

UNIVERSIDAD DE LIMA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONÓMICAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN



Banco de la Nación

Proyecto de investigación para la asignatura Organización y Dirección
Empresarial

Arana Benavides, Giacomo	20193794
Chinen Miranda, Miluska Hikaru	20193961
Gonzales Azurin, Denisse Génesis	20194133
Hinostroza Hurtado, Paola Vanessa	20194186
Picoy Rodríguez, Analucia Milagros	20194437

Profesora de la asignatura: Lazo Rodríguez, Liliana¹

2021

¹ Docente de la Universidad de Lima: Llazo@ulima.edu.pe

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
RESUMEN EJECUTIVO	2
CAPÍTULO I: DATOS DE LA EMPRESA	3
1.1. Giro del negocio	3
1.2. Ubicación geográfica	3
1.3. Historia de la empresa	3
CAPÍTULO II: DISEÑO ORGANIZACIONAL	5
2.1 Organigrama de la empresa	5
2.2. Tipos de departamentalización	5
2.3. Diferenciación e Integración	8
2.4. Modelo de organización	10
2.5. Factores de contingencia	10
2.6. Configuración de Mintzberg	13
CAPÍTULO III: TÉCNICAS DE ORGANIZACIÓN	15
3.1. Descripción de puestos	15
CAPÍTULO IV: PROCESOS	19
4.1. Propuesta de mapa de procesos	19
CAPÍTULO V: PROCEDIMIENTOS	21
CAPÍTULO VI: DIRECCIÓN	23
6.1. Estilos de motivación – Teorías de motivación	23
6.2. Estilos de liderazgo – Teorías contemporáneas	24
CONCLUSIONES	25
RECOMENDACIONES	27
REFERENCIAS	28
ANEXOS	30

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 5.1: Procedimiento de operaciones de inversión con instrumentos financieros empleando el Método del Libreto-----	21
---	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1: Organigrama del Banco de la Nación -----	5
Figura 2.2: Departamentalización geográfica -----	6
Figura 2.3: Departamentalización por procesos-----	7
Figura 2.4: Departamentalización por clientes -----	7
Figura 4.1: Mapa de Procesos del Banco de la Nación -----	20
Figura 5.1: Flujograma del procedimiento de operaciones de inversión con instrumentos financieros-----	22

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo analizar la empresa Banco de la Nación aplicando los conceptos teóricos desarrollados a lo largo del curso. Dicho análisis se hará en base al aspecto organizacional de la empresa; es decir, sobre su estructura, procesos, procedimientos y dirección.

De tal manera, en el primer capítulo se presentarán los datos de la empresa como el giro del negocio, su ubicación geográfica y su historia.

En el segundo capítulo, se mostrará el organigrama de la empresa y a partir de este se analizarán los tipos de departamentalización aplicados por la empresa. Luego se expondrán los criterios fundamentales para diseñar una organización tomando en cuenta la diferenciación e integración. Asimismo, se determinará si el modelo de la organización tiene un enfoque mecánico u orgánico. Posteriormente, se explicarán los factores de contingencia que afectan su estructura organizacional y las configuraciones de Mintzberg.

En el tercer capítulo, se hará la descripción de dos puestos de niveles jerárquicos distintos para el Manual de Organización y Funciones de la empresa. Se brindará información sobre sus funciones y responsabilidades, relaciones de trabajos, manejo de información, entre otros.

En el cuarto capítulo, se presentará el mapa de procesos de la empresa y se procederá a explicar cada uno de los procesos.

En el quinto capítulo, se elegirá un proceso clave en la empresa y se redactará el procedimiento de este haciendo uso del método del libreto. Además, se realizará un flujograma para dicho procedimiento.

En el sexto capítulo, se abordará los temas de estilo de motivación y estilos de liderazgo. Para cada uno de ellos, se aplicarán teorías la motivación y teorías contemporáneas, respectivamente.

Finalmente, en el séptimo capítulo, se desarrollarán las conclusiones y se darán recomendaciones para la empresa.

RESUMEN EJECUTIVO

El Banco de la Nación es una empresa de derecho público con más de 50 años en el sistema bancario, lo cual la ha consolidado como una de las principales empresas del Grupo FONAFE. La empresa se encarga de realizar actividades como los pagos por remuneraciones y pensiones del sector público y recaudar impuestos; en general, manejar los fondos públicos.

El organigrama presentado se analizaron cuatro tipos de departamentalización: funcional, geográfica, por procesos y por clientes. Asimismo, se determinó que la diferenciación horizontal, vertical y espacial eran complejas. En cuanto al modelo de la organización, se identificó que tenía un enfoque mecánico ya que hay una complejidad en la diferenciación, un alto grado de formalización y una jerarquía definida. Respecto a las configuraciones de Mintzberg, se encontraron los mecanismos de coordinación de normalización del proceso, normalización de las habilidades y estandarización de las normas.

Luego, se hizo la descripción de dos puestos de dos niveles jerárquicos, los cuales fueron el Subgerente de Seguridad y el Gerente General tomando como referencia el Manual de Organización y Funciones. De igual manera, se detallaron las funciones y responsabilidad de cada uno.

Posteriormente, se mostró el mapa de macro procesos de la empresa y se eligió el procedimiento de Operaciones de Inversión con Instrumentos Financieros, el cual se redactó utilizando el método del libreto. Además, se elaboró el flujograma respectivo para este.

Después, se analizaron dos teorías de motivación, las cuales fueron la teoría de las necesidades de Maslow y la teoría de las tres necesidades de McClelland. Asimismo, para las teorías contemporáneas se aplicaron la de liderazgo transformador y liderazgo ausente.

Por último, se realizaron las conclusiones de la investigación y se dieron recomendaciones para la empresa.

CAPÍTULO I: DATOS DE LA EMPRESA

1.1. Giro del negocio

El Banco de la Nación es una organización pública, la cual pertenece al sector de economía y finanzas, suele operar de forma autónoma, ya sea económica, financiera y administrativamente. Cabe resaltar que el Banco de la Nación cuenta con su propio patrimonio. Existe un estatuto por el cual se rige esta organización, y es la Ley de la Actividad Empresarial del Estado y complementariamente la Ley General de Instituciones Bancarias, Financieras y de seguros.

El Banco de la Nación tiene como objetivo administrar las subcuentas del Tesoro Público y además, poder proporcionar servicios bancarios para administrar los fondos públicos del Gobierno Central.

El Banco puede actuar para el Estado como agente financiero, atendiendo la deuda pública externa y operaciones de comercio exterior, siempre y cuando el Ministerio de Economía y Finanzas requiera el marco de operaciones del Sistema Nacional de Tesorería. Además, otra de las funciones del Banco es recaudar tributos y efectuar pagos, encargado por el Tesoro Público o convenios con órganos de la administración tributaria.

1.2. Ubicación geográfica

La sede principal del Banco de la Nación se encuentra en el departamento de Lima ubicado en la Av. Javier Prado Este N°2499, también cuenta con varias sedes principales que están conformadas por: la región de Piura ubicada en la Calle Tacna 697, la región de Trujillo ubicada en Av. Diego de Almagro 297, la región de Huancayo ubicada en el Jirón Santiago Norero 462, la región Cusco ubicada en Av. El Sol con Almagro, la región de Arequipa ubicada en la Calle Nicolás de Piérola N°110-112 y la región de Iquitos ubicada en Calle La Condamine 488. Asimismo, el Banco de la Nación es una entidad que se encuentra presente en todo el territorio peruano, esta organización cuenta con 482 agencias, 958 cajeros y 14483 agentes multired.

1.3. Historia de la empresa

El congreso de la República el 27 de enero de 1966, aprobó la Ley 16000, mediante la cual se crearía el Banco de la Nación. Luego de unos días, el Poder Ejecutivo, después la firma de Fernando Belaúnde Terry, Presidente de la República, pudo poner en vigencia al Banco de la Nación, culminando un proceso verdaderamente largo que data desde el siglo XIX.

El Banco de la nación presenta antecedentes del año 1905, en pleno gobierno del presidente José Pardo, con la Ley N° 53 del 11 de febrero de 190, se creó la Caja de Depósitos y Consignaciones. En el año 1927, a través de la Ley N° 5746, la institución pudo ampliar sus actividades, como la

administración del Estanco del Tabaco y Opio, recaudación de rentas del país, derechos e impuestos del alcohol, defensa nacional, etc. Para el final del año, se le encargaría otra actividad más, que sería la recaudación del total de rentas de la República.

Por consiguiente, el 9 de agosto de 1963, mediante el decreto supremo N°47, se estatizó la Caja de Depósitos y Consignaciones, declarando que iba a ser de necesidad y utilidad pública. Seguido de esto, el Estado recuperó funciones, como las de recaudación de las rentas fiscales y la custodia de los depósitos administrativos y judiciales.

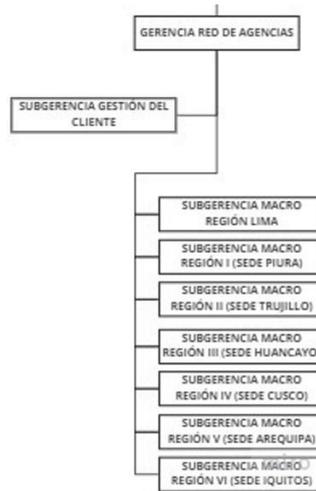
Al Banco de la Nación le asignaron las siguientes funciones, como efectuar el servicio de la deuda pública, recaudar rentas del Gobierno Central, recibir depósitos del Gobierno Central y del Sub-Sector Público, recibir en consignación y custodia todos los depósitos administrativos y judiciales.

Durante el segundo gobierno de Fernando Belaúnde Terry, el 12 de junio de 1981, se aprobó la Ley Orgánica Decreto Legislativo N°199, con la cual permitieron que las funciones del Banco se amplíen, como recibir depósitos de los fondos de todo el Sector Público Nacional y Empresas de Estado, recaudar tributos del Sector Público Nacional y en representación del Estado, poder efectuar operaciones de crédito activas y pasivas con Instituciones Financieras tanto del país como del exterior.

Unos años después, durante el gobierno de Alberto Fujimori, en 1994, con el Decreto Supremo N°07-94-EF Estatuto del Banco, hubo una modificación de las funciones, entre las cuales está actuar como Agente Financiero del Estado, participar en operaciones de comercio exterior del Estado, brindar servicios de corresponsalía, brindar servicios de recaudación por encargo de acreedores tributarios, brindar servicios de pagaduría de acuerdo a las instrucciones de la Dirección General del Tesoro Público, etc.

manejo independiente de cada sede, como se observa en el organigrama, la subgerencia en la región Lima, Región I, II, III, IV y V. El objetivo es tener toma de decisiones sin la necesidad de consultar a la sede principal y esperar una respuesta a los diversos conflictos o situaciones. Asimismo, están a cargo personas capacitadas y eficientes para tener un resultado exitoso en cada sede.

Figura 2.2
Departamentalización geográfica



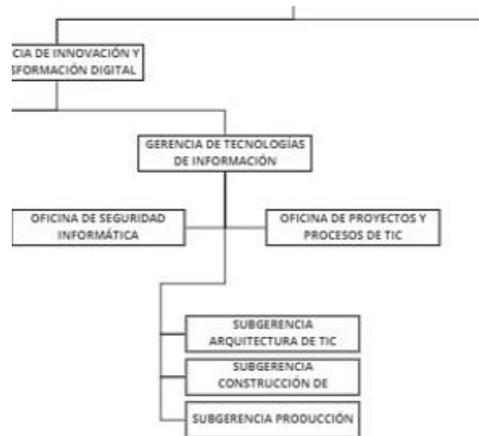
Nota. Banco de la Nación, 2021.

- Departamentalización por procesos

En el Banco de la Nación se identifica el proceso dentro de la Gerencia de tecnologías de información, este proceso se constituye de la Subgerencia de arquitectura, de construcción y producción. El objetivo de la departamentalización por procesos es lograr organización y una mejora continua en los procesos, en otras palabras, es una agrupación de puestos de trabajo con base en el flujo de productos o clientes (Robbins & Coulter, 2018).

Figura 2.3

Departamentalización por procesos



Nota. Banco de la Nación, 2021.

- Departamentalización por clientes

En el Banco de la Nación se presenta la subgerencia Banca institucional, banca personal e inclusión financiera, todas bajo el control de la gerencia de productos e inclusión financiera. El objetivo de las subgerencias es ordenar los puestos de trabajo de acuerdo al tipo de cliente y sus necesidades en común (Robbins & Coulter, 2018).

Figura 2.4

Departamentalización por clientes



Nota. Banco de la Nación, 2021.

2.3. Diferenciación e Integración

Analizando la empresa elegida para llevar a cabo este trabajo, hemos observado que el Banco de la Nación presenta los siguientes criterios fundamentales para diseñar una organización.

- **DIFERENCIACIÓN:**

- Horizontal:

Analizando la división del trabajo de la empresa, se puede observar que existe un nivel de complejidad, debido que hay más de 5 áreas especializadas en el mismo nivel que son dirigidas por la gerencia general, como es el caso de la gerencia de recursos humanos, la gerencia legal, la gerencia de administración y logística, entre otros.

- Vertical:

Según lo visto en el organigrama oficial de la empresa, se presenta una diferenciación vertical compleja, porque cuenta con 6 niveles jerárquicos. En el primer nivel, segundo nivel y tercer nivel se encuentran el directorio, la presidencia ejecutiva y la gerencia general respectivamente, en el cuarto nivel se encuentran las gerencias como la gerencia de planeamiento y control de gestión, gerencia de riesgos, gerencia de finanzas y tesorería, entre otros. Luego, en el quinto nivel, están las gerencias inferiores como la gerencia de operaciones, gerencia de banca digital y gerencia de tecnologías de información. Por último, se encuentran las subgerencias como la subgerencia de gestión del cliente, subgerencia de asuntos procesales, entre otros.

- Espacial:

En el caso del Banco de la Nación, se realiza el trabajo en más de 2 áreas geográficas diferentes que son las sedes de Lima, Piura, Trujillo, Huancayo, Cusco, Arequipa e Iquitos

- **INTEGRACIÓN:**

- Estructurada:

- Formalización:

En el caso de la empresa, el Banco de la Nación consta de una cadena de mando formal, en el cual los trabajadores informan a un jefe superior. Además, que se rigen mediante normas y reglamentos aprobados por el

Decreto Legislativo N°1031 y el reglamento del banco que tiene como objetivo promover la eficiencia de la actividad empresarial del Estado para que de esta manera los procedimientos estén claramente establecidos y regulados.

- Centralización:

En el Banco de la Nación, todo lo relacionado a la toma de decisiones se realiza en los niveles más altos de la organización, debido que existe una clara delimitación de responsabilidades que solo los principales funcionarios de la empresa como el presidente ejecutivo, el gerente general y sus asesores son quienes pueden llevar a cabo esta tarea.

- Ámbito de control:

En este sentido, según lo visto en el organigrama de la empresa podemos observar que el mejor tramo de organización para la empresa son los tramos estrechos, esto se debe por el modelo de organización del Banco de la Nación que es mecánico y, por lo tanto, se maneja una estrecha supervisión, estricto control y también una rápida comunicación entre subordinados y superiores.

- Estandarización:

En este aspecto, el Banco de la Nación al basarse en los principios de Buen Gobierno Corporativo se lleva a cabo un cumplimiento cuidadoso de obligaciones y compromisos, la eficiencia de asignación de recursos y la eficacia en la ejecución de procesos. Además, el banco cuenta con órganos de control como el de Auditoría interna y las oficialías asesoras como el de cumplimiento normativo y conducta de mercado.

- o No estructurada:

- Equipos:

Según Guzmán B. (2021), en el reglamento de organización del Banco de la Nación existen ciertas áreas que se les asigna un proyecto que se les confiere la responsabilidad de planear, cooperar y coordinar para lograr el resultado esperado como es el caso de la oficialía de cumplimiento normativo y conducta de mercado, gerencia de finanzas y tesorería, gerencia de administración y logística, gerencia legal, gerencia de planeamiento y control de gestión, y la gerencia de tecnologías de información.

- Cultura:

Según en la página web del Banco de la Nación, se menciona que su cultura organizacional tiene los 3 principales elementos que la conforman. Primeramente, está la **visión**, el cual es que el banco sea reconocido por brindar soluciones financieras innovadoras y de calidad a través de las prácticas de BGC. En segundo lugar, está la **misión**, que es brindar servicios de calidad a la ciudadanía y al Estado, además de promover la inclusión financiera mediante una gestión moderna y sostenible. Por último, los valores que el banco tiene como cimientos para guiar a sus empleados son la honestidad, compromiso, respeto, vocación de servicio y responsabilidad social e inclusión financiera.

- **Sistema de información:**

En este caso, según Guzmán B. (2021), en el reglamento de organización del Banco de la Nación se menciona que la gerencia de tecnologías de información es aquella área que brinda un óptimo servicio que satisface las necesidades y expectativas de negocios del banco, debido a que tiene acceso a poder administrar las bases de datos de la institución y dirigir las actividades de investigación que dan soporte a los procesos del banco.

2.4. Modelo de organización

El modelo de organización presente en el Banco de la Nación tiene un enfoque mecánico, pues se quiere realizar tareas de manera controlada y supervisada constantemente, por ello, se dividen en diferentes gerencias. Asimismo, la organización cuenta con formalización en su estructura y ello significa que se rige de normas y reglas para obtener resultados eficaces. Por otro lado, el enfoque orgánico no está presente, debido a que el Banco de la Nación cuenta con centralización en la gerencia general, las tareas están definidas y la normalización no se ve reducida, sino que está presente a través del enfoque mecánico. Lo que justifica lo mencionado se encuentra redactado en el “Reglamento de organización y funciones del Banco de la Nación”, actualizado en junio del 2021.

2.5. Factores de contingencia

- **Estrategia**

Según Robbins y Coulter (2018), la estrategia son los planes que determinan cómo logrará la organización su propósito comercial, cómo competirá con éxito y cómo atraerá y satisfará a sus clientes para cumplir sus metas (p. 278). Asimismo, mencionan que la estrategia y la estructura están relacionadas estrechamente, ya que la estructura de la organización contribuye al logro de las metas. Por lo cual, cuando se genera un cambio en la estrategia, la estructura organizacional también se modifica.

La estrategia del Banco de la Nación está compuesta por 10 objetivos, el más importante de ellos, debido a que con este se cumplirá la misión y visión, es el objetivo 1: Incrementar la creación de valor económico. Algunos objetivos que contribuyen al logro del objetivo 1 son: promover la inclusión financiera y mejorar el uso de las TIC como soporte al rediseño de los procesos internos (Banco de la Nación, 2018). Para facilitar el logro de estos objetivos, la organización ha cambiado su estructura, lo cual se evidencia ya que en su estructura organizacional del 2012 no había gerencias que apoyen a la realización de estos objetivos. Sin embargo, en su estructura del 2021 sí están presentes gerencias como la Gerencia de Productos e Inclusión Financiera y la Gerencia de Tecnologías de Información. Si bien este último existía hace 9 años, no se contaban con unidades como la Oficina de Proyectos y Procesos de TIC o con la Subgerencia Arquitectura de TIC que dependieran de dicha gerencia.

– **Tamaño**

De acuerdo a los autores Griffin, Phillips y Gully (2020), el tamaño de una organización influye en su estructura. Además, indican que las organizaciones más grandes tienden a tener mayor especialización, jerarquía y reglas que las empresas más pequeñas, las cuales tienden a ser menos burocráticas (p. 504).

El Banco de la Nación es una empresa grande, por lo que su tamaño afecta a la estructura de organización. Esto se ve reflejado en su mayor departamentalización y reglamentos. Como se mencionó antes, en la organización predominan tres tipos de departamentalización: funcional, geográfica y por procesos. La agrupación de las diferentes actividades de la empresa de manera que se establezcan departamentos permite que la organización funcione de forma ordenada y eficiente. Asimismo, por su gran tamaño, la organización cuenta con el “Reglamento de Organización y Funciones del Banco de la Nación”, en el que se detalla aspectos como las funciones, facultades y organización de la empresa y de las unidades que lo conforman. Además, se menciona que este reglamento se aplica para todas las unidades existentes dentro del Banco de la Nación, incluyendo el nivel de Gerencia. Cabe resaltar que la organización se rige por su

Estatuto, el Decreto Legislativo N° 1031 y por la Ley N° 26702 – Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la SBS.

– **Tecnología**

Como menciona Robbins y Coulter (2018), las organizaciones adaptan sus estructuras a la tecnología que utilizan, dependiendo de cuán rutinaria es ésta para transformar los insumos en producción (p. 358). Además, los autores señalan que una organización tiene una estructura más mecánica cuanto más rutinaria sea la tecnología. Em cambio, las organizaciones con tecnologías menos rutinarias tienden a tener una estructura más orgánica.

En la actualidad se vive una era digital y de avances tecnológicos, en la que la mayoría de las personas optan por realizar sus operaciones por internet o aplicaciones. El Banco de la Nación se adaptó a esta nueva realidad al modernizar digitalmente los canales de atención presencial y virtual. Un ejemplo de ello es la creación de Pagalo.pe, la cual es una plataforma de pagos en línea diseñada para simplificar los pagos a entidades públicas. Sin embargo, la organización ha tenido que adaptar su estructura a su tecnología. En este caso, se necesita una gerencia que supervise y coordine las actividades que se necesitan para la función de esta plataforma, esta es la Gerencia de Innovación y Transformación Digital. Dicha gerencia no existía en la organización del Banco de la Nación hace 9 años, por ello se puede inferir que por los cambios se creó una gerencia que satisfaga y controle las nuevas actividades. De igual manera se puede deducir que el Banco de la Nación tiene una estructura más mecánica debido a que la tecnología implementada es más rutinaria.

– **Incertidumbre ambiental**

Las organizaciones buscan reducir la incertidumbre del entorno modificando su estructura organizacional. Cuando existe un entorno estable y sencillo, tener una estructura mecánica resulta más efectivo. Por otro lado, si la organización está atravesando por un entorno muy complejo, tener una estructura más orgánica brinda la flexibilidad que se requiere para afrontar los cambios (Robbins & Coulter, 2018).

Antes de la pandemia, el país no atravesaba gran incertidumbre ya que según la organización existía un sistema financiero nacional sólido y estable con un crecimiento económico continuo. Asimismo, había políticas establecidas por el Estado para la formalización de la economía, reducción de la brecha en infraestructura social y productiva (Banco de la Nación, 2018). Por ello, la organización solía operar en un ambiente estable, por lo que su estructura era más mecánica. Sin embargo, en el 2020, la

economía peruana se vio gravemente afectada por la pandemia ya que hubo un descenso del PBI de 11.1% (Banco Mundial, 2021). Como consecuencia, el Banco de la Nación tuvo que organizarse para hacer entrega de millones de bonos y el pago de programas sociales a los peruanos más afectados, con el fin cumplir con las medidas de alivio económico que implementó el Gobierno. Lo mencionado demuestra que la institución tuvo cierto grado de flexibilidad para lidiar con estos cambios repentinos y poder brindarles sus servicios a millones de peruanos, por lo cual su estructura se volvió más orgánica. Por otro lado, las elecciones del 2021 también generaron una incertidumbre política, la cual paralizó planes de inversión del sector empresarial ya que no se contaba con información sobre si las políticas de la nueva administración iban a ser favorables o no para el sector. Para el Banco de la Nación esto supuso una amenaza debido a que el futuro de la economía parecía estar en riesgo. Por ello, tuvieron que adaptarse al cambio y modificar sus estrategias, lo cual los llevó a tener una estructura más orgánica.

2.6. Configuración de Mintzberg

– Normalización de los procesos

El Banco de la Nación es una burocracia mecánica o también llamada **organización máquina** que presenta una elaborada estructura administrativa, además de contar con un nivel de formalización y estandarización alto. Esto se debe a que la empresa especifica y establece los procedimientos que se deben llevar a cabo para el cumplimiento de las obligaciones de sus trabajadores y así puedan cumplir con sus objetivos correspondientes. Asimismo, el desarrollo de planes permite que dichas labores se encuentren claramente establecidas, de manera que mejore - la eficiencia en la realización de los procesos y se logre alcanzar el objetivo final de la empresa.

– Normalización de las habilidades

Este es uno de los mecanismos de coordinación que presenta el Banco de la Nación, debido a que basa su negocio en el conocimiento y la calificación de sus subordinados, determinando cuán aptos son para ejecutar roles significativos dentro de la empresa. Es decir, la **organización profesional** es aquella que incorpora profesionales debidamente capacitados para asumir puestos de altos mandos y ejercer un control significativo. Por ello, existe un tramo de control amplio en la estructura organizacional de la empresa que se encuentra constituido por más de cinco gerencias del área financiera y administrativa controladas por la Gerencia General.

- Estandarización de las normas

La organización misionera se relaciona con este mecanismo, ya que se tiene como principal característica en común a la cultura organizacional. En el Banco de la Nación, los trabajadores comparten una serie de creencias en común como los valores, la ética empresarial, entre otros, los cuales corresponden a la cultura organizacional de la Compañía. Asimismo, esto trae como resultado el condicionamiento de las actitudes y/o comportamientos de sus colaboradores, por lo tanto, a partir de este hecho, los colaboradores lograrán coordinarse y trabajar en conjunto para alcanzar un mismo objetivo.

CAPÍTULO III: TÉCNICAS DE ORGANIZACIÓN

En este capítulo se describirá dos puestos en distintos niveles jerárquicos tomando como referencia el Manual de Organización y Funciones del Banco de la Nación.

3.1. Descripción de puestos

3.1.1 Identificación del puesto

- a. Nombre del puesto: Subgerente de Seguridad
- b. Número de plazas: 1
- c. Ubicación (física): Gerencia de Administración y Logística

3.1.2 Funciones y Responsabilidades

- a. Funciones: En este caso, el subgerente de Seguridad tiene como función proponer a la Gerencia de Administración y Logística los planes, esquemas y controles de seguridad física y electrónica para las sedes administrativas. Asimismo, se encarga de asegurar la operación permanente de los sistemas y controles de seguridad con la finalidad de impulsar una cultura de seguridad preventiva en todo el personal del Banco.
- b. Responsabilidades: Para este puesto, es responsable de asegurar que el funcionamiento de medidas y controles de seguridad del Banco se de manera eficaz, así mismo, realizar las revisiones preventivas de operatividad y mantener una relación con las instancias de apoyo inmediato (Policía, Bomberos, etc).

3.1.3 Relaciones de trabajo

- a. Jefe inmediato: Gerente Administrativo y Logística
- b. Subordinados directos: Secretaria, Técnico de seguridad, Oficinista de Seguridad, Auxiliar de Seguridad, Jefe de Sección Seguridad Física y Electrónica, Supervisor Operativo de Seguridad Física y Electrónica, Analista de Gestión Procesos de Seguridad
- c. Coordinación:

- **Secretaría:** transmite de documentación y coordinación de reuniones o citas en la agenda del subgerente
- **Técnica Seguridad:** elaboración de proyectos internos y verificación de los requerimientos necesarios en los sistemas de seguridad y gestión del riesgo de desastres.
- **Oficinista de Seguridad:** apoyar en las coordinaciones del Sistema de Seguridad que se realizan en todas las áreas del Banco
- **Auxiliar de Seguridad:** apoyar y preparar la distribución de correspondencia enviada por la Subgerencia a las unidades orgánicas del Banco siguiendo con las medidas de seguridad necesaria
- **Jefe de Sección Seguridad Física y Electrónica:** participación en el diseño y propuestas con respecto a la ejecución de planes de seguridad y supervisión presencial o virtual
- **Supervisor Operativo de Seguridad Física y Electrónica:** monitorear el adecuado funcionamiento del proceso de seguridad y garantizar la eficiente operación del esquema de seguridad del banco
- **Analista de Gestión Procesos de Seguridad:** participación en el diseño de planes y coordinación en la seguridad de las áreas correspondientes del Banco para mitigar el impacto de catástrofes

3.1.4 Manejo de información

- a. De quién recibe información: Sección Seguridad Física y Electrónica
- b. A quién entrega información: Gerencia General y Gerencia Administrativo y Logística
- c. Documentos de trabajo:
 - Reglamento Interno de Seguridad y Salud
 - Programa Anual de Seguridad y Salud
 - Mapa de riesgo
 - Política y objetivos de Seguridad y Salud
 - Planificación de la actividad preventiva
 - Identificación de peligros, evaluación de riesgos y sus medidas de control

3.1.5 Información para el perfil

- a. Requerimientos generales:
 - Oficial superior PNP en situación de retiro

- Estudios Superiores
 - Experiencia en administración de personal
 - Responsable y honesto
 - No registrar antecedentes policiales ni penales
 - Conocimiento de Windows, Word, Excel (Nivel Básico)
 - Conocimiento del Software ISOTools Excellence
- b. Competencias: Proactivo y amplia disponibilidad de trabajo en equipo y capacidad organizativa

3.2.1 Identificación del puesto

- a. Nombre del puesto: Gerente General
- b. Número de plazas: 1
- c. Ubicación (física): Gerencia General

3.2.2 Funciones y Responsabilidades

- a. Funciones:
 - Dirigir, administrar y fiscalizar las actividades del Banco, ya sea directamente o mediante sus funcionarios
 - Asistir a las sesiones de Directorio, con voz pero sin voto.
 - Proponer al Presidente Ejecutivo y al Directorio, las medidas que juzgue necesarias para el mejor desarrollo de las actividades del Banco.
 - Mantener permanentemente informado al Presidente Ejecutivo de todos los asuntos relacionados con la marcha del Banco.
 - Informar al Presidente Ejecutivo de las operaciones que haya aprobado directamente la Administración y que deben ser de conocimiento de este.
 - Suscribir, conjuntamente con el Presidente Ejecutivo y demás funcionarios autorizados: el Balance General del Banco y los demás Estados Financieros. Asimismo, proponer al Directorio el Proyecto de Memoria Anual.
 - Nombrar, promover, trasladar o remover al personal, salvo aquellos cuyo nombramiento corresponda al Directorio, coordinando con el Presidente Ejecutivo (Banco de la Nación, 2021).

b. Responsabilidades

- El gerente general es responsable de las funciones que se realizan en la unidad orgánica a su cargo.
- Deberá indicar al personal a su cargo, por escrito y en forma detallada, las funciones que le corresponden de acuerdo al cargo específico que desempeña (Banco de la Nación, 2021).

3.2.3 Relaciones de trabajo

- a. Jefe inmediato: Presidente Ejecutivo
- b. Subordinados directos: todos los cargos específicos del banco
- c. Coordinación: Asesor Gerencia General, Analista Gerencia General, Secretaría de Gerencia General, Técnico Gerencia General

3.2.4 Manejo de información

- a. De quién recibe información: Asesor Gerencia General, Analista Gerencia General, secretaria de Gerencia General, Técnico Gerencia General
- b. A quién entrega información: Presidente Ejecutivo
- c. Documentos de trabajo:
 - Proyecto de Memoria Anual
 - Plan anual de contrataciones
 - Plan Anual de Entrenamiento y Capacitación

3.2.5 Información para el perfil

- a. Requerimientos generales
 - Ser nombrado por el Directorio
 - Ser peruano de nacimiento
 - Estudios universitarios completos
 - Carrera relacionada a Banca o Finanzas
- b. Competencias
 - Capacidad bancaria
 - Versación en materias económicas y financieras
 - Liderazgo
 - Habilidades conceptuales
 - Habilidades humanas

CAPÍTULO IV: PROCESOS

4.1. Propuesta de mapa de procesos

Según la jerarquía de procesos, planteado por el Banco de la Nación (2008), los macro procesos presentes son aquellos que dan una visión de los grandes procesos presentes en el Banco de la Nación. Asimismo, en la presente empresa, gira en los clientes y grupos de interés. Es necesario enfatizar que el presente mapa de procesos está expreso en la web del Banco de la Nación y que ningún macro proceso o tarea ha sido modificada.

Entre estos se encuentran los **macro procesos estratégicos** que son los encargados de direccionar a la empresa y son base fundamental para resultados óptimos y deseados (Banco de la Nación, 2018). Dentro de este, se encuentran:

- La gestión estratégica que alude “al conjunto de acciones que se realizan para desarrollar estrategia competitiva” (Quiroa,2021).
- El control interno, que tiene como objetivo prevenir situaciones que afecten las políticas, normas, actividades o acciones de la empresa, su beneficio es la evaluación de riesgos y la supervisión
- La comunicación corporativa ocasiona que el mensaje que se quiere transmitir a sus diferentes audiencias, como colaboradores, clientes o proveedores, sea eficaz y eficiente, además, otorga identidad corporativa.
- El desarrollo institucional se define como el proceso por el cual los individuos, organizaciones e instituciones incrementan sus habilidades y desempeño en relación a sus metas, recursos y medio ambiente (KRUSE et al., 1998).

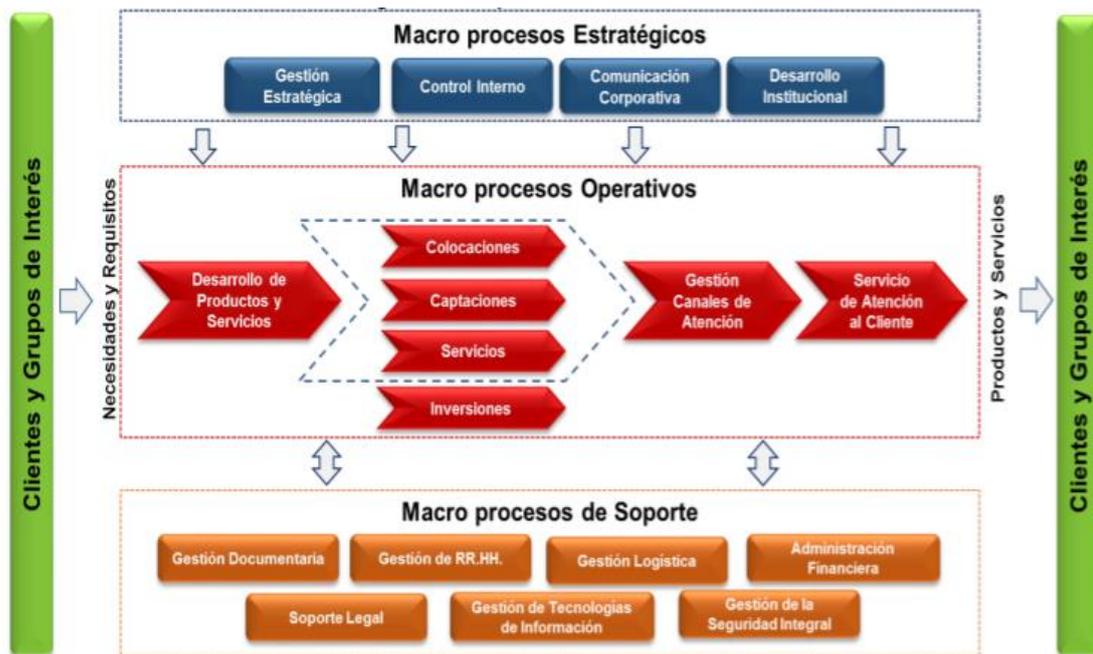
En segundo lugar, los **macro procesos operativos** están relacionados a los procesos estratégicos y con la misión de la empresa (Banco de la Nación, 2018). En el Banco de la Nación se encuentran los siguientes:

- Desarrollo de productos y servicios, que hace referencia al ofrecimiento de un servicio de atención optimizados, vinculado a los clientes y grupos de interés. Asimismo, este macro proceso tiene en su línea de proceso las colocaciones, captaciones, servicios e inversiones. Por otro lado, para la contribución del macro proceso operativo, se tiene en funcionamiento la gestión de canales de atención, y el servicio al cliente. De esta manera, se otorga funcionamiento a los macro procesos operativos. (Banco de la Nación, 2008).

Por último, los **macro procesos de Soporte o Apoyo** de los procesos operativos, para su buen funcionamiento el Banco de la Nación a identificado siete esenciales. La gestión documentaria, gestión de recursos humanos, gestión logística, administración financiera, soporte legal, gestión de tecnologías de información y la gestión de la seguridad integral (Banco de la Nación, 2018).

Figura 4.1

Mapa de Procesos del Banco de la Nación



Nota. Banco de la Nación, 2018.

CAPÍTULO V: PROCEDIMIENTOS

El proceso clave seleccionado es el de Inversiones y el procedimiento que se redactará es el de Operaciones de Inversión con Instrumentos Financieros. A continuación, se presentará el método del Libreto en la Tabla 5.1 y su respectivo flujograma en la Figura 5.1.

Tabla 5.1

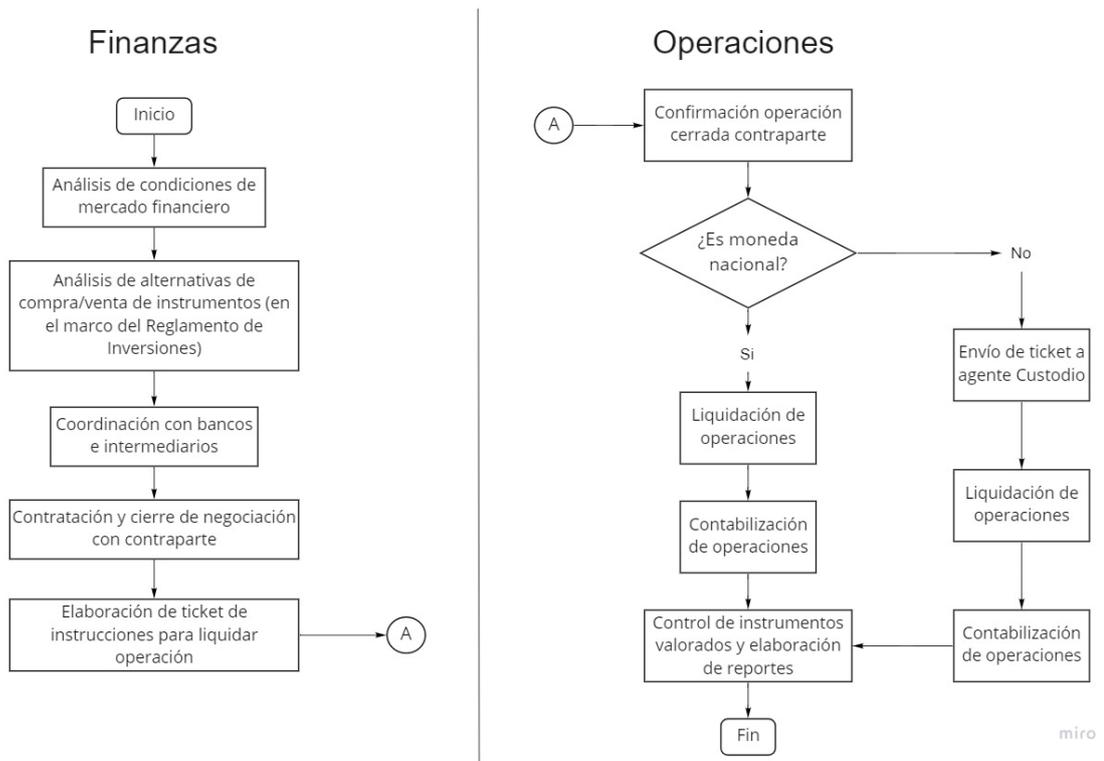
Procedimiento de operaciones de inversión con instrumentos financieros empleando el Método del Libreto

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN
1	Encargado del área de finanzas	Analizar las condiciones del mercado financiero
2	Encargado del área de finanzas	Analizar las alternativas de compra/venta de instrumentos
3	Encargado del área de finanzas	Coordinar con bancos e intermediarios
4	Encargado del área de finanzas	Contratar y cerrar negociaciones con contraparte
5	Encargado del área de finanzas	Elaborar ticket de instrucciones para liquidar operación
6	Encargado del área de operaciones	Confirmar operación cerrada con contraparte
7	Encargado del área de operaciones	Si la operación se realiza en moneda nacional, se liquida la operación. Caso contrario, se envía el ticket a agente custodio y se liquida la operación.
8	Encargado del área de operaciones	Contabilizar las operaciones
9	Encargado del área de operaciones	Controlar los instrumentos valorados y elaborar reportes

Nota. Elaboración propia

Figura 5.1

Flujograma del procedimiento de operaciones de inversión con instrumentos financieros



Nota. Elaboración pro

CAPÍTULO VI: DIRECCIÓN

6.1. Estilos de motivación – Teorías de motivación

La motivación son los procesos que inciden en la energía, dirección y perseverancia del esfuerzo que realiza una persona para poder alcanzar su propósito. Dicha motivación, se suele dar a través de incentivos que estimulen a las personas a mejorar o cambiar su comportamiento. Asimismo, dentro del clima laboral, la motivación permite que los empleados se sientan cómodos y seguros, lo cual genera una sensación de pertenencia en la empresa, logrando que desempeñe sus actividades con mayor eficiencia. El Banco de la Nación es consciente de que, con un buen nivel de motivación, los integrantes de su equipo podrán rendir de manera más eficiente en la organización.

En primer lugar, la teoría de las jerarquías de las necesidades de Maslow cumple un rol fundamental para la empresa, especialmente las necesidades de seguridad, las cuales están relacionadas con la seguridad y protección contra daños tanto físicos como emociones, además de la estabilidad laboral de una persona. Según el Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el trabajo del Banco de la Nación (2019), la salud y seguridad de sus trabajadores es primordial, por lo tanto, han implementado una serie de normas y otras disposiciones orientadas a promover una cultura de prevención de riesgos laborales en la empresa. Dentro de las cuales, garantiza unas óptimas condiciones laborales a sus trabajadores para prevenir accidentes de cualquier tipo en las instalaciones, como también el mejoramiento continuo de dichas condiciones.

Por otro lado, la teoría de las tres necesidades de McClelland también es importante, puesto que se divide en necesidades de logro, poder y afiliación. Con respecto a la necesidad de logro, el Banco de la Nación cuenta con una gestión estratégica que alude “al conjunto de acciones que se realizan para desarrollar estrategia competitiva” (Quiroa, 2021). Es por ello que tiene como finalidad el poder sobresalir no solo como empresa, sino también a nivel de sus trabajadores para que se sientan valorados y estimados. Con relación a la necesidad de poder, para el Banco de la Nación, sus colaboradores tienen la responsabilidad y el deber de actuar con neutralidad haciendo un uso correcto del cargo en el que se encuentran. Es por ello que, deben cumplir ciertos requisitos de liderazgo como visión estratégica, colaboración e influencia, gestión de personas y capacidad de dirección para que puedan compartir sus habilidades con los integrantes de sus equipos. Por último, con relación a la necesidad de afiliación, el Banco de la Nación desarrolla eventos especiales con el objetivo de generar un clima laboral cómodo para sus trabajadores. Tal es el caso de la 3ª edición de la Noche de Talentos que se llevó a cabo a fin de reconocer el trabajo en

equipo y la integración de todos los colaboradores de las diferentes áreas de la empresa para que puedan relacionarse correctamente a través de un ambiente artístico.

6.2. Estilos de liderazgo – Teorías contemporáneas

La sociedad evoluciona cada vez más rápido, por lo que es ideal que existan diferentes tipos de líderes que puedan ajustarse a los diferentes comportamientos y/o actitudes de personas bajo su mando. Asimismo, cabe resaltar que un líder es aquella persona que tiene como habilidades el poder influir y motivar a los integrantes de su equipo, logrando que, en conjunto, puedan alcanzar sus metas y objetivos propuestos. Es por ello que, según las teorías contemporáneas de liderazgo, se han podido encontrar dos tipos de líder que van de acuerdo a la organización del Banco de la Nación.

En primer lugar, existe un liderazgo transformador en el caso del Gerente General del Banco de la Nación. Esto se debe, específicamente a una de sus responsabilidades en dicho puesto, la cual es indicar al personal a su cargo, por escrito y en forma detallada, las funciones que les corresponden con respecto al cargo que desempeñan. Asimismo, al indicarles sus respectivos roles a sus trabajadores, los orienta para que puedan desempeñar su cargo centrándose en brindar un servicio de calidad a la ciudadanía como al Estado. Además, es preciso mencionar que también hace referencia a los valores de la empresa para que el personal de trabajo pueda sentirse identificado con dichos valores. De esta manera, inspira a su equipo a realizar sus actividades de la mejor manera posible para producir cambios positivos tanto en la empresa como en ellos mismos.

Por otro lado, también se pudo observar un liderazgo ausente, ya que, según el Informe Final de Materialidad (Banco de la Nación, 2017), dentro de la cadena de valor existen problemas de aspecto social que deben ser investigados y gestionados. El proceso secundario de Gestión de Recursos Humanos es sumamente importante para el Banco de la Nación; sin embargo, no se le ha prestado la debida atención, ya que existen ciertos temas que afectan a los trabajadores generando un impacto negativo en la empresa. Tal es el caso de la tecnología desactualizada por procesos burocráticos para el mantenimiento, la atención al cliente deficiente en las agencias por la falta de capacitación a los gestores de servicio, jefaturas mayoritariamente de hombres que genera efectos en la equidad de género, entre otros.

CONCLUSIONES

Tras realizar el análisis organizacional del Banco de la Nación, se llegó a las siguientes conclusiones:

En el primer capítulo, que el Banco de la Nación es una empresa de derecho público que realiza sus operaciones de manera autónoma tanto en lo económico, financiero y administrativo. Además, se encarga administrar las cuentas del Tesoro Público y prestar sus servicios al Gobierno Central para manejar los fondos públicos. Su sede principal se encuentra en Lima; no obstante, cuenta con 482 agencias en todo el Perú.

En el segundo capítulo, se demostró que la organización agrupa sus actividades laborales según su función, la región geográfica donde se realizan, el flujo de productos y el tipo de clientes que se atienden. Por ello, se pudo identificar 4 tipos de departamentalización: funcional, geográfica, por procesos y por clientes. En cuanto a la estructura de la organización basado en sus componentes, se observó que existe una complejidad en la diferenciación horizontal, vertical y espacial. Asimismo, dentro de la integración estructurada se identificó que la institución se rige por normas y reglamentos, se toman decisiones centralizadas, tiene un tramo de control estrecho y existe una estandarización al seguir su criterio de “Buen Gobierno Corporativo”. Por otro lado, en la integración no estructurada, se evidencian los equipos cuando se realizan proyectos, su cultura se basa en los valores como honestidad, compromiso y respeto; y quien administra los sistemas de información es la Gerencia de Tecnologías de Información. Asimismo, se llegó a la conclusión de que el banco sigue un modelo de organización mecánico. Esto debido a que hay complejidad en la diferenciación, alto grado de formalización y una jerarquía bien definida. Sin embargo, es posible que la estructura cambie y se vuelva más orgánica al tomar en cuenta los factores de contingencia como una mayor incertidumbre ambiental. Respecto a las configuraciones de Mintzberg, se hallaron los mecanismos de coordinación de normalización de procesos, normalización de habilidades y estandarización de las normas.

En el tercer capítulo, se encontró información en el Manual de Organización y Funciones de la empresa que sirvió para describir los puestos de Subgerente de Seguridad y de Gerente General. El primero reporta a la Gerencia de Administración y Logística los planes y controles de seguridad física y electrónica para las sedes administrativas. Igualmente, tiene como responsabilidad que las medidas de seguridad del banco funcionen correctamente. El segundo depende directamente del Presidente Ejecutivo y tiene como función dirigir y supervisar las actividades del banco. Asimismo, es responsable de comunicar las funciones que deberá desempeñar el personal que tiene a su cargo.

En el cuarto capítulo, se halló que el Banco de la Nación cuenta con los siguientes macro procesos: en primer lugar, dentro del macro proceso estratégico, se evidenció la gestión estratégica, el control interno, la comunicación corporativa y el desarrollo institucional, los cuales direccionan a la empresa. En segundo lugar, dentro del macro proceso operativo se identificó desarrollo de productos y servicios, colocaciones, captaciones, servicios e inversiones, gestión de canales de atención y servicio de atención al cliente. Por último, en el macro proceso de soporte se encontró gestión documentaria, gestión de recursos humanos, gestión logística, administración financiera, soporte legal, gestión de tecnologías de información y la gestión de la seguridad integral. Estos últimos apoyan a los procesos operativos.

En el quinto capítulo, se eligió el proceso clave de Inversiones y a partir de este se seleccionó el procedimiento de operaciones de inversión con instrumentos financieros, en la cual se ha utilizado el método del libreto y se graficó un flujograma. Con la finalidad de poder entender todos los pasos que se realizan para este procedimiento, el método del libreto sirvió para poder describir los pasos que realizó el encargado de cada departamento y el flujograma es un gráfico que facilita el entendimiento de este procedimiento desde el principio hasta el final.

En el sexto capítulo, se determinó que las teorías de motivación más relevantes dentro de la empresa fueron la teoría de necesidades de Maslow y la teoría de las tres necesidades de McClelland. Ambas teorías se seleccionaron con el objetivo de demostrar cuán importante es la motivación dentro del clima laboral de una organización, además de determinar lo primordial que es la satisfacción de las necesidades. Mientras que, en las teorías contemporáneas de liderazgo se establecieron dos tipos de liderazgo: liderazgo transformador y liderazgo ausente.

RECOMENDACIONES

En base a lo observado sobre el Banco de la Nación en el presente trabajo, se recomienda lo siguiente:

En primer lugar, se brinda una recomendación sobre el organigrama de la empresa. Si bien se pudo encontrar los organigramas de cada gerencia, se tuvo que revisar varios documentos para poder realizar el organigrama completo como se muestra en la figura 2.1. Por ello, la empresa debería publicar un organigrama completo con todas las gerencias y subgerencias que existen en la organización, de tal manera que cualquier persona que necesite revisar dicho documento pueda visualizarlo de manera más amplia y observar la estructura organizacional con más claridad.

Debido a la incertidumbre económica y política que se ha vivido en los últimos años, la organización ha tenido que modificar su estructura. Por lo cual, en caso continúe dicha incertidumbre, se recomienda que la institución siga usando la flexibilidad que le otorga el modelo orgánico para que pueda enfrentar adecuadamente los cambios repentinos en el entorno.

A raíz de la pandemia, muchas personas prefieren realizar sus operaciones de manera digital para evitar ir al banco y exponerse a un posible contagio. Por ello, la organización debe seguir potenciando sus canales digitales como la Banca Celular, la app Banco de la Nación y Págalo.pe, lo cual es una gran oportunidad para llegar a más clientes a nivel nacional. Asimismo, de ser necesario, se debe implementar nuevas gerencias que apoyen e impulsen la realización de lo mencionado.

De igual manera, se recomienda a la empresa tomarle más importancia a la Gestión de Recursos Humanos, ya que como se mencionó anteriormente existen problemas de aspecto social dentro de la empresa, lo cual afecta a los trabajadores y por ende a la organización. Si no existe un ambiente en el que todos los trabajadores se desarrollen plenamente, la organización no podrá alcanzar sus objetivos.

Por último, se aconseja mantener motivados a los trabajadores mediante la satisfacción de sus necesidades. Esto se podría lograr a través de programas de reconocimiento de un trabajador destacado o un área de la organización por su buen desempeño. De esta manera, los colaboradores se sienten valorados y la sensación de insatisfacción disminuye. Asimismo, se debe fomentar la interacción entre los trabajadores; es decir, que estos sientan que pertenecen a un grupo.

REFERENCIAS

- Banco de la Nación (2008) Actualización mapeo de procesos del core bancario
- Banco de la Nación (2021) *Manual de organización y funciones gerencia de administración y logística.*
- Banco de la Nación. (2003). *Memoria Anual 2013 Banco de la Nación.*
<https://www.bn.com.pe/nosotros/memoria/memoria-2013/memoria/un-banco-que-avanza.htm>
- Banco de la Nación. (2017). *Informe final de Materialidad.*
<https://www.bn.com.pe/nosotros/rse/informe-final-de-materialidad-BN.pdf>
- Banco de la Nación. (2018). Manual de procesos del banco la nación
<https://www.bn.com.pe/nosotros/archivos/manual-procesos-bn.pdf>
- Banco de la Nación. (2018). Plan Estratégico Institucional 2017 – 2021.
<https://www.bn.com.pe/transparenciabn/plan-estrategico/plan-estrategico-bn-2017-2021.pdf>
- Banco de la Nación. (2019). *Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el trabajo.*
<https://www.bn.com.pe/transparenciabn/archivos/reglamento-interno-seguridad-salud-trabajobn.pdf>
- Banco de la Nación. (2021). *Manual de organización y funciones de Gerencia General.*
<https://www.bn.com.pe/nosotros/mof/gerencia-general.pdf>
- Banco de la Nación. (2021). *Reglamento de organización y funciones del banco de la nación.*
<https://www.bn.com.pe/nosotros/rof/rof.pdf>
- Business & Law School. (s.f.). La comunicación Corporativa. Sitio Web.
https://es.eserp.com/articulos/que-es-comunicacion-corporativa/?_adin=02021864894
- Desenvolvimiento Regional Em Debate. (2013). Análisis crítico sobre el desarrollo institucional.
<file:///C:/Users/HP/Downloads/Dialnet-AnalisisCriticoSobreElDesarrolloInstitucional-5443935.pdf>
- Griffin, R., Phillips, J., & Gully, S. (2020). Comportamiento organizacional: administración de personas y organizaciones. Cengage Learning. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.ulima.edu.pe/?il=997>

https://www.bn.com.pe/nosotros/archivos/procesosCoreBancario_ajulio2008.pdf

<https://www.bn.com.pe/nosotros/mof/gerencia-administracion-logistica.pdf>

Quiroa, M. (2021). Gestión Estratégica. Sitio Web Economía.
<https://economipedia.com/definiciones/gestion-estrategica.html>

Robbins, S. P., Coulter, M. (2018) . *Administración*. Pearson Educación. <http://www.ebooks7-24.com/?il=6951>

Universidad Nacional de Frontera. (s.f.). Sistema de Control Interno, Sitio web oficial.
<https://unf.edu.pe/unf/la-universidad/control-interno.html>

ANEXOS

Anexo 1: Página web Banco de la Nación

República del Perú Inicio Nosotros Accesibilidad Mapa Web Portal de Transparencia Ingrese texto a buscar

Banco de la Nación
el banco de todos

CLIENTES CIUDADANOS MUNICIPALIDADES GOBIERNO



FERIAS DE ACTIVACIÓN*

Te ayudamos a activar tu Cuenta DNI

Conoce dónde **AQUÍ**

*Aquí no se realiza el pago del Yanapay.

Banca por Internet

- Ingresar a Cuenta DNI
- Ingresar a Multired Virtual

Pago de tasas: **págalo.pe**

Atención a clientes
Tipo de cambio
Tasas y Comisiones
Ver tu Código Interbancario
Facturación Electrónica
Fideicomisos

Cronograma de pagos
Descuentos BN
Noticias BN
Enlaces de interés
Integridad COVID-19
Integridad BN

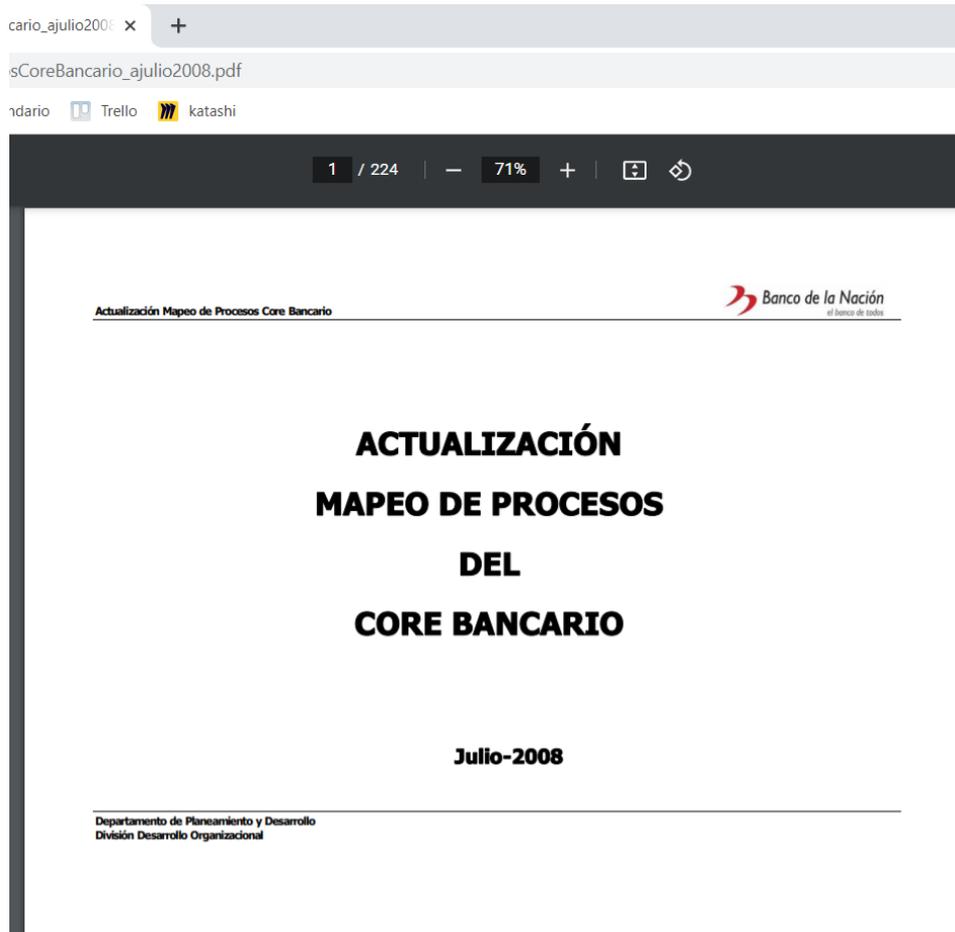
Huancayo: Banco de la Nación organiza ferias para guiar a beneficiarios del Yanapay... **¡NUEVO!**

Yanapay: Más de 1 millón de peruanos activaron sus Cuentas DNI... **¡NUEVO!**

Servicio al cliente
Consultas, uso en el extranjero y bloqueo de tarjetas las 24 horas.
Línea gratuita 0800-10700
Teléfonos 01 440 5305 / 01 442 4470

Síguenos:
Facebook
Twitter
YouTube

Anexo 2: Actualización Mapeo de Procesos del Core Bancario



Anexo 3: Manual de organización y funciones gerencia de administración y logística

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y LOGÍSTICA	BN-MOF-5500-008-11 Rev.2	01 JUNIO 2021
TITULO	CÓDIGO	FECHA DE PUBLICACIÓN

Rev.1: 16 Setiembre 2021
Rev.2: 27 Octubre 2021

00.00.078.11

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y LOGÍSTICA

[Modificado en Sesión de Directorio N°2367 de fecha 26 de Agosto de 2021](#)