJE	MAQUINA		3128650164	27/07/2009 10:47	LINEA FUERA D
EX_ANDINOEJE	24/07/2009 10:43	HACER LLAMADA	MENSAJE	EMPLEADO		3204476	27/07/2009 10:43	24/07/2009 10:45
YOROZCO	01/07/2009 14:20	HACER LLAMADA	MENSAJE	EMPLEADO		3204476	03/07/2009 14:20	VISA15, VI SE PASA A CJ

The status bar at the bottom shows 'Ready' and the system clock '13/05/2011 15:55:34 LJRIOS COBRADOR'.

Figura 4. APLICATIVO SNA

```

BANCO DE OCCIDENTE SISTEMA DE AUTORIZACIONES Y CONSULTAS FECHA : 2011/05/17
TARJETA DE CREDITO CREDENCIAL VISA ORO HORA : 16:37:25
DIALOGO : TAUL80PO ** CONSULTA EN PESOS ** MAPA : TAUF80

S O C I O :
CHIP (S/N) : S 2010/08/19 NIT :
NOMBRE : ADRIANA VELEZ ALVAREZ CELULAR:
DIREC. 1 : ALCALDIA PALACIO MPAL P 8 PEREIRA TELEF. 1 : 3204179
DIREC. 2 : ALCALDIA PALACIO MPAL P 8 PEREIRA TELEF. 2 : 3248107
DIREC. 3 : APARTADO AEREO NUMERO :
GRP. AFIN : 01 EREG: V REDFRDO : 0 00 0000/00 PAGARE(S/N):
CLASE TC : 1 TARJETA : V 2010/08/19 CNTRA-GAR.: 0
TIPO TC : 1 SALDO : Q 2011/05/11 CONFORMIDAD: 10
OFIC. RAD.: 065 BOLETIN : N 2010/08/09 APERTURA : 2008/09
ABOGADO : 00 00000000 ALERTA : VENCIMIENTO: 2013/09
CARGO CTA : N ALT.MORA: 00 0000/00/00 CARTILLA-BO:
CUPO UNICO ($) : $4,127,000 AUTORIZACIONES : $0.00
CUPO DISP. AVAN: $222,231.33 AVANCES :
CUPO DISPONIBLE: $222,231.33 SALDO FECHA : $3,904,768.67
EXTRACUPO DIF. : VALOR MORA : $0.00
LIMITE AVANCE : $3,301,000 PAGO MINIMO : $0.00
EMITE PLASTICO : PAGO MINIMO ALTRNO: $0.00
    
```

Figura 5. APLICATIVO SIIF

```

17:00:49 BANCO DE OCCIDENTE S.A. SC195
11/05/17 SISTEMA INTEGRADO DE INFORMACION FINANCIERA
MODULO DE COLOCACIONES
CONSULTA DE CLIENTES

Número Identificación :
Nombre Cliente :
Saldo : Deudor : 707.264,83 Codeu. : 0,00

Sel. Número Cod Descripción Saldo A Deudor
(X) Préstamo Prod. La Fecha Codeudor
_ 000000007250014010 053 MOTOS CSMD GRTIA ADMISI $707264,83 DEUDO *

F3 = Salir SISTEMAS G&G
    
```

```

17:01:02 BANCO DE OCCIDENTE S.A. SC195
11/05/17 SISTEMA INTEGRADO DE INFORMACION FINANCIERA
MODULO DE COLOCACIONES
PROYECCIONES DE VALORES PARA PAGOS

Nro Prestamo : 00000000 C.C o NIT :
Nombre Cliente : ECHEVERRY VIVIANA ALEXANDRA
Valores Expresados en : MONEDA LOCAL

FECHA PROYECTADA DE PAGO : 2011/05/17
Proxima Cuota Fec. Pago.: 2011/06/02 Valor : 86.455,41
CC C O N C E P T O PAGO MINIMO PAGO TOTAL
000 CAPITAL 221.686,55 707.264,83
000 INTERES CORRIENTE 20.429,00 24.620,55
000 INTERES DE MORA 4.783,04 4.783,04
007 SEGURO DE VIDA DESDE 01/N 3.246,12 4.869,18
052 SANCION POR PREPAGO 0,00 0,00

T O T A L E S 250.144,71 741.537,61

F3 = Salir SISTEMAS G&G
    
```

Realizar, enviar comités de refinanciación y reestructuración. Después de llegar a un acuerdo de negociación con el cliente sea refinanciación o reestructuración, debe diligenciarse el formato único de negociación (FUN) donde se ingresan los datos personales del titular, motivo de no pago, negociación solicitada, información de la obligación (N° de la obligación, Fecha de apertura, desembolso inicial, cuotas pagas, saldo a la fecha) etc., de igual forma se incluye el comportamiento que el cliente a tenido con esta, en el caso de productos SIIF (Banca Personal y Vehículos) por la opción 1 de dicho aplicativo se puede conocer el número de veces que este estuvo en mora.

```

17:24:19          BANCO DE OCCIDENTE S.A.          SL020
11/05/17          SISTEMA INTEGRADO DE INFORMACION FINANCIERA
                  MODULO DE COLOCACIONES
                  CONSULTA DE PRESTAMOS
  
```

01. - Inf. Basica Del Prestamo.	15. - Credito Rotativo.
02. - Facturación.	16. - Transacciones no Monetarias.
03. - Movimiento Historico.	17. - Historico de Prorrogas.
04. - Planes de Pago.	18. - Condiciones Especiales
05. - Garantias.	19. - Archivos Complementarios.
06. - Cargos Fijos.	20. - Inf. de Movimientos Automaticos.
07. - Codeudores.	21. - Historico Neg. Asignado Abogado.
08. - Polizas.	22. - Control Neg. Asignado Abogado.
09. - Activos Leasing.	23. - Historico movimientos automatic.
10. - Titulos Valores.	24. - Desembolsos Multiples
11. - Facturas.	25. - Movimientos de negocios origen.
12. - Tasas Utilz o Fctr Diarios.	26. - Tasas de mora.
13. - Consulta de Provisiones.	27. - Productos Desembolsos Futuros.
14. - Proyeccion Vlrs para Pago.	

Opción. ----- -> 01
Número Del Préstamo.

```

17:25:17          BANCO DE OCCIDENTE S.A.
11/05/17          SISTEMA INTEGRADO DE INFORMACION FINANCIERA
                  MODULO DE COLOCACIONES
                  CONSULTA INFORMACION DE UN PRESTAMO
  
```

Número Préstamo:

I N D I C E		M O R A S			
Número De Veces Mora	1	De	030	Dias	027
Número De Veces Mora	2	De	060	Dias	010
Número De Veces Mora	3	De	090	Dias	002
Número De Veces Mora	4	De	180	Dias	000
Número De Veces Mora	5	De	360	Dias	000

Para las tarjetas de crédito dicha información se conoce por la opción 03 del aplicativo SNA.

Figura 6. APLICATIVO SNA

```

BANCO DE OCCIDENTE SISTEMA DE AUTORIZACIONES Y CONSULTAS FECHA : 2011/05/18
TARJETA DE CREDITO HORA : 13:20:16
DIALOGO : TAUL46PO MAPA : TAUF46

----- MENU DE CONSULTAS -----

1 - SOCIOS POR CODIGO 2 - SOCIOS POR CODIGO (D.BASICOS-NVD)
3 - SOCIOS POR NIT 4 - ESTABLECIMIENTOS POR CODIGO
5 - AMPARADAS POR CODIGO 6 - SOCIOS COLECCION CREDENCIAL
7 - SOCIOS NEGATIVOS 8 - DATAFONOS POR ESTABLECIMIENTO
9 - FACTURACION ESTBL. POR NIT 10 - SUSCRIPTORES REVISTA
11 - TRANSACCIONES MES PESOS 12 - TRANSACCIONES MES DOLARES
13 - CONSULTA ESTADISTICO ASOC. 14 - DEVOLUCION 2% IVA POR CODIGO
15 - DEVOLUCION 2% IVA POR NIT 16 - PUNTOS/MILLAS BANCA EMPRESARIAL
17 - CONSULTA AUT. DIA/SEMANA 18 - CONSULTAS AJUSTES
19 - CONSULTA ESPECIALIZADA 20 - TRASL. SDOS. MENORES A SIG.CUOTA

====> SELECCIONE OPCION Y OPRIMA LA TECLA ENTER <==== █

FP11 - MENU PRINCIPAL FP12 - TERMINAR
  
```

```

BANCO DE OCCIDENTE SISTEMA DE AUTORIZACIONES Y CONSULTAS FECHA : 2011/05/18
TARJETA DE CREDITO GOLD CREDENCIAL HORA : 13:26:36
DIALOGO : TAUL80PO ** CONSULTA EN PESOS ** MAPA : TAUF80

S O C I O : RICARDO A VELEZ CHICA EXCELENTE 19 2
CHIP (S/N): N NIT :
NOMBRE : CELULAR:
DIREC. 1 : PEREIRA TELEF. 1
DIREC. 2 : ASAMBLEA DEPARTAMENTAL-POLICIA PEREIRA TELEF. 2 :
DIREC. 3 : NUMERO :
GRP. AFIN : 07 EREG: V REDFRDO : 0 00 0000/00 PAGARE(S/N): 5
CLASE TC : 1 TARJETA : V 2006/08/01 CNTRA-GAR. : 0
TIPO TC : 1 SALDO : N 2010/12/03 CONFORMIDAD: 10
OFIC. RAD.: 065 BOLETIN : S 2010/10/11 APERTURA : 2006/08
ABOGADO : 08 20110304 ALERTA : VENCIMIENTO: 2010/08
CARGO CTA : N ALT.MORA: 08 2010/10/04 CARTILLA-B0: 999 03
CUPO UNICO ($) : $1,000,000 AUTORIZACIONES : $0.00
CUPO DISP. AVAN: $319,521.52CR AVANCES :
CUPO DISPONIBLE: $319,521.52CR SALDO FECHA : $1,319,521.52
EXTRACUPO DIF. : VALOR MORA : $1,319,521.52
LIMITE AVANCE : $800,000 PAGO MINIMO : $1,319,521.52
EMITE PLASTICO : S PAGO MINIMO ALTRNO: $1,319,521.52
FP1- CONSULTAR PESOS PF6- TRANSACC. MES PESOS FP3- CONSULTAR DOLARES
  
```

De igual forma todos los formatos deben estar acompañados de un historial de crédito (Cifin), copia de cedula, carta solicitando la negociación y soportes de

ingresos (desprendibles de nomina, carta laboral, certificados de ingresos) etc. Después de diligenciarse el formato de negociación, este se presenta al comité regional, negociador o de crédito según sea el caso, con el fin de dar el concepto final y sus condiciones (negado, aprobado, bloqueos y/o bajas de cupo) cuando el concepto se ha dado se envían las negociaciones a las oficinas o funcionarios encargados de aplicar dichos conceptos.

Hacer seguimiento de los comités. Después de enviarse las negociaciones, se debe hacer un seguimiento diario a estas, con el fin de verificar que se han aplicado los ajustes, desembolsos y condiciones antes del cierre nacional bancario. Cuando se verifica que todo quedo aplicado se relacionan y numeran cada uno de los formatos en un archivo de Excel para después ser archivados en las A-Z correspondientes.

Figura 7. INFORME RELACIÓN COMITÉS

A	B	D	E	G
NIT	CLIENTE	PLAZO OTORGADO TOTAL	OBLIGACIONES CANCELADAS CON LA REESTRUCTURACION	CREDITO NUEVO

Figura 8. CONTROL NUMERACIÓN COMITÉ NEGOCIADORES

F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S
CONTROL NUMERACIÓN COMITES NEGOCIADORES													
320	399	478	557	636	715	794							
321	400	479	558	637	716	795							
322	401	480	559	638	717	796							
323	402	481	560	639	718	797							
324	403	482	561	640	719	798							
325	404	483	562	641	720	799							
326	405	484	563	642	721	800							
327	406	485	564	643	722	801							
328	407	486	565	644	723	802							
329	408	487	566	645	724	803							
330	409	488	567	646	725	804							
331	410	489	568	647	726	805							
332	411	490	569	648	727	806							
333	412	491	570	649	728	807							
334	413	492	571	650	729	808							
335	414	493	572	651	730	809							
336	415	494	573	652	731	810							

Radical cambios de fecha y traslados de cuota de banca personal y vehículos. Los cambios de fecha y traslados de cuotas deben ser solicitados por los titulares u codeudores de la obligación a través de un formato o carta, debidamente firmada y diligenciada. Para los cambios de fecha de productos de banca personal y/o Vehículos por la opción 02 de aplicativo SIIF se encuentra el día en que debe realizarse el pago de la obligación y la fecha por la cual puede ser cambiada, (1-2 y/o 16-17) de cada mes. Sé de debe tener en cuenta que estas pueden ser corridas 14 días los cuales son acumulativos para que no se genere el cobro de doble seguro. En el caso de los traslados de cuota por la misma opción de SIIF se puede saber si es viable o no el traslado, es viable cuando la obligación tiene 6 cuotas pagas desde su apertura o desde la última prórroga y no es viable cuando no han pasados 6 meses desde la última prórroga y/o cuando no se han pagado 6 cuotas de la obligación.

Figura 9. APLICATIVO SIIF OPCIÓN 02

```

IN:14:39          BANCO DE OCCIDENTE S.A.          SUCURSAL
11/05/20          SISTEMA INTEGRADO DE INFORMACION FINANCIERA
                  MODULO DE COLOCACIONES
                  CONSULTA DE PRESTAMOS
F A C T U R A C I O N
Numero Préstamo :
Identificación  :
Nombre         :
Nro.Plan De Pagos:
                  Valores Expresados en : MONEDA LOCAL

```

Doc	Nro.	Nro.	Est	Fecha	Capital	Interes Corriente
(N)	Plan	Cuota	Cuota	Facturación	Facturado	Facturado
-	001	001	TP	2010/04/17	179.842,00	191.786,67
-	001	002	TP	2010/05/17	188.529,00	183.099,74
-	001	003	TP	2010/06/17	192.620,00	179.008,60
-	001	004	TP	2010/07/17	196.980,00	174.648,90
-	001	005	TP	2010/08/17	199.607,00	172.022,05
-	001	006	TP	2010/09/17	201.073,00	170.555,99
-	001	007	TP	2010/10/17	204.129,00	167.499,96
-	001	008	TP	2010/11/17	207.708,00	163.920, +

F3 = Salir SISTEMAS G&G

Después de tener clara la fecha a cambiar o la cuota a trasladar se va al aplicativo servi-cliente que es donde se radican este tipo de solicitudes.

Figura 10. APLICATIVO SERVICIENTE

Al ingresar al aplicativo con el número de cedula del solicitante, se va a la pestaña expedientes, crear nuevo expediente, en el campo de código rápido se ingresa (A28) para cambios de fecha y (A 27) para traslados de cuota al final del crédito; automáticamente queda seleccionada el área al que va a direccionarse el expediente, de igual forma se debe elegir el numero del producto, relevancia del trámite, origen, canal de la transacción y clasificación (requerimiento y/o reclamo).

Figura 11. APLICATIVO SERVICIENTE VISTA INTEGRAL

The screenshot shows the 'Sistema Relación con el Cliente' interface. At the top, there are 'Inicio' and 'Desconexión' buttons. The main section is titled 'Resumen' and contains a table with the following fields: Nombre, Tipo Doc, Teléfono Ppal, Teléfono 2, Correo-E, Dirección, Número Doc., Extensión 1, Extensión 2, Seg. Banca (set to 'Banca Masiva'), and Descripción. Below this is a link 'Ver Detalles Persona Natural'. The 'Actividades' section includes a date filter set to '6 - Último Año' and a view toggle for 'Izquierda | Derecha'. A 'Descripción general' section lists 'Productos - (1)' and 'Expedientes - (1)', with sub-items 'Cerrado - (1)', 'Ver Todo', 'Crear Expediente', and 'Búsqueda Expedientes'. The 'Recomendaciones' section states 'No existen Recomendaciones para mostrar.'. The 'Añadir Nota Interacción' section has a date of '20/05/2011', a time of '2:46p.m.', and dropdown menus for 'Canal Contacto', 'Razón Contacto', and 'Estado' (set to 'Devolución Llamada'). A 'F Devol Llamada' field is also present.

En observaciones (resumen del problema) se ingresa el tipo de solicitud que se está haciendo y en la descripción se ingresa la fecha inicia del pago de la obligación y la nueva fecha y/o la cuota a trasladar (del xxxx /xx /xx al xxxx/ xx /xx) por último se guarda el expediente y en el formato de solicitud se escribe el número de radicado.

The screenshot shows the 'Observaciones' form. It has a 'Resumen Problema' field and a larger 'Descripción' field. Below these is a 'Documentos Soporte' section with a search bar and a table with columns 'Código' and 'Descripción'. The table shows '1 de 1' items. A 'Guardar' button is at the bottom left. On the right side, there are several fields: 'Fecha Cierre', 'Objetivo', 'No. Días Trámite', 'Tipo Especialidad', 'Prioridad' (set to 'Normal'), '*Relevancia' (set to 'Trámite Normal'), '*Origen', '*Canal Transac.', and '*Clasificación'.

Figura 13. APLICATIVO SERVICLIENTE EXPEDIENTES

Agente - Mis Expedientes

*Ver

Expedientes

ID Caso	No. Producto	Resumen	Cliente	Estado	Prioridad
2950314		3108350126		Activo	Normal

ID Expediente

Figura 14. APLICATIVO SIIF OPCIÓN 01

Archivo Edición Vista Comunicación Acciones Ventana Ayuda

16:39:55 BANCO DE OCCIDENTE S.A. SLO12
11/05/20 SISTEMA INTEGRADO DE INFORMACION FINANCIERA
MODULO DE COLOCACIONES
CONSULTA INFORMACION DE UN PRESTAMO

Valores expresados en : MONEDA LOCAL

Num.Préstamo: 00000007250003506	F.Apert: 2006/03/30	F.Desem: 2006/03/30
Ident.Client: 41885438-9	ESCOBAR GOMEZ LILIANA	
Producto : 003 VEHICULOS CSMD CRTIA AD	Grupo : 00001 VEHICULOS	
Plan Interes: 001	Estado : 900 CANCELADO	
Plazo : 00060 M	Dias Mora : 00000	Calificac: A
Plan De Pago: 002	Cód. Direccion: 001	
Cód.Agencia : (725) CREDICENTRO DE PEREIRA	Ciclo : 005	
Cód.Canal : 0000314 CENTRO AUTOMOTOR	Oficina canal : 001 CENTRO AUTOMOTOR	
Cód.Asesor : 0000305 GLORIA LILIANA REST D. Economico	: 00025 OTROS	
Cód.Agente : 00000000075346956 CEBALLOS ALZATE JAIRO AGU		
Valor Original : \$20.000.000,00	Próximo Pago : 2011/04/30	
Valor Saldo : \$0,00	Ultimo Proceso: 2011/04/30	
K.Pend.factorar : \$0,00	Tasa Int.Mora : 100 26,220000	
Tasa Interes Cte: 001 Tipo: P 14,545900	Puntos Adic. : 10,630300	
Modalidad : VENCIDO	Tipo Negocio : VEHICULOS CUOTA FIJA	

Relacionar y enviar ajustes tarjeta de crédito MasterCard y Visa. Los ajustes de las tarjetas de crédito MasterCard y Visa se relacionan en un archivo de Excel donde se especifica los datos del titular y la tarjeta, la operación que se va a realizar reestructuración o refinanciación, el tiempo y el funcionario que solicito el ajuste. Estos ajustes deben enviarse al correo electrónico de la dirección regional de cobranza antes de las 11 de la mañana de los cortes o cierres de mes.

Organizar las reuniones del área y realizar actas de las reuniones. Una vez a la semana debe organizarse la reunión de área con los temas enviados previamente por la dirección regional de cobranza; después de imprimir los temas, se asigna uno a cada integrante de la división para después ser socializado y desarrollado por todo el grupo. De cada tema tratado se toma apuntes y se realiza el acta respectiva.

Radical y hacer seguimiento a las condonaciones. Las condonaciones de productos SIIF se radican en el aplicativo servi-cliente con el código rápido (A31), se selecciona el número de producto, relevancia del trámite (normal), origen (carta), canal transacción (oficina banco), clasificación (requerimiento), en el resumen del problema se ingresa la solicitud que se está haciendo (condonación pago total) y en la descripción se pone el valor a condonar con una nota solicitando dejar el crédito en ceros. 5 días después de radicar la condonación en SIIF opción 14 se debe confirmar que la obligación este cancelada.

Figura 19. APLICATIVO SERVICIENTE RADICACIÓN CAMBIOS DE FECHA

Información Cliente	Información Expediente
Cliente <u>LOPEZ VALENCIA,ADRIAN</u> Nombre Completo Tipo de Documento CC Número de Documento 9872394 Método Contacto 6-3141624 Editar Volver a Buscar	Unidad Negocio Banco de Occidente *Código Rápido A31 Condonaciones SII Estado Activo Área Operaciones de Cartera D ? Solucionadora Func. Asignado Línea de Producto Producto Descripción No. Producto <input type="text"/> ? Fecha Cierre 27/05/2011 Objetivo No. Días Trámite 4 Tipo Especialidad Cartera Siif Prioridad Normal *Relevancia Trámite Normal *Origen Carta *Canal Transac. Oficina Banco *Clasificación Requerimiento
Observaciones *Resumen Problema <input type="text"/> ? Descripción <input type="text"/> ? Documentos Soporte	

Figura 20. APLICATIVO SIIF OPCIÓN 14

10:45:56 11/05/23	BANCO DE OCCIDENTE S.A. SF136
SISTEMA INTEGRADO DE INFORMACION FINANCIERA SISTEMA DE COLOCACIONES	
CONSULTA DE CONDICIONES ESPECIALES POR NUMERO DE PRESTAMO	
Número de Prestamo :	
Ult. Actualizacion Usuario.	fecha: Hora:
Con Esp	Sigla Cond
Fecha de Ingreso	Fecha de Salida
S a l d o a l I n g r e s a r	G e r e n t e C o n d i c i o n
S a l d o a l S a l i r	E s t. C o n
F3 = Salir	SISTEMAS G&G
EL Prestamo no tiene condiciones especiales	

Las condonaciones de tarjetas de crédito MasterCard y Visa se realizan a través de un formato en Excel, donde se relaciona la información del titular, el número de la tarjeta, valor pagado, fecha, valor a condonar etc. Después de relacionarse esta información se envía este archivo al buzón de correo electrónico de la dirección regional de cobranza para que sea direccionado al funcionario encargado de realizar esta operación.

Realizar informes de las pólizas de las demandas, actualizaciones de las bases de demandas, estado de los procesos, vehículos decomisados y demandados. Los primeros dos días de cada mes los abogados externos deben enviar la información de las reclamaciones hechas por los clientes a la aseguradora por siniestro, robo etc. Adicionalmente la información de las demandas, el estado de los procesos, nuevas demandas, Vehículos decomisados y demandas; esta información se consolida y se relaciona en plantillas separadas para ser enviadas posteriormente al buzón de correo electrónico de la dirección de cobranza.

Gestionar carpetas de clientes ilocalizados. Finalizando el mes y según requerimiento de los asesores y/o visitadores se solicita al auxiliar de archivo a través de un correo electrónico las carpetas con la información comercial de los clientes ilocalizados, con el fin de empezar la gestión de localización, esta gestión

consiste en llamar a cada uno de los teléfonos encontrados en el formato de vinculación del titular. Es importante que cada una de las llamadas realizadas quede registrada en el aplicativo ICS.

5. EVALUACIÓN DE CARGA DE TRABAJO

Figura 21. EVALUACIÓN DE CARGAS DE TRABAJO

Evaluación de Cargas de Trabajo						
<p>Nombre de Cargo: <u>Back Office</u></p> <p>Nombre del Funcionario: _____</p> <p>Área Solicitante: _____</p> <p>Horario: <u>7:45 am - 12:pm y 1:45 pm - 6:00 pm</u></p> <p>Ciudad y Fecha: <u>Pereira</u></p>						
Descripción de Funciones						
No.	Actividad	Frecuencia	Volumen	Tiempo	Tiempo	Carga W %
60					0	0%
1	Gestionar clientes en mora	Diaria	20	4	80	18%
2	Realizar, enviar comités de refinanciación y reestructuración	Diaria	3	10	30	7%
3	Hacer seguimiento de los comités	Semanal	10	2	20	1%
4	Radicar cambios de fecha y traslados de cuota de banca personal y vehículos	Diaria	4	5	20	4%
5	Relacionar y verificar la aplicación de cambios de fecha y traslados de cuota BP y vehículos	Semanal	50	2	100	4%
6	Direccionar levantamientos de prenda	Diaria	20	2	40	9%
8	Relacionar y enviar ajustes tarjeta de crédito MasterCard y	Diaria	5	4	20	4%
9	Relacionar y enviar el informe de bajas de cupo de tarjeta de crédito	Diaria	4	3	12	3%
10	Relacionar y enviar el informe de bloqueos de tarjeta de crédito	Diaria	4	3	12	3%
11	Realizar y enviar paz y salvos	Diaria	15	3	45	10%
12	Realizar seguimiento a extractos	Quincenal	3	2	6	0%
13	Solicitar y enviar documentos para presentar demandas	Mensual	5	15	75	1%
14	Relacionar y solicitar pagares e información comercial	Mensual	5	1	5	0%
15	Solicitud de información de clientes ilocalizados	Semanal	15	2	30	1%
16	Organizar las reuniones del área	Semanal	1	10	10	0%
17	Realizar las actas de las reuniones	Semanal	2	10	20	1%
18	Radicar y hacer seguimiento a las condonaciones	Diaria	3	3	9	2%
19	Aplicar condiciones especiales , bajar archivo plano, aplicar pagos, cargar honorario)	Diaria	7	6	42	9%
20	Realizar informes de las pólizas de las demandas presentadas por los abogados	Trimestral	3	4	12	0%
21	Realizar actualizaciones de las bases de demandas	Mensual	4	30	120	1%
22	Realizar el informe de estado de los procesos	Mensual	4	30	120	1%
23	Realizar el informe de vehículos decomisados y demandados	Mensual	4	30	120	1%
24	Gestionar carpetas de clientes ilocalizados	Diaria	12	15	180	40%
CARGA TOTAL FUNCIONARIO						122%
CARGA TOTAL FUNCIONARIO						242%

9. CONCLUSIONES

El procedimiento de Análisis y Descripción de puestos de trabajo utilizado debe brindarle información detallada y clara a la Organización del puesto de trabajo; una vez procesada dicha información se decidirán los aspectos claves que debe estar en el manual de funciones de cargos, teniendo en cuenta la repercusión e importancia de estos en el desenvolvimiento del ocupante del puesto. Esto nos permitirá que cuando se necesite consultar las especificaciones del puesto para un proceso de selección, un análisis de las necesidades y/o la evaluación del desempeño, se concentrará la atención en aquellos datos que realmente son importantes.

Con la ejecución del trabajo se logro realizar la descripción, análisis y manual de funciones del Back Office Banco de Occidente S.A.

La estructuración del manual de funciones para la Back Office permitirá al departamento de recursos humanos realizar procesos de selección e inducción del personal más ágilmente.

El trabajo permitió tener una visión detallada de las actividades que cada uno de los integrantes de la división debe realizar

10. RECOMENDACIONES

Para el desempeño del cargo de Back Office se recomienda que la persona a ocupar este; haya desempeñado el cargo de asesor, con el fin de que tenga claridad frente a los aplicativos, políticas y funcionamiento del área en general.

Para el proceso de selección e inducción del Back Office se recomienda tener en cuenta las especificaciones del cargo citadas en el manual de funciones, para lograr los objetivos establecidos para el cargo

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Banco de occidente (2011). *Manual asesor de cobranza*. Recuperado el 15 de Marzo de 2011 del la intranet del Banco de Occidente <http://xstacal03-08/contenido/DivCobranza/UNICOB/entrenamiento.htm>

Bohlander, G. (2001). *Administración de recursos humanos*. México, DF: Thomson Learning.

Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos*. Bogotá: McGraw-Hill.
Puente, W. (Agosto de 2000). *Portal de Relaciones Publicas* . Recuperado el 7 de Abril de 2010, de Portal de Relaciones Publicas: <http://www.rppnet.com.ar/index.htm>

Werther, W. & Davis, K. (2000). *Administración del personal y recursos humanos*. México, D.F: McGraw-Hill.

Werther, W. & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*. México, D.F.McGraw-Hill.

www.bancodeoccidente.com.co. Recuperado el 3 de Marzo de 2011 https://www.bancodeoccidente.com.co/servlet/page?_pageid=1488&_dad=portal30&_schema=PORTAL30

ANEXOS

Anexo 1. METAS DE COBRANZA

REGIONAL	LLAMADAS	VISITAS
Bogotá	150	14
Bogotá Sucusales	150	20
Eje Cafetero	150	20
Noroccidental	150	16
Norte	150	17
Suroccidental	150	16
Marcador Automatico	210	NA
Servipagos	168	NA
Asesor Master	150	NA
Supervisor Centralizada	20	NA

La Meta de contactos son el 50% de la meta de gestiones (Contacto: Deudor, Codeudor y Encargado del pago), es decir del 100% de las llamadas al menos en un 50% se debe tener contacto con el responsable de la obligación.

La Meta de promesas es el 80% de los contactos. De la gestión telefónica y visitas se debe conseguir que la mayoría de titulares fijen una fecha de pago

Las Regionales se generan a avance sobre 8 horas y para Cobranza Centralizada sobre 7 Horas.

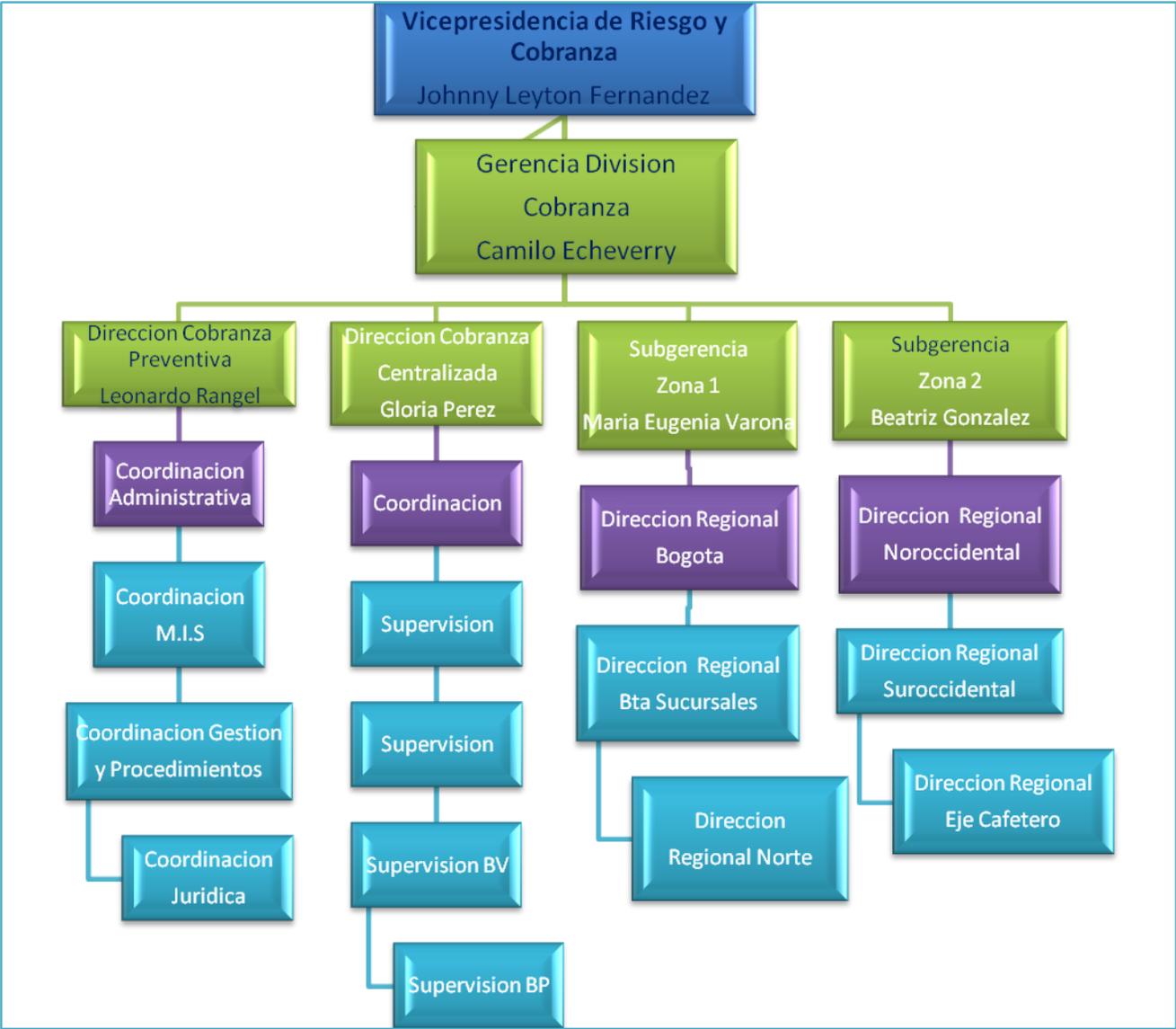
	META LLAMADAS	PARTICIPACION LABOR LLAMADAS	META VISITAS	PARTICIPACION LABOR VISITAS	TOTAL LABOR
ASESOR 1	150	50%	20	50%	100%
ASESOR 2	150	100%	20	0%	100%

	META CONTACTOS LLAMADAS	META CONTACTOS VISITAS	TOTAL META CONTACTOS	META PROMESAS
ASESOR 1	37,5	5	42,5	34
ASESOR 2	75	0	75	60

Asesor 1 su meta de promesas es de 34 ya que su labor está compartida entre llamadas y visitas para el día del informe.

Asesor 2 su meta de promesas es de 60 ya que su labor está en un 100% en llamadas para el día del informe.

Anexo 2. ESTRUCTURA COBRANZA



Anexo 3. ESTRUCTURAL REGIONAL COBRANZA

