

UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR

FACULTAD DE INGENIERÍA Y GESTIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**“PROPUESTA DE MEJORA DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS
GENERALES EN LAS INSTALACIONES DEL BANCO DE LA NACIÓN
DE LIMA METROPOLITANA.”**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTADO POR EL BACHILLER

TICONA CALLACNA, MARÍA PÍA JAMILET

Villa El Salvador

2017

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado en primer lugar a Dios y a la Virgen María por brindarme la sabiduría y fortaleza necesaria en este caminar a través de mis padres y mis hermanos que gracias a sus consejos y apoyo incondicional me motivan a seguir concretando mis sueños.

AGRADECIMIENTO

Agradezco al Mg. Ronulfo Durand Rojas por su paciencia y dedicación por las asesorías brindadas.

A mis amigos practicantes del Banco de la Nación por el apoyo brindado, a mis amigas del código por acompañarnos en este proceso de dedicación, esfuerzo y a mi familia por su apoyo y empuje necesario.

RESUMEN

Los casos son descripciones o informes detallados de problemas de administración, suelen incluir datos cualitativos y cuantitativos que los investigadores han de analizar e interpretar para determinar las alternativas y soluciones apropiadas.

El presente caso analiza y describe el proceso de atención de requerimientos. La propuesta de mejora de prestación de servicios generales en las instalaciones del Banco de la Nación de Lima Metropolitana, es un estudio caso.

El objetivo de la investigación, consiste en proponer la mejora del proceso de prestación de servicios generales a los clientes internos del Banco de la Nación; para ello como corresponde ha sido necesario realizar un profundo análisis y describir paso a paso la secuencia de procedimientos del proceso que se realiza en el Departamento de Logística, Subgerencia Administración y Servicios, Sección Servicios Generales del Banco de la Nación; en sus dos modalidades de gestión; prestación de servicios generales con personal propio y de terceros así como la otra modalidad de contratación de prestación con personal técnico de empresas tercerizadas en el marco de los dispositivos legales y normativos vigentes.

En ambas modalidades de gestión se han encontrado hallazgos de ventajas significativas de tiempo y costo, del método propuesto con respecto al método actual por lo que se recomienda su implementación la misma que estoy segura redundará en beneficios para la gestión interna y como tal contribuirá también de manera indirecta a mejorar la prestación de servicios de los usuarios finales del Banco de la Nación, fundamento mayor de ésta investigación.

Palabras Claves: Procesos, Cliente Interno, Tiempos de atención, Requerimientos.

La autora

ABSTRACT

Cases are descriptions or detailed reports of management problems, often including qualitative and quantitative data that researchers must analyze and interpret to determine appropriate alternatives and solutions.

The present case analyzes and describes the process of attention of requirements. The proposal to improve the provision of general services at the Banco de la Nación facilities is a case study.

The objective of the research is to propose the improvement of the process of providing general services to the internal clients of Banco de la Nación; For this it has been necessary to carry out an in-depth analysis and to describe, step by step, the sequence of procedures of the process that is carried out in the Department of Logistics, Administration and Services Sub-Management, General Services Section of the Bank of the Nation; In its two modes of management; Provision of general services with own personnel and third parties as well as the other modality of contracting services with technical staff of outsourced companies within the framework of existing legal and regulatory provisions.

In both management modalities, significant time and cost advantages have been found, from the proposed method with respect to the current method, which is why it is recommended to implement the same method that I am sure will benefit internal management and as such will also contribute Indirect way to improve the provision of services of the end users of Banco de la Nación, the main basis of this research.

Keywords: Processes, Internal Client, Time of attention, Requirements.

The author

ÍNDICE

Contenido

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PROBLEMA, OBJETIVOS Y JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.1 Descripción de la Realidad Problemática	3
1.2 Formulación del problema	5
1.2.1 Problema General	5
1.2.2 Problemas Específicos.....	5
1.3 Objetivos	6
1.3.1 Objetivo General	6
1.3.2 Objetivos Específicos	6
1.4 Justificación de la Investigación	6
1.4.1 Justificación teórica	6
1.4.2 Justificación metodológica.....	7
1.4.3 Justificación práctica	7
1.5 Delimitación de la investigación.....	8
1.5.1 Conceptual	8
1.5.2 Espacial	9
1.5.3 Temporal.....	9
CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA TEÓRICO Y CONCEPTUAL	10
2.1 Antecedentes de la investigación.....	10
2.2 Marco Teórico	16
2.2.1 Administración de operaciones	18
2.2.2 Proceso	19
2.2.3 Administración y gestión de los procesos.....	20
2.2.4 Servicios	26
2.2.5 Diagramas.....	32
2.3 Marco Conceptual.....	38
CAPÍTULO III: DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA.....	41
3.1 Análisis del modelo o caso	41
3.1.1 Historia del Banco de la Nación.....	41

3.1.2	Descripción de la Sección Servicios Generales.	43
3.1.3	Análisis de la Mesa de Atención de Servicios Generales del Banco de la Nación.	45
3.1.4	Determinación del desarrollo del modelo	52
3.1.5	Simbología	52
3.1.6	Medición	52
3.1.7	Desarrollo	53
3.2	Construcción del modelo mejorado	67
3.3	Comparación de Hallazgos. (Resultados)	82
3.4	Interpretación de resultados	86
	CONCLUSIONES	90
	RECOMENDACIONES	92
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	94
	ANEXOS	98

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1 Símbolos de la norma ASME para elaborar diagramas de flujo	34
Figura 2 Símbolos de la norma ANSI para elaborar diagramas de flujo (procesamiento electrónico de datos).	35
Figura 3 Símbolos de la norma ANSI para elaborar diagramas de flujo (diagramación administrativa)	36
Figura 4 Símbolos de la norma ISO-9000 para elaborar diagramas de flujo	37
Figura 5 Símbolos de la norma DIN para elaborar diagramas de flujo	38
Figura 6 Organigrama Gerencia Logística.....	44
Figura 7 Correo electrónico Servicios Generales	46
Figura 8 Aplicativo Servicios Generales	46
Figura 9 Orden de servicio - Ticket de atención.....	48
Figura 10 Promedio de Atención en días, año 2016	49
Figura 11 Simbología para el diagrama de operaciones	53
Figura 12 Diagrama N°1: Diagrama de Procesos Situación Actual de los Servicios Generales de Mantenimiento	55
Figura 13 Diagrama N°2: Diagrama de Procesos Situación actual Servicios Generales sólo con personal técnico del Banco de la Nación.....	62
Figura 14 Diagrama N°3: Diagrama de Procesos mejorados de Servicios Generales....	67
Figura 15 Diagrama N°4: Diagrama mejorado de Procesos de Servicios Generales sólo con personal técnico del Banco de la Nación	76
Figura 16 Gráfico Comparativo N° 01: Resumen de hallazgos según método Actual y Mejorados Servicios Generales de Mantenimiento Zonas 1 y 2	82
Figura 17 Gráfico Comparativo N°02: Resumen de hallazgos según método Actual y Mejorados Servicios Generales de Mantenimiento Zonas 1 y 2 con personal técnico Banco de la Nación	83
Figura 18 Cuadro Comparativo N° 03: Resumen de tiempos según tipo de procesos del método Actual y Mejorados Servicios Generales de Mantenimiento Zonas 1 y 2	85
Figura 19 Gráfico Comparativo N° 03: Minutos de diferencia del proceso mejorado respecto al proceso actual	85

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1 Lista del personal que integra la Sección Servicios Generales (Parte 1).....	50
Tabla 2 Lista del personal que integra la Sección Servicios Generales (Parte 2).....	51
Tabla 3 Cuadro Comparativo N° 01. Resumen de hallazgos según método Actual y Mejorado Servicios Generales de Mantenimiento Zonas 1 y 2	82
Tabla 4 Cuadro Comparativo N°02. Resumen de hallazgos según método Actual y Mejorado Servicios Generales de Mantenimiento Zonas 1 y 2 solo con personal técnico Banco de la Nación	83

INTRODUCCIÓN

La investigación titulada “Propuesta de Mejora de Prestación De Servicios Generales En Las Instalaciones Del Banco De La Nación De Lima Metropolitana”, tiene por finalidad estudiar, analizar y describir los procedimientos de proceso de la prestación de servicios generales en el Departamento de Logística, Subgerencia Administración y Servicios, Sección Servicios Generales del Banco de la Nación, el tema nace con efecto de mis percepciones en mi rol de practicante procedente de la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur, en la que he podido percibir algunas deficiencias, carencias y limitaciones de gestión de procesos atribuibles a las competencias de los trabajadores para el desempeño de la función.

El primer capítulo contiene los problemas objetivos y justificación de la investigación. Capítulo que trata a nivel detalle la descripción de la realidad problemática fundamento del tema de investigación la cual se concatena con los objetivos de estudios, seguido de la justificación y delimitación de la investigación.

El segundo capítulo, contiene el marco de referencia teórica y conceptual, en tal sentido presenta de manera resumida los antecedentes de las investigaciones que la preceden, del marco teórico procedente de obras de selectos teóricos de la administración de operaciones, administración de procesos y mejora del método de trabajo; seguido de la terminología básica e indispensable para entender determinados conceptos mayormente usados en ésta investigación.

El capítulo tres desarrolla la metodología, la misma que narra brevemente la historia así como la conformación orgánica actual del Banco de la Nación y el ámbito de estudio para proceder inmediatamente con el análisis del modelo caso materializado en dos diagramas de flujo correspondiente a cada una de las modalidades de servicio; dos

diagramas del modelo mejorado, la comparación de los hallazgos (resultados) y su debida interpretación el marco de los fundamentos teóricos, legales y empíricos.

Finalmente se presenta las conclusiones a las que se ha arribado en ésta investigación seguida de sus respectivas recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos correspondientes.

La Autora.

CAPÍTULO I:

PROBLEMA, OBJETIVOS Y JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Descripción de la Realidad Problemática

En el transcurso de mis prácticas profesionales en el área de Servicios Generales del Banco de la Nación he aprendido que el área se dedica a planificar, organizar, conducir y controlar los servicios generales de la Oficina Principal, y Oficinas de la Macro Región Lima, así como supervisar dichas actividades, con la finalidad de dar soporte y comodidad a los clientes internos del Banco de la Nación. Estas actividades son coordinadas con el personal técnico y administrativo de la Sección Servicios Generales, quienes prestan apoyo a los colaboradores de las diversas Sedes y Agencias de la Macro Región Lima.

Actualmente el Banco de la Nación cuenta con 628 Agencias a Nivel Nacional, divididas en seis Macro Regiones, de las cuales 115 Agencias son de la Macro Región Lima, quienes brindan atención al público en general en los diferentes puntos de la capital, las cuales deben estar implementadas en óptimas condiciones para brindar una atención de calidad.

En general, la problemática de la Sección de Servicios Generales reside en que la mesa de servicios; encargada de la recepción, registro y atención de las solicitudes; tiene deficiencias de gestión, debido a que no cuenta con una programación adecuada, así como en los procesos de seguimiento de las órdenes en trámite que aceleren la prestación de

servicios en términos de eficiencia y eficacia operativa. Puesto que, al no canalizarse las órdenes de atención de manera adecuada al personal técnico, este iniciará sus labores con retraso aumentando así el tiempo de atención de cada requerimiento. Lo cual conlleva a realizar las órdenes de atención con demoras, trayendo como consecuencias reclamos por parte de público usuario, insatisfacción del cliente interno, multas o sanciones por parte de las entidades fiscalizadoras.

En concreto, he podido percibir las siguientes deficiencias, carencias y limitaciones que registro a continuación:

Deficiencias:

- Información inexacta, no oportuna e incompleta.
- Previsión de ámbito temporal contractual.
- Criterios de gestión en la programación presupuestal.
- Solicitudes mal formuladas.
- Solicitudes irracionales no básicas para la gestión.
- Previsión para cubrir la rotación de personal ante emergencias.
- Insumos de baja calidad (marcas no reconocidas).
- Seguimiento de pedidos.
- Términos de referencia (menores a 8 UIT) mal formulados por el personal técnico.
- Sustentación técnica de requerimientos de personal.
- Falta de completitud de la información solicitada.

Carencias:

- Personal sin las competencias tecnológicas requeridas para el ejercicio de la función.

- Dotación de personal insuficiente para atender los asuntos administrativos y operativos del servicio de mantenimiento.
- Tecnologías de información desactualizada, aún en operación.
- Supervisión de la prestación de servicios por el tercero.
- No se cuenta con un manual de procedimientos, para poder clasificar un servicio, lo cual genera duplicidad de atenciones.

Limitaciones:

- Presupuestales.
- Tiempo.
- Presupuestos elevados requeridos como pago por el tercero.
- Escasa asignación de personal técnico en planilla.

Luego del análisis de los fundamentos teóricos y empíricos registrados en párrafos precedentes, amerita profundizar la investigación.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema General

¿Cuál es la situación del proceso de Prestación de Servicios Generales a los Clientes Internos del Banco de la Nación?

1.2.2 Problemas Específicos

- ¿Cuál es la situación del proceso de prestación de Servicios Generales de los Clientes Internos con personal propio y de terceros?
- ¿Cuál es la situación del proceso de la prestación de Servicios Generales de los clientes internos con personal técnico del Banco de la Nación?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Elaborar una propuesta de mejora del proceso de prestación de Servicios Generales a los clientes internos del Banco de la Nación.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Describir la Prestación de Servicios Generales para los clientes internos del Banco de la Nación con personal propio y de terceros.
- Describir la Prestación de Servicios Generales para los clientes internos del Banco de la Nación con personal técnico del Banco de la Nación.

1.4 Justificación de la Investigación

1.4.1 Justificación teórica

La presente investigación se enmarca en los fundamentos teóricos de la administración de procesos y operaciones desarrollado por diversos autores.

En ese sentido, Krajewski & Ritzman (2000) sostuvieron: Que las estrategias de administración de procesos se centran en uno o más de los aspectos siguientes: a) Incrementar los ingresos por medio de mejorar la eficiencia del proceso con la creación de bienes y servicios y la entrega del paquete de beneficios al cliente. b) Aumentar la agilidad a través de mejorar la flexibilidad y respuesta de los cambio en la demanda y la expectativa de los clientes. c) Incrementar la calidad del producto o servicio con la reducción de los defectos, errores, fallas o mal servicio; d) Disminuir los costos con el uso de menor tecnología o la eliminación de actividades sin valor agregado; y e) Disminuir el tiempo de flujo de proceso con la reducción del tiempo de espera o la aceleración del movimiento a través del proceso y la cadena de valor.

1.4.2 Justificación metodológica

La investigación se desarrollará aplicando el método científico y como tal contrastará los fundamentos teóricos y legales de la administración de procesos con los fundamentos empíricos (procedimiento de procesos operativos actuales); los mismos que serán optimizados al menos en movimientos, tiempos y costos enfocados en el pensamiento del mejoramiento continuo como filosofía de gestión. La realidad objetiva a partir de lo cual permitirá la inferencia conceptual desde la óptica del investigador y generará las conclusiones y recomendaciones en función del fenómeno estudiado.

1.4.3 Justificación práctica

La presente investigación se justifica en primer lugar por el interés particular de la suscrita en cumplir con los requisitos de Titulación como Licenciada en Administración de Empresas en el Marco del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur; y por otra parte en apoyo a la institución objeto de la investigación que permita proponer un método mejorado en el proceso de la prestación de servicios de mantenimiento a las dependencias del Banco de la Nación en Lima metropolitana.

La utilidad de ésta investigación, al ser puesta en práctica, generará los siguientes beneficios:

- Mayor satisfacción y mayor disposición de ánimo por parte del trabajador al realizar su tarea más fácilmente.
- Mejorar los procesos y los procedimientos.
- Reducción en el número y costos de las operaciones de producción mediante la combinación o redistribución de fases de operación.
- Mejor supervisión a través de una mayor iniciativa individual.

- Utilización más efectiva del personal en favor de la reducción de movimientos de transporte y de tiempos innecesarios.
- Mejorar la utilización de los equipos, máquinas y materiales.
- Mejorar la disposición del material del lugar de trabajo.

1.5 Delimitación de la investigación

1.5.1 Conceptual

Sobre los procesos y su administración, Krajewski & Ritzman (2000) sostienen:

La Administración de procesos es la selección de los insumos, las operaciones, los flujos de trabajo y los métodos que transforman los insumos en productos. La selección de insumos empieza con la decisión de qué procesos se habrán de realizar internamente y cuáles se realizarán en el exterior y serán comprados como materiales y servicios.

Las decisiones de procesos también se refieren a la mezcla apropiada de habilidades humanas y equipo, y también a qué parte de los procesos deberán ser desempeñadas por cada uno de ellos. Las decisiones con respecto a los procesos deben ser congruentes en la estrategia de flujo de organización y con la capacidad de ésta última para obtener los recursos necesarios a fin de apoyar esa estrategia. (p. 89)

La mejora del método de trabajo consiste en un plan organizado de aplicación del sentido común para descubrir mejores formas de realizar un trabajo. Es un método sistemático para la eliminación de procedimientos o pasos innecesarios para realizar tareas mentales o físicas, mejora la ejecución de una operación a través de métodos, tales como la redistribución del trabajo. La eliminación de fases en una operación determinada de trabajo. (Ministerio de educación - Dirección General de Educación Básica Laboral y Calificación, 1976)

1.5.2 Espacial

Este trabajo se realiza en el departamento de Logística, Subgerencia Administración y Servicios, Sección Servicios Generales, en la Sede Principal del Banco de la Nación, en la Av. Javier Prado Este N° 2499, distrito de San Borja, Lima.

1.5.3 Temporal

Comprende el periodo del año 2016.

CAPÍTULO II:

MARCO DE REFERENCIA TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1 Antecedentes de la investigación

A nivel internacional:

1. Ramos Cuadros & Osorio Lucumi, (2015) realizan una tesis titulada: *“Propuesta de Mejoramiento para el Área de Servicio al Cliente del Banco Caja Social Oficina Chipichape Cali”* en la Facultad de Ciencias Económicas, Programa de Administración de Negocios de la Universidad de San Buenaventura en Santiago de Cali, Colombia.

Presentan en su investigación la importancia de la atención oportuna y eficiente a los clientes pues son ellos el motor de la entidad financiera. Los autores describen la problemática de los clientes, así como la deficiencia que se encuentra en el sistema que proporciona la entidad bancaria, que afecta a los colaboradores quienes no pueden realizar eficientemente sus labores.

En la investigación realizada, se llega a las siguientes conclusiones:

- Se puede evidenciar, que para los colaboradores desde su perfil y función, desean prestar un excelente servicio al cliente y lo hacen, más la herramienta proporcionada por la entidad no permite llevar esto a cabo en muchas ocasiones, lo que degrada el servicio al cliente, y puede llegar a ser preocupante ya que aunque no sea en todos los procesos que falla el sistema, si es constante y afecta

el nivel de satisfacción de los clientes y por una mala referencia o experiencia de un cliente se pueden llegar a perder clientes.

- Con base en la información que se logró recolectar en esta investigación se puede evidenciar que el nivel de satisfacción de los clientes con respecto al servicio prestado es visto como medio, ya que no manifiestan estar del todo inconformes pero si se sienten afectados cuando se retrasa el servicio y más cuando se produce por fallas que la entidad debe buscarles un alto, ya que se debe entender que los clientes se acercan a una oficina del BANCO CAJA SOCIAL entidad para buscar un producto y/o servicio que suplan sus necesidades o por el contrario que le den solución a cualquier inconveniente o dudan que presenten y cuando se percibe que los tramites son demorados, que la respuesta esperada a sus dudas conllevan días de solución y que la plataforma no brinda el apoyo suficiente, no se sienten identificados con la entidad y mucho menos con el lema que nos caracteriza “más banco, más amigo”.

La presente investigación nos ilustra en la importancia de tener al cliente satisfecho y como este es pilar fundamental de las acciones que realiza la entidad bancaria para poder fidelizarlo, también nos invita a realizar una inspección interna a la organización, ya que las herramientas brindadas a los colaboradores para el desarrollo de sus funciones nos ayudarán a optimizar procesos en favor del cliente y también de la organización.

2. Larraín Cortés, (2012) desarrolla una tesis titulada: *“Diseño de una Propuesta de Mejoramiento de la Calidad de Servicio en una empresa del Rubro Automotriz”*, para lograr el Grado Académico de Ingeniería Civil Industrial en la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile.

La investigación detalla las falencias que tiene una empresa automotriz, respecto a los servicios de venta, post venta y mantenimiento de autos, respecto a sus canales de

atención brindados a sus clientes. El presente estudio propone realizar un mejoramiento del proceso de atención, seguimiento, indicadores, monitoreo y control con la finalidad de estar alineados con las necesidades de los clientes y así la empresa pueda fidelizar al mismo.

Las principales conclusiones de la investigación son las siguientes:

- Una de las principales causas de los problemas corresponde a que las actividades no se han enfocado en los clientes. A pesar de realizar encuestas, no se aspira a conocer las expectativas de los clientes, sino sólo sus percepciones, y no se toma en cuenta el factor emocional, que explica por qué algunos clientes no se sienten satisfechos a pesar de haber recibido un servicio adecuado según los criterios de la empresa.
- Las situaciones que generan mayor cantidad de declaraciones expresando insatisfacción con la empresa según las encuestas y conversaciones con clientes son, en venta de vehículos nuevos: el tiempo que tarda la entrega, la demora en la entrega de patentes, que las condiciones del vehículo entregado no superan las expectativas, una mala atención durante la visita a la sucursal, no cumplimiento de la fecha de entrega e instalaciones insatisfactorias. En servicios de posventa: el problema persiste, no cumplimiento del plazo de entrega, que no haya disponibilidad del repuesto necesario generando una demora en la entrega, un precio excesivo y la falta de información acerca del trabajo realizado.
- Se debe incorporar una plataforma virtual, que integre bases de datos de los clientes y de gestión, sistemas de *workflow* para realizar un seguimiento y control a los procesos y soporte de encuestas internas. El uso de sistemas de información serviría de apoyo para resolver los problemas planteados, llevar a cabo las propuestas y manipular la información de manera más ordenada y confiable.

Lo importante de esta investigación es el enfoque que le dan al cliente, a pesar de ser una empresa en ascenso, el cliente no percibe mejoras en la atención, lo cual lo hace propenso a buscar otras empresas que le ofrezcan el mismo servicio. La propuesta de mejora expuesta propone una serie de métodos de control y seguimiento. Además de usar tecnología para poder tener un mejor monitoreo de los tiempos de entrega ,así como poder optimizar recursos en favor de la empresa y cumplir los tiempos estimados en favor del cliente.

3. Malaver Domínguez, (2004) cuenta con una investigación llamada: *“Diseño de un Modelo Administrativo de mejoramiento de la calidad en el servicio postventa prestado por empresas del sector de telecomunicaciones”*, en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Programa de Administración de Empresas, Departamento de Ciencias Económicas de la Universidad Autónoma de Occidente en Santiago de Cali, Colombia.

Esta investigación sostiene que la voz del cliente es la principal herramienta que tienen las empresas para poder adquirir ventaja competitiva, sirve para poder realizar planeamiento estratégico, además de ayudar a mejorar la calidad del servicio. Las principales conclusiones son las siguientes:

- Se logró determinar y priorizar las necesidades y las expectativas de los clientes por medio de la evaluación de los atributos que conforman cada uno de los procesos de servicio postventa; igualmente se detectaron las razones de cancelación de los servicios.
- Desarrollar y establecer un índice de servicio al cliente permitió identificar fallas actuales de los procesos que causan la insatisfacción del cliente; se identificaron las actividades críticas (puntos de control) en cada proceso de servicio postventa identificando la deficiencia de la actividad, el énfasis en la acción correctiva y la iniciativa de mejora.

- Se diseñaron nuevos sistemas de monitoreo y retroalimentación, de carácter participativo, que involucran a los empleados de la organización, concientizándolos de la importancia de su gestión en los resultados y beneficios de la compañía.

La importancia del estudio radica en modelo de mejora continua, el cual posee una serie de herramientas que permite poder optimizar ciertos procesos, convirtiéndolos en beneficios para el cliente, además de proveer a la empresa de información confiable, disminuyendo costos y tiempos innecesarios.

A nivel Nacional, se destacan las siguientes investigaciones:

1. Durand Yucra, (2014) en su tesis: “*Propuesta de mejora de procesos en el área de servicio técnico de una empresa de venta de equipos médicos*” de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) en Lima.

Sostiene en su investigación que el servicio de Mantenimiento en el área de Servicio Técnico, no llega a satisfacer al cliente; lo cual conlleva a mejorar y optimizar los procesos de esta área de la empresa, mediante la propuesta del ciclo de Deming.

Las principales conclusiones a las que llega la autora se detallan a continuación:

- Al implementar una mejora de procesos mediante la planificación, claridad en los procedimientos y responsabilidades, evitarán una pérdida de S. / 444529,89 anual, generado por los retrasos en servicios de mantenimientos expresados en penalidades y multas.
- Se mejora la calidad del servicio a un 90% de acuerdo a las encuestas realizadas, ya que el incremento del nivel de cumplimiento en los mantenimientos generará el aumento en la satisfacción del cliente.

- Planificar, programar y controlar cada proceso permitirá que la empresa pueda enfocarse directamente en estrategias para alinear la capacidad con la demanda, utilizando adecuadamente los recursos que tiene.

La importancia de la investigación es la mejora del ciclo de Deming (PHVA) el cual reduce costos de manera significativa y trae beneficios al cliente que se siente satisfecho con el trato, el control que nos brinda esta herramienta es importante al momento de ejecutar los procesos los cuales ayuda a disminuir los tiempos.

2. Orosco Monteagudo, (2012) presenta una investigación titulada: *“Propuesta de mejora en el área de gestión de atención al usuario en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Trujillo - Sede Cajamarca, para incrementar el nivel de satisfacción del cliente en el año 2012”* para optar el título profesional de Ingeniero Industrial en la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Privada del Norte.

La investigación tiene como objetivo principal: demostrar la factibilidad económica y técnica de la propuesta de mejora en el área de gestión de atención al usuario de la CMACT para incrementar el nivel de satisfacción del cliente.

La propuesta es el resultado de la búsqueda de la mejora de la organización, frente a las dificultades y deficiencias descritas así mismo podemos resaltar algunos beneficios internos. Con el Diagnostico Situacional se comprobó las deficiencias existentes en el Sistema de Atención al Usuario, el incumplimiento de los plazos pactados que son los que generan las multas por INDECOPI; estas deficiencias se solucionaran con la implementación de la propuesta de mejora.

Las principales conclusiones a las que llega el investigador son las siguientes:

- Se elaboró la propuesta de mejora analizando los procesos con mayor tiempo de demora, partiendo de las causas que generan los problemas se establecieron

acciones a tomar para que el proceso de atención sea menor y genere satisfacción al cliente.

- Mediante las capacitaciones se concientizará al personal involucrado para el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos dentro del sistema de Atención al Usuario.
- Con la implementación de la mejora se reduciría el tiempo promedio de los plazos de pedidos.
- Se espera disminuir el porcentaje de reclamos registrados ante INDECOPI.

La investigación es importante puesto que las mejoras propuestas ayudan a disminuir una serie de multas y prejuicios económicos que mermaban la imagen y rentabilidad de la empresa, las herramientas brindadas bajo el enfoque de calidad brindan soluciones de mejora y optimización de recursos con la finalidad de establecer mejoras significativas para el cliente.

2.2 Marco Teórico

Bureau Veritas Formación, (2009) en el Capítulo 38 de su libro de Logística Integral nos presenta como introducción, el enfoque basado en procesos de los sistemas de gestión donde pone de manifiesto:

La importancia de llevar a cabo un seguimiento y medición de los procesos, con el fin de conocer los resultados que se están obteniendo y si estos resultados cubren los objetivos previstos, para realizar las mejoras oportunas. Se debe implantar un sistema adecuado de indicadores que permita realizar un seguimiento del grado de eficacia en el servicio ofrecido a los clientes, así como de la productividad de las actividades logísticas de la empresa, es decir, evaluar simultáneamente la calidad del servicio ofrecido y la eficiencia de los procesos. Cuyos objetivos es adquirir las competencias necesarias para el establecimiento de los indicadores adecuados para el seguimiento y

control de los procesos logísticos de una organización, con el fin de mejorar la eficiencia de los servicios que la empresa realiza, aumentando la satisfacción de los clientes. En sus Conocimientos nos muestra lo siguiente:

Mediciones del desempeño del proceso: Una cuestión fundamental previa a la mejora de procesos es la medición, y lo es porque no se puede mejorar aquello que se conoce. Es decir, se hace necesario establecer una serie de elementos relacionados con el proceso que se desea medir. El seguimiento y medición constituyen la base para saber: a) que se está logrando, b). En qué medida se cumplen los resultados deseados, y c) hacia donde se deben orientar las mejoras. En este sentido, los indicadores permiten establecer, dentro de un proceso, qué necesario medir para conocer la capacidad y la eficacia del mismo, todo ellos de acuerdo con su misión u objeto.

Errores de la medida de la calidad del servicio: Tradicionalmente, en las empresas se han venido empleando indicadores de gestión que permitían el seguimiento de la productividad de la organización. Algo más nuevo es el seguimiento de la satisfacción del cliente, tratando de evaluar si los servicios que se están prestando son acordes a los que éstos esperan de la empresa. Con vistas a una correcta elección de indicadores, orientados a evaluación de la satisfacción del cliente, es necesario tener en cuenta que es lo que el cliente valora de los servicios. Este es un aspecto fundamental. De nada sirve evaluar aspectos de calidad que el cliente no aprecie o ni siquiera considere necesarios. Los indicadores de calidad de una organización deben evaluar los mismos aspectos que valora el cliente, definiéndolos del mismo modo que éste, para que no pueda dar lugar a error.

No sirve de nada disponer de un sistema de medida complejo, basado en múltiples indicadores interrelacionados, si no se ha tenido en cuenta el punto de vista del cliente en su definición.

Indicadores: Los procesos no se pueden medir de forma general, sino que hay que medir aspectos concretos de los mismos. La gestión de procesos implica contar con un cuadro de indicadores que recojan la información relevante respecto a la ejecución y resultados de los procesos, y así poder actuar sobre ellos, según convenga. Este es el modo en que verdaderamente la organización puede conocer, controlar y mejorar su gestión.

Tipos de medidas a evaluar mediante el uso de indicadores: Se puede diferenciar entre las medidas de la productividad de la organización y las medidas de la calidad del servicio prestado. (p. 659)

2.2.1 Administración de operaciones

La administración de operaciones (AO) es la ciencia y arte de garantizar que los bienes y servicios se creen y proporcionen exitosamente a los clientes. La AO incluye el diseño de bienes, servicios y los procesos que los crean, la administración cotidiana de estos procesos y la mejora continua de estos bienes, servicios y procesos (Collier & Evans, 2016, p.2).

Asimismo, los autores Chase & Jacobs (2013) teorizan sobre la administración de operaciones, mencionando lo siguiente:

La administración de operaciones y cadenas de suministro (AOCS) se define como el diseño, operación y mejoramiento de los sistemas que crean y proporcionan los productos y servicios primarios de una empresa. Al igual que el marketing y las finanzas, la AOCS es un campo funcional de negocios con claras responsabilidades de administración de línea. La AOCS se ocupa de la gestión de todo un sistema que produzca un bien o preste un servicio (p.4).

2.2.2 Proceso

Un proceso es una secuencia de actividades vinculadas cuyo objetivo es lograr algún resultado, como producir un bien o servicio para un cliente dentro o fuera de la organización. Por lo general, los procesos implican combinaciones de personas, máquinas, herramientas, técnicas, materiales y mejoras en una serie definida de pasos o acciones. Por lo común se piensa en los procesos en el contexto de la producción: el conjunto de actividades y operaciones que se requieren para transformar los insumos (instalaciones físicas, materiales, capital, equipo, personas y energía) en resultados (productos y servicios). Tipos comunes de procesos de producción incluyen maquinado, mezcla, montaje, surtido de pedidos o aprobación de préstamos. Sin embargo, casi todas las actividades importantes dentro de una organización implican un proceso que cruza los límites tradicionales de la organización (Evans & Lindsay, 2015, p. 205).

Los procesos clave en un negocio normalmente incluyen:

- Procesos centrales, enfocados en producir o proporcionar los bienes o servicios primarios de una organización que crean valor para los clientes, como llenar y enviar un pedido del cliente, ensamblar un lavavajillas o proporcionar una hipoteca.
- Procesos de apoyo, como comprar materiales y suministros usados en manufactura, administrar el inventario, instalación, beneficios de salud, adquisición de tecnología, servicios de guardería en sitio e investigación y desarrollo; y
- Procesos de administración general, que incluyen contabilidad y sistemas de información, administración de recursos humanos y marketing (Collier & Evans, 2016, p. 12).

2.2.3 Administración y gestión de los procesos

Los investigadores Evans & Lindsay (2015) hacen referencia a la gestión de los procesos, destacando:

La gestión del proceso implica planear y administrar las actividades necesarias para lograr un nivel alto de desempeño en los procesos clave de la organización e identificar oportunidades para mejorar la calidad, el desempeño operativo y, a final de cuentas, la satisfacción del cliente. Consiste en tres actividades principales: diseño, control y mejora. El diseño se enfoca en asegurar que los insumos del proceso, como materiales, tecnología, métodos de trabajo y una fuerza laboral capacitada, son adecuados; y que el proceso puede lograr sus requerimientos. El control se centra en mantener la consistencia en los resultados al evaluar el desempeño y emprender una acción correctiva cuando sea necesario. La mejora se dirige a buscar de manera continua los niveles más altos de desempeño, como la variación reducida, las producciones más altas, menos defectos y errores, tiempos de ciclo más cortos, etc. El tiempo del ciclo se refiere al tiempo que toma completar el ciclo de un proceso (por ejemplo, desde que un cliente ordena un producto hasta el momento en que se le entrega, o el tiempo total necesario para introducir uno nuevo); es una de las métricas más importantes en la gestión del proceso.

Los individuos o grupos, conocidos como propietarios del proceso, son responsables por el desempeño de éste y tienen la autoridad para controlarlo y mejorarlo. Pueden ser desde ejecutivos de alto nivel que gestionan procesos multidisciplinarios hasta obreros que operan una célula de manufactura o una función de montaje en la planta. La asignación de propietarios del proceso asegura que alguien es responsable de gestionarlo y optimizarlo (p. 208).

Dimensiones de la Administración y gestión de procesos

Diseño del Proceso

Evans & Lindsay (2015) mencionan, sobre el diseño del proceso:

La meta del diseño es desarrollar un proceso eficiente que satisfaga los requerimientos de los clientes tanto internos como externos y logre el nivel requerido de calidad y desempeño. Otros factores que deberían tomarse en cuenta en el diseño del proceso son seguridad, costo, variabilidad, productividad, impacto ambiental, manufactura “verde”, capacidad de medición y mantenibilidad del equipo. Debido a que los procesos por lo general cruzan a través de funciones tradicionales de la organización y rara vez operan aislados, los diseños deben considerarse en relación con otros procesos que los impactan.

El diseño del proceso comienza con la comprensión de su propósito y sus requerimientos, quién es el cliente y qué resultados se generan. El propósito de un proceso de manufactura, por ejemplo, es producir un componente o artículo semiterminado para el siguiente proceso de manufactura. Por tanto, el diseño del proceso por lo general empieza con un análisis técnico detallado de las características del producto, las capacidades tecnológicas de las máquinas y el equipo, las secuencias de operaciones requeridas, métodos de ensamblaje, etc., que a menudo es realizado por ingenieros industriales o de manufactura. El propósito de un proceso de levantamiento de pedidos es identificar con exactitud y en forma amigable lo que desea un cliente. Un diseño podría empezar con la identificación de las formas en que los clientes prefieren colocar pedidos y cuánto están dispuestos a esperar, por ejemplo.

La tecnología es una parte integral del diseño del proceso que hace que los servicios y procesos de manufactura operen de manera productiva y satisfagan las necesidades del cliente mejor que nunca (p. 213).

Consideraciones especiales en el diseño de procesos de servicio

Las diferencias fundamentales entre los procesos de manufactura y servicios merecen atención especial en el diseño de procesos. Este aspecto es muy importante, porque los procesos de apoyo son básicamente servicios. Algunos ejemplos comunes de procesos de servicios incluyen la preparación de una factura, tomar un pedido por teléfono, procesar una tarjeta de crédito y la salida del hotel. En primer lugar, los resultados de los procesos de servicios no están bien definidos, como en el caso de los productos manufacturados. Por ejemplo, aun cuando todos los bancos ofrecen bienes tangibles similares como cuentas de cheques, préstamos, cajeros automáticos, etc., el verdadero factor de diferenciación entre ellos es el servicio que prestan. En segundo lugar, la mayoría de los procesos de servicios comprenden una mayor interacción con el cliente, lo que a menudo facilita la identificación de sus necesidades y expectativas. Por otro lado, con frecuencia los clientes no pueden definir sus necesidades de servicios sin antes tener un punto de referencia o comparación.

A menudo, los procesos de servicios comprenden actividades internas y externas, factor que complica el diseño de calidad. Por ejemplo, en un banco, el servicio deficiente puede ser resultado de la forma en que los cajeros tratan a los clientes, así como de la mala calidad de las computadoras y el equipo de comunicación que está fuera del control de los cajeros. Las actividades internas se relacionan sobre todo con la eficiencia (calidad de la conformidad), mientras que las actividades externas (con la interacción directa con los clientes) requieren de atención hacia la eficacia (calidad del diseño). Con mucha frecuencia, los empleados que participan en las actividades internas no entienden de qué manera su desempeño afecta a los clientes que no ven. El éxito del proceso depende de que todos (los trabajadores que participan en las actividades externas e internas) entiendan que agregan valor para el cliente.

En esencia, el diseño de un servicio comprende determinar un equilibrio efectivo de estos componentes. El objetivo es prestar un servicio cuyos elementos sean internamente consistentes y estén dirigidos a cumplir las necesidades de un segmento de mercado meta específico. El hincapié exagerado o insuficiente en un componente da lugar a problemas y percepciones equivocadas por parte del cliente. Por ejemplo, el hincapié exagerado en los procedimientos puede dar como resultado un servicio oportuno y eficiente, pero también sugerir falta de sensibilidad y apatía hacia el cliente. El hincapié exagerado en el comportamiento puede dar lugar a un ambiente amable y personal a costa de un servicio lento, inconsistente o caótico. El hincapié exagerado en la opinión personal puede dar lugar a soluciones adecuadas a los problemas del cliente, pero también a un servicio lento, inconsistente o insensible.

Un enfoque útil para diseñar servicios eficientes consiste en reconocer primero que los servicios difieren en cuanto al grado de contacto e interacción con el cliente, la intensidad del trabajo y el grado de personalización. Por ejemplo, un ferrocarril es bajo en las tres dimensiones. Por otra parte, un servicio de diseño de interiores es alto en las tres. Un restaurante de comida rápida es alto en contacto con el cliente e intensidad del trabajo, pero bajo en personalización.

Los servicios que son bajos en las tres dimensiones de esta clasificación son más similares a las organizaciones de manufactura. El hincapié en la calidad se debe concentrar en las instalaciones físicas y los procedimientos; el comportamiento y la opinión profesional son relativamente poco importantes. Conforme aumentan el contacto y la interacción entre los clientes y el sistema de servicios, es necesario tomar en cuenta dos factores. En los servicios con intensidad de mano de obra baja es importante la impresión que el cliente tenga de las instalaciones físicas, los procesos y los procedimientos. Las organizaciones de servicio deben tener especial cuidado al

elegir y mantener equipo confiable y fácil de usar. Con niveles más altos de contacto e interacción, el comportamiento apropiado del personal se vuelve cada vez más importante.

Conforme aumenta la intensidad de la mano de obra, las diferencias individuales adquieren mayor importancia; sin embargo, los elementos del comportamiento del personal y la opinión profesional siguen teniendo relativamente poca importancia, siempre y cuando los niveles de personalización, contacto e interacción permanezcan bajos. Conforme la personalización se incrementa, la opinión profesional se convierte en un factor cada vez más significativo en la percepción de la calidad del servicio por parte del cliente.

En los servicios que son altos en las tres dimensiones, las instalaciones, el comportamiento y la opinión profesional deben estar equilibrados. En los servicios, las normas de calidad toman el lugar de las tres dimensiones y las tolerancias que se aplican en la manufactura.

Sin embargo, las normas de servicios son más difíciles de definir y medir que las especificaciones de manufactura. Requieren de una investigación exhaustiva de las necesidades y actitudes del cliente acerca de la puntualidad, consistencia, precisión y otros requisitos de servicio, como se estudió en los capítulos anteriores. Aun cuando muchas especificaciones de productos desarrolladas para los productos fabricados se enfocan en alcanzar una meta específica, como la dimensión del producto, por lo general las metas específicas de servicio son “cuanto más pequeño, mejor”. Por tanto, la verdadera norma de servicio es cero defectos, y otras normas se deben crear solamente como normas y metas específicas intermedias. (Evans & Lindsay, 2008, p. 351-352)

Mejoras

El Ministerio de Educación - Dirección General de Educación básica laboral y calificación - Dirección de calificación profesional extraordinaria. (1976), en el Análisis de Métodos sostiene que son exámenes detallados de cada una de las partes de la manera de hacer algo. Respecto al método que es la manera de hacer algo y respecto al análisis que es el análisis de algo para separarlo en sus partes.

Por otra parte, respecto al análisis de método y a la simplificación del trabajo afirma que le permite: Una mejor manera de trabajar; un método más simple de realizar el trabajo, utilización máxima de los recursos disponibles.

El instructivo sostiene que la persona que se dedica a mejorar los métodos de trabajo debe plantearse constantemente éstas preguntas: ¿Puedo eliminar, puedo combinar, puedo simplificar, puedo cambiar de secuencia?

Las técnicas de mejora de método de trabajo han sido concebidas fundamentalmente con el objeto de simplificar las tareas propias del trabajo. Un programa de simplificación de trabajo no se basa necesariamente en estudios técnicos realizados por expertos. Ha sido planeado para ser utilizado en la práctica por el personal ejecutante o directivo que por su contacto directo con el trabajo están en condiciones de descubrir mejores formas para ejecutar el trabajo.

La mejora del método del trabajo es necesario porque permite economizar tiempo, esfuerzo y materiales.

El mejoramiento de las prácticas actuales. Se traducirá en menores costos, mayor seguridad y mayor facilidad. Para realizar los trabajos, trayendo como consecuencia el mejoramiento del centro laboral y por ende el progreso del personal.

Para mejorar métodos de trabajo se requiere una mente receptiva y amplitud de criterio.

El obstáculo más grande para mejorar los métodos de trabajo no han sido las

dificultades técnicas, sino la actitud mental de las personas que creen que están trabajando con los mejores métodos y se resisten a aceptar nuevas ideas.

A pesar de lo mucho que el señor conozca sobre su trabajo cualquier otra persona sin saber nada de él está mejor capacitada para mejorar. La mente funciona sólo cuando está abierta a ideas, críticas y sugerencias para lo cual se requiere mente receptiva y mucho criterio. (p. 13-14)

2.2.4 Servicios

Un servicio es cualquier actividad primaria o complementaria que no produce directamente un producto físico. Los servicios representan la parte no relacionada con bienes de una transacción entre un comprador (cliente) y un vendedor (proveedor). Las empresas que ofrecen servicios se encuentran en industrias como la banca, el hospedaje, la educación, servicios de salud y gobierno.

Los servicios que ofrecen podrían ser un préstamo hipotecario, un lugar cómodo y seguro para dormir, un grado universitario, un procedimiento médico, o protección de policía y bomberos (Collier & Evans, 2016, p. 7).

Asimismo, Chase & Jacobs (2013) consideran que existe una importante diferenciación entre los bienes y servicios, sobre ello, argumentan:

Hay cinco diferencias esenciales entre bienes y servicios. La primera es que un servicio es un proceso intangible que no se pesa ni mide, mientras que un bien es el producto tangible de un proceso y tiene dimensiones físicas. La diferencia tiene implicaciones muy importantes para la empresa, pues una innovación en los servicios, a diferencia de una innovación en un producto, no se puede patentar. Por tanto, la compañía que tiene un nuevo concepto se debe expandir con rapidez antes de que los competidores copien sus procedimientos. La intangibilidad de los servicios también representa un

problema para los clientes porque, a diferencia de lo que ocurre con un producto material, no lo pueden probar antes de la compra.

La segunda diferencia es que un servicio requiere cierto grado de interacción con el cliente para ser un servicio. La interacción puede ser breve, pero debe existir para que el servicio se lleve a cabo. Donde se requiera un servicio personal, las instalaciones deben diseñarse de modo que sea posible tratar con el cliente. Por otro lado, los bienes suelen producirse en instalaciones donde no entra el cliente. Se fabrican conforme a un programa de producción eficiente para la empresa.

La tercera diferencia es que los servicios, con la gran excepción de las tecnologías duras, por ejemplo, cajeros automáticos, y las tecnologías de la información como máquinas contestadoras e intercambios automatizados de internet, son inherentemente heterogéneos; es decir, varían de un día a otro, o incluso de una hora a la siguiente, en función de las actitudes del cliente y de los servidores. Por tanto, incluso labores muy sujetas a un programa, como los centros de atención telefónica, llegan a tener resultados imprevisibles. En cambio, los bienes se producen de modo que se sujetan a especificaciones muy estrictas, día tras día, con una variación prácticamente nula. En caso que se produzca un bien defectuoso, se repara o se desecha.

La cuarta diferencia es que los servicios, como un proceso, son perecederos y dependen del tiempo y, a diferencia de los bienes, no se pueden almacenar. En el caso de un vuelo de avión o un día en el campus es imposible “hacer una devolución de la semana pasada”.

Y en quinto lugar, las especificaciones de un servicio se definen y evalúan en forma de paquete de características que afectan los cinco sentidos. Estas características son:

- Instalaciones de apoyo (ubicación, decoración, distribución, idoneidad arquitectónica, equipamiento).

- Bienes que faciliten las cosas (variedad, consistencia, cantidad de bienes materiales que entraña el servicio; por ejemplo, los alimentos propios del servicio de restaurante).
- Servicios explícitos (capacitación del personal de servicio, consistencia en la prestación del servicio, acceso al servicio, y su posibilidad y duración).
- Servicios implícitos (actitud de los prestadores, ambiente, tiempo de espera, condiciones, privacidad y seguridad, y comodidad) (p. 8-9).

Es así que se entiende que el brindar un excelente servicio al cliente y lograr ese vínculo permitirá desarrollar una fidelización que vaya más allá de los productos ofrecidos, pues como entidad financiera se brinda los mismos productos que ofrecen las demás entidades, por lo cual se debe hacer algo diferente para que los clientes la prefieran.

Clientes

Referente a los tipos de clientes, Evans & Lindsay (2015) argumentan:

La mayoría de las personas piensa en un cliente como el comprador último de un producto o servicio; por ejemplo, el individuo que compra un automóvil para uso personal o el huésped que se registra en un hotel son compradores últimos. Con mayor precisión, estos clientes se consideran consumidores. Obviamente, cumplir las expectativas de los consumidores es el objetivo final de cualquier negocio. Sin embargo, antes de que un producto llegue a los consumidores, puede fluir por una cadena de muchas empresas o departamentos, y cada uno de ellos le agrega algún valor. Por ejemplo, una planta de motores puede comprar acero de una compañía siderúrgica, producir motores y luego transportar los motores a una planta de ensamblaje. La compañía siderúrgica es un proveedor de la planta de motores; la planta de motores es un proveedor de la planta de ensamblaje. La planta de motores es, por

tanto, un cliente de la compañía siderúrgica, y la planta de ensamblaje es un cliente de la planta de motores. Estos clientes se llaman clientes externos.

Cada empleado en una organización también tiene clientes internos que reciben bienes o servicios de los proveedores dentro de la organización. Un departamento de ensamblaje, por ejemplo, es cliente interno del departamento de maquinado, y una persona que se encuentra en la línea de montaje es un cliente interno de la que realiza la tarea previa. La mayoría de los negocios consiste en muchas de estas “cadenas de clientes”. Por tanto, el trabajo de cualquier empleado es satisfacer las necesidades de sus clientes internos, o el sistema entero puede fallar. Este enfoque es una desviación radical de las formas tradicionales de pensar en una organización orientada de una manera funcional. Permite a los trabajadores entender de manera más amplia su papel en el sistema y su contribución al producto final (p. 8).

Medición de la Calidad del Servicio

En base a los diversos estudios realizados sobre organizaciones y siendo recurrente el tema de la calidad en sus obras; los autores Zeithaml, Parasuraman, & Berry (1993) argumentan:

La calidad del servicio produce beneficios porque crea verdaderos clientes: clientes que se sienten contentos al seleccionar una empresa después de experimentar sus servicios, clientes que utilizarán la empresa de nuevo y que hablarán de la empresa en términos positivos con otras personas. (p. 11)

Mientras que Larraín Cortés (2012) argumenta sobre cómo medir la calidad: “Para medir la calidad de servicio, es necesario tomar en cuenta el punto de vista del cliente al ser parte de la experiencia del servicio. Varios autores han estudiado la calidad de servicio desde aquel enfoque” (p. 27)

Los destacados investigadores Zeithaml, Parasuraman y Berry lograron desarrollar una manera de poder medir la calidad del servicio de una organización desde el punto de vista del cliente, al que le llamaron el modelo de las cinco brechas. Es así que estos autores teorizaron que existen un total de cinco brechas en el servicio brindado por una empresa.

Estas investigaciones sirvieron de influencia y base para otros autores como Lovelock & Wirtz (2015) que agregan:

Valarie Zeithaml, Leonard Berry y A. Parasuraman han realizado muchas investigaciones sobre la calidad del servicio e identificaron 10 criterios que utilizan los consumidores para evaluar la calidad de un servicio. En una investigación posterior encontraron una correlación muy alta entre algunas de esas variables, por lo que las conjuntaron en cinco dimensiones generales:

- Tangibles (apariencia de los elementos físicos)
- Confiabilidad (integridad, desempeño preciso)
- Respuesta (prontitud y utilidad)
- Certidumbre (pericia, cortesía, credibilidad y seguridad)
- Empatía (fácil acceso, buena comunicación y comprensión del cliente) (p. 384)

En base a estos argumentos podemos denotar que la meta de la empresa de servicios sería poder lograr cerrar aquella brecha existente entre lo que el cliente espera y lo que percibe.

Asimismo, encontramos diversos autores en el campo de la administración que amplían este modelo como lo son los reconocidos investigadores Lovelock & Wirtz (2015) que en una de sus obras logran establecer un total de seis brechas en los servicios, argumentando lo siguiente:

Pueden ocurrir en diferentes momentos durante el diseño y la prestación de un servicio.

Revisemos cada una con mayor detalle.

- Brecha 1: La brecha del conocimiento es la diferencia entre lo que los proveedores del servicio creen que los clientes esperan, y las necesidades y expectativas reales de los consumidores.
- Brecha 2: La brecha de la política es la diferencia entre las percepciones que tiene la gerencia con respecto a las expectativas del cliente y los estándares de calidad establecidos para la prestación del servicio. Se le llama brecha de la política porque la gerencia toma la decisión política de no entregar lo que cree que los clientes esperan. Algunas razones para establecer estándares por debajo de las expectativas del cliente suelen incluir el costo y la viabilidad.
- Brecha 3: La brecha de la entrega es la diferencia entre estándares de entrega especificados, y el desempeño real de los equipos y las operaciones del servicio en cuanto a esos estándares.
- Brecha 4: La brecha de las comunicaciones internas es la diferencia entre lo que la publicidad y el personal de ventas de la empresa considera que son las características, desempeño y nivel de calidad del servicio del producto, y lo que la empresa es realmente capaz de entregar.
- Brecha 5: La brecha de las percepciones es la diferencia entre lo que en realidad se entrega y lo que los clientes perciben haber recibido (porque en ocasiones son incapaces de evaluar la calidad del servicio con exactitud).
- Brecha 6: La brecha de la calidad del servicio es la diferencia entre lo que los clientes esperan recibir y sus percepciones del servicio que en realidad se les entregó.

En este modelo las brechas 1, 5 y 6 representan brechas externas entre el cliente y la empresa. Las brechas 2, 3 y 4 son brechas internas que ocurren entre diversas funciones y departamentos dentro de la organización. (p. 384-386)

El modelo de las brechas mencionado, por estos experimentados y reconocidos autores, comienza al comprender la real naturaleza de estas deficiencias en una institución, convirtiéndose así en el punto de partida para realizar el proceso de mejora de la calidad del servicio dentro de una organización.

2.2.5 Diagramas

Las actividades asociadas a un proceso con frecuencia se afectan entre sí, por lo cual es importante considerar el desempeño simultáneo de una serie de actividades que operen al mismo tiempo. Al analizar un proceso, es recomendable empezar con un diagrama que muestre sus elementos básicos, por lo general, actividades, flujos y zonas de almacenamiento (Chase & Jacobs, 2013, p. 110).

Es así que el investigador Franklin (2009) destaca la importancia de realizar los diagramas, así como los símbolos que se utilizan en los diagramas de flujo, mencionando lo siguiente:

Las organizaciones demandan recursos técnicos que les permitan precisar, mediante diagramas de flujo y mapas de proceso, los elementos necesarios para llevar a cabo sus funciones en forma lógica y consistente.

En su calidad de técnicas de análisis, compendian en forma ordenada y detallada las operaciones, las actividades, las funciones y los procesos que efectúan las unidades administrativas de la estructura organizacional que intervienen en ellas, los formatos que utilizan, así como los métodos de trabajo con que determinan responsabilidades en la ejecución, el control y la evaluación de sus acciones.

Como herramienta de estrategia permiten elevar el desempeño de la fuerza de trabajo, lograr economías en la producción de bienes o prestación de servicios, mejorar la coordinación con grupos de interés y capitalizar las capacidades distintivas para lograr ventajas sustentables.

Diagramación:

Diagramar es representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos, relaciones o fenómenos de todo tipo por medio de símbolos que clarifican la interrelación entre diferentes factores y/o unidades administrativas, así como la relación causa-efecto que prevalece entre ellos.

Este recurso constituye un elemento de juicio invaluable para individuos y organizaciones de trabajo; aquellos, porque así pueden percibir en forma analítica y detallada la secuencia de una acción, lo que contribuye sustancialmente a conformar una sólida estructura de pensamiento que fortalece su capacidad de decisión. Y las organizaciones, porque les permite dar seguimiento a sus operaciones mediante diagramas de flujo, elemento fundamental para descomponer en partes procesos complejos, lo cual facilita su comprensión y contribuye a fortalecer la dinámica organizacional y a simplificar el trabajo.

Símbolos usados en los diagramas de flujo:

Un diagrama de flujo elaborado con un lenguaje gráfico incoherente o no accesible transmite un mensaje deformado e impide comprender el procedimiento que se pretende estudiar. De ahí la necesidad de contar con símbolos que tengan un significado preciso, y de convenir reglas claras para utilizarlos.

Los símbolos de diagramación que se emplean internacionalmente son elaborados por las instituciones siguientes:

1. La American Society of Mechanical Engineers (ASME) ha desarrollado los símbolos que aparecen en la figura 1, los cuales, a pesar de que son aceptados en áreas de producción, se emplean escasamente en el trabajo de diagramación administrativa, pues se considera que su alcance se enfoca en los requerimientos de esta materia.

Simples	
Símbolo	Representa
	Operación. Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento.
	Inspección. Indica que se verifica la calidad y/o cantidad de algo.
	Desplazamiento o transporte. Indica el movimiento de los empleados, material y equipo de un lugar a otro.
	Depósito provisional o espera. Indica demora en el desarrollo de los hechos.
	Almacenamiento permanente. Indica el depósito de un documento o información dentro de un archivo, o de un objeto cualquiera en un almacén.
Combinados	
Símbolo	Representa
	Origen de una forma o documento. Indica el hecho de elaborar una forma o producir un informe.
	Decisión o autorización de un documento. Representa el acto de tomar una decisión o bien el momento de efectuar una autorización.
	Entrevistas. Indica el desarrollo de una entrevista entre dos o más personas.
	Dstrucción de documento. Indica el hecho de destruir un documento o parte de él, o bien la existencia de un archivo muerto.

Figura 1
Símbolos de la norma ASME para elaborar diagramas de flujo
Fuente: Franklin Fincowsky, E. (2009). Procedimientos y Procesos.
En E. B. Franklin Fincowsky, Organización de Empresas, México:
McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

2. La American National Standard Institute (ANSI) ha preparado una simbología para representar flujos de información del procesamiento electrónico de datos (figura 2), de la cual se emplean algunos símbolos para diagramas de flujo administrativos (figura 3).

Símbolo	Representa	Símbolo	Representa
	Terminal. Indica el inicio o la terminación del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.		Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.
	Disparador. Indica el inicio de un procedimiento, contenido el nombre de éste o el nombre de la unidad administrativa donde se da inicio.		Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Operación. Representa la realización de una operación o actividad relativa a un procedimiento.		Dirección de flujo o línea de unión. Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos.		* Operación con teclado. Representa una acción en que se utiliza una perforadora o verificadora de tarjeta.
	Documento. Representa cualquier tipo de documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.		* Tarjeta perforada. Representa cualquier tipo de tarjeta perforada que se utilice en el procedimiento.
	Archivo. Representa un archivo común y corriente de oficina.		* Cinta perforada. Representa cualquier tipo de cinta perforada que se utilice en el procedimiento.
	Nota aclaratoria. No forma parte del diagrama de flujo sino más bien es un elemento que se le adiciona a una operación o actividad para dar una explicación de ella.		* Cinta magnética. Representa cualquier tipo de cinta magnética que se utilice en el procedimiento.
	Línea de comunicación. Representa la transmisión de información de un lugar a otro mediante líneas telefónicas, telegráficas, de radio, etcétera.		* Teclado en línea. Representa el uso de un dispositivo en línea para proporcionar información a una computadora electrónica u obtenerla de ella.

Nota: Los símbolos marcados con * son utilizados en combinación con el resto cuando se está elaborando un diagrama de flujo de un procedimiento en el cual interviene algún equipo de procesamiento electrónico.

Figura 2
Símbolos de la norma ANSI para elaborar diagramas de flujo (procesamiento electrónico de datos).

Fuente: Franklin Fincowsky, E. (2009). Procedimientos y Procesos. En E. B. Franklin Fincowsky, Organización de Empresas, México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Símbolo	Representa
	Inicio o término. Indica el principio o el fin del flujo. Puede ser acción o lugar; además, se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Actividad. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento. Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	Archivo. Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.
	Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.

Figura 3
Símbolos de la norma ANSI para elaborar diagramas de flujo (diagramación administrativa)

Fuente: Franklin Fincowsky, E. (2009). Procedimientos y Procesos. En E. B. Franklin Fincowsky, Organización de Empresas, México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

3. La International Organization for Standardization (ISO) ha elaborado una simbología para apoyar la garantía de calidad a consumidores y clientes de acuerdo con las normas ISO-9000:2000 (figura 4).

4. El Instituto Alemán de Estandarización, Deutsches Institut für Normung e. V. (DIN), ha desarrollado una simbología para la norma del manejo de información de la familia de las normas ISO (figura 5). (p. 297-303)

Símbolo	Representa
	Operaciones. Fases del proceso, método o procedimiento.
	Inspección y medición. Representa el hecho de verificar la naturaleza, calidad y cantidad de los insumos y productos.
	Operación e inspección. Indica la verificación o supervisión durante las fases del proceso, método o procedimiento de sus componentes.
	Transportación. Indica el movimiento de personas, material o equipo.
	Demora. Indica retraso en el desarrollo del proceso, método o procedimiento.
	Decisión. Representa el hecho de efectuar una selección o decidir una alternativa específica de acción.
	Entrada de bienes. Productos o material que ingresan al proceso.
	Almacenamiento. Depósito y/o resguardo de información o productos.

Figura 4
Símbolos de la norma ISO-9000 para elaborar diagramas de flujo
Fuente: Franklin Fincowsky, E. (2009). Procedimientos y Procesos. En E. B. Franklin Fincowsky, Organización de Empresas, México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Símbolo	Representa
	Datos. Elementos que alimentan y se generan en el procedimiento.
	Comienza ciclo. Inicio de un ciclo que produce o reproduce un flujo de información.
	Documento. Representa un documento que ingresa, se procesa, se produce o sale del procedimiento.
	Proceso. Representa la ejecución de actividades u operaciones dentro del proceso, método o procedimiento.
	Decisión. Indica un punto dentro del flujo en el que es posible seleccionar entre dos o más opciones.
	Operaciones manuales. Constituye la realización de una operación o actividad en forma específicamente manual.

Figura 5

Símbolos de la norma DIN para elaborar diagramas de flujo

Fuente: Franklin Fincowsky, E. (2009). Procedimientos y Procesos. En E. B. Franklin Fincowsky, Organización de Empresas, México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

2.3 Marco Conceptual

- **Calidad:**

Es el cumplimiento de los requisitos para la satisfacción de las necesidades del cliente (Münch, 2010, p.224).

- Cliente interno:
Reciben bienes o servicios de los proveedores dentro de la organización (Evans & Lindsay, 2015, p.8).
- Control:
Conjunto de actividades para determinar los bienes y servicios a producir, sus especificaciones, cantidades y tiempos (Münch, 2010, p.223).
- Diagrama de flujo:
El diagrama de flujo es la representación gráfica de la secuencia de operaciones (Münch, 2010, p.223).
- Estándar:
Un estándar o un indicador puede ser definido como una unidad de medida que sirve como patrón para efectuar el control (Münch, 2010, p.125).
- Macro Región Lima:
Conjunto de agencias del banco donde se brinda atención al público y que operan exclusivamente en Lima (Banco de la Nación, 2016, p.3).
- Misión:
La misión es la razón de ser de la empresa, debe fundamentarse en valores y principios sólidos que la guíen y le den "personalidad propia" (Louffat, 2015, p.5).
- Orden de servicio:
Documento que formaliza un requerimiento solicitado por los clientes internos realizado mediante correo electrónico (Banco de la Nación, 2016, p.3).
- Prioridad:
Preferencia en la atención de los requerimientos respecto a su magnitud (Banco de la Nación, 2016, p.3).
- Procedimientos: conjunto de actividades detalladas que se muestran de manera cronológica.
- Procesos:
Un proceso es una secuencia de actividades vinculadas cuyo objetivo es lograr algún resultado (Evans & Lindsay, 2015, p.205).

- **Requerimiento:**

Solicitud realizada por los clientes internos referente a necesidades de mantenimiento (Banco de la Nación, 2016, p.3).

- **Servicios Generales:** área encargada de brindar oportuna y eficientemente el servicio mantenimiento preventivo o correctivo acorde a los requerimientos solicitados.

- **Tiempos de atención:**

Son los periodos de tiempo que son necesarios aplicar para solucionar los requerimientos solicitados (Banco de la Nación, 2016, p.3).

- **Visión:**

La visión es la extensión de la misión proyectada hacia el futuro que persigue el desarrollo institucional a mediano y largo plazo (Louffat, 2015, p.5).

- **Cuadro de Asignación de Personal (CAP):**

Documento técnico-normativo de gestión institucional que contiene los cargos que una entidad prevé como necesarios para su normal funcionamiento en base a su estructura orgánica vigente y durante un periodo de tiempo determinado, según DECRETO SUPREMO N° 043-2004-PCM (Banco de la Nación, 2016, p.3).

CAPÍTULO III:

DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA

3.1 Análisis del modelo o caso

3.1.1 Historia del Banco de la Nación.

El Banco de la Nación se funda el 27 de enero de 1966, el Congreso de la República aprobó la Ley 16000 por la cual creaba el Banco de la Nación. Días después, el Poder Ejecutivo, bajo la firma del presidente de la República, Fernando Belaúnde Terry la pone en vigencia, culminando así un largo proceso cuyos antecedentes históricos datan del siglo XIX.

El Banco de la Nación encuentra sus antecedentes inmediatos en el año 1905, durante el gobierno de don José Pardo, en el que se crea la Caja de Depósitos y Consignaciones, mediante la Ley N° 53 del 11.02.05. Esta Institución amplió sus actividades en 1927 cuando se le encargó a través de la Ley 5746 la administración del Estanco del Tabaco y Opio, así como la recaudación de las rentas del país, derechos e impuestos del alcohol, defensa nacional y otros. Finalmente, en diciembre del mismo año se le encarga la recaudación de la totalidad de las rentas de toda la República.

En 1994, durante el gobierno de Alberto Fujimori Fujimori, con el Decreto Supremo N° 07- 94-EF Estatuto del Banco, se modificaron las funciones, las mismas que serán ejercidas sin exclusividad respecto de las Empresas y Entidades del Sistema Financiero:

- Brindar servicios de pagaduría de acuerdo a las instrucciones que dicte la Dirección General del Tesoro Público.
- Brindar servicios de recaudación por encargo de los acreedores tributarios.
- Efectuar por delegación, operaciones propias de las subcuentas bancarias del Tesoro Público.
- Actuar como Agente Financiero del Estado.
- Actuar por cuenta de otros Bancos o Financieras, en la canalización de recursos.
- Participar en las operaciones de comercio exterior del Estado.
- Otorgar facilidades financieras al Gobierno Central, y a los Gobiernos Regionales y Locales, en los casos en que éstos no sean atendidos por el Sistema Financiero Nacional.
- Las facilidades financieras que otorga el Banco no están sujetas a los límites que establece la Ley General de Instituciones Bancarias, Financieras y de Seguros.
- Brindar Servicios de Corresponsalía.
- Brindar Servicios de Cuentas Corrientes a las Entidades del Sector Público Nacional y a Proveedores del Estado.
- Recibir depósitos de ahorros en lugares donde la banca privada no tiene oficinas.

Desde sus inicios de actividades el Banco de la Nación ha buscado ofrecer productos financieros descentralizados a los largo del país promoviendo así la bancarización a nivel nacional, esto viéndose reflejado actualmente en su misión: “El Banco de la Nación brinda servicios a las entidades estatales, promueve la bancarización y la inclusión financiera en beneficio de la ciudadanía complementando al sector privado, y fomenta el crecimiento descentralizado del país, a través de una gestión eficiente y auto-sostenible”

Cabe resaltar que la visión institucional del Banco de la Nación es la de: “Ser reconocido como socio estratégico del Estado Peruano para la prestación de servicios

financieros innovadores y de calidad, dentro de un marco de gestión basado en prácticas de Buen Gobierno Corporativo y gestión del talento humano”. Es por ello que ha puesto a disposición una serie de mecanismos y procesos a fin de poder consolidar la visión institucional, en ese sentido las agencias conforman un papel importante pues son las que brindan atención al cliente externo, además de colocar la oferta financiera, así contribuyendo con la descentralización en todo el territorio nacional.

3.1.2 Descripción de la Sección Servicios Generales.

La Sección Servicios Generales, está incluida dentro de la Subgerencia de Administración y Servicios, la cual es integrante de la Gerencia de Logística. Esto se puede observar en el organigrama mostrado en la figura 6.

La Sección Servicios Generales tiene como misión: Planificar, organizar y supervisar los servicios de transporte y servicios generales de la Oficina Principal, la cual la ejecuta mediante una serie de funciones descritas en el Manual de Procedimientos, tales funciones están representadas mediante el diagrama de flujo denominado Procedimiento 01 Atención Mesa de Servicio el cual se puede visualizar en los anexos.

La atención de los requerimientos empieza por la Mesa de Atención de Servicios Generales, cuando el cliente interno requiere el servicio mediante correo electrónico, el operador de la mesa de atención evalúa el requerimiento si es competencia del área, si es así genera la orden de servicio en el aplicativo Servicios Generales, la cual es asignada a los Supervisores de Servicio los cuales a su vez designan al personal técnico a su cargo.

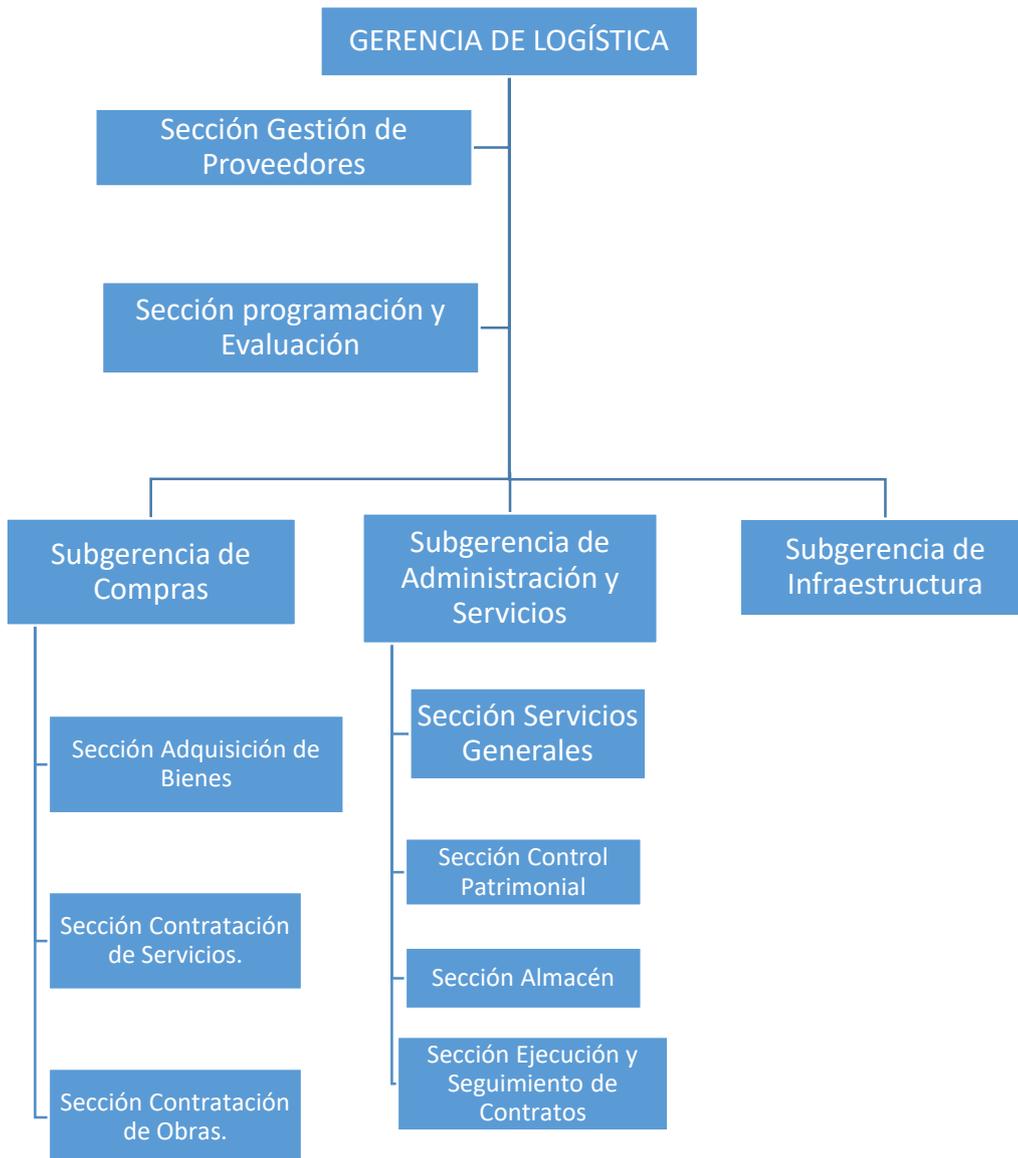


Figura 6 Organigrama Gerencia Logística
Fuente: Gerencia de Logística

El personal técnico evalúa el requerimiento e informa al supervisor las acciones a tomar, realiza el requerimiento solicitado e ingresa al aplicativo a dar resuelto la orden de servicio, la mesa de atención de servicios generales, una vez notificada mediante el aplicativo servicios generales, realiza las llamadas telefónicas o envía correos a los clientes internos solicitando la conformidad del servicio, si es conforme proceden a cerrar la orden de atención, si no es conforme reabren la orden de trabajo colocando el comentario respectivo.

Como se puede denotar durante el proceso realizado y el diagrama que representa las funciones descritas de la sección, no se establece las coordinaciones necesarias entre la mesa de atención de servicios generales y los supervisores, además de carecer de mecanismos de control pues solo se controla la orden de atención al momento de solicitar la conformidad al cliente interno, pero no durante el proceso de atención de la misma, generando demoras en la atención, quejas, reclamos e insatisfacción del cliente interno el cual labora en las instalaciones de la agencia, a su vez impacta en el cliente externo quien realiza sus operaciones financieras sin las comodidades y servicio de calidad que merece.

3.1.3 Análisis de la Mesa de Atención de Servicios Generales del Banco de la Nación.

La Mesa de Atención de Servicios Generales inicia sus operaciones de lunes a viernes de 07:30 am a 19:30 pm y sábados de 8:00 am a 13:30 pm, y está conformada por el siguiente personal:

- 01 coordinador de servicio
- 03 operadores de servicio.
- 02 practicantes.

Está es un área administrativa, encargada de brindar apoyo al cliente interno, mediante la coordinación y atención de sus requerimientos, asignándoles ordenes de atención.

El procedimiento se inicia cuando el cliente interno emite su requerimiento mediante correo electrónico a la dirección: serviciosgenerales@bn.com.pe, la mesa de atención realiza un primer filtro de atención validando si el servicio corresponde es de nuestra competencia, si es así se le asigna un número de ticket de atención y prioridad en el aplicativo Servicios Generales.

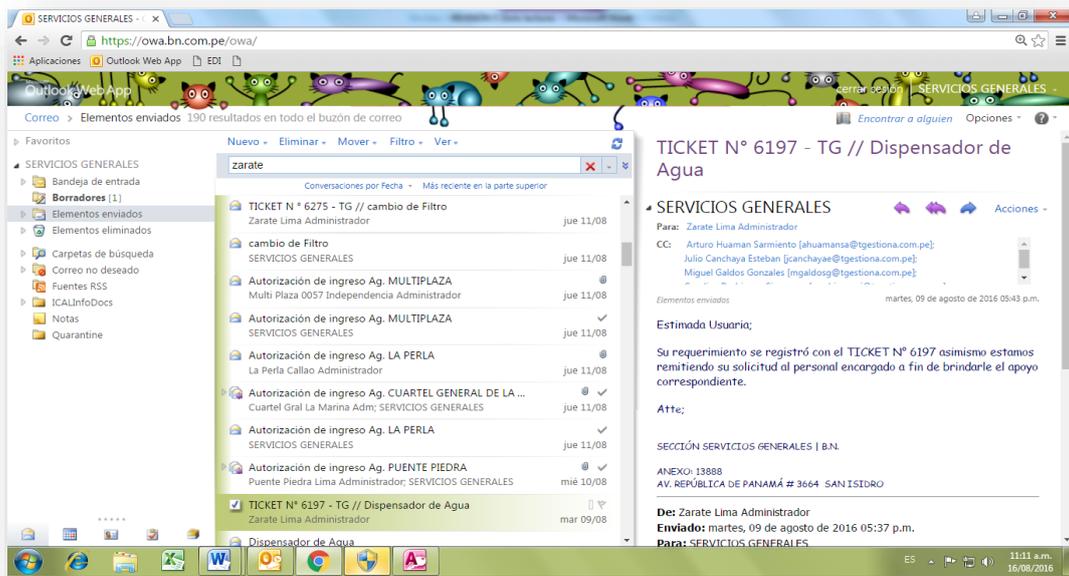


Figura 7 Correo electrónico Servicios Generales
Fuente: Sección Servicios Generales

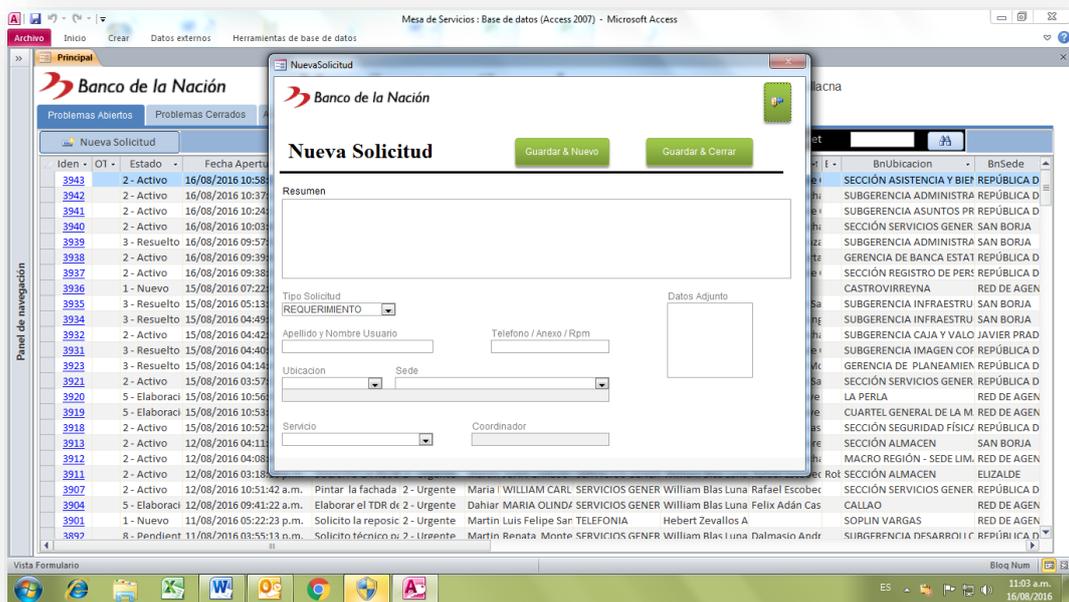


Figura 8
Aplicativo Servicios Generales
Fuente: Sección Servicios Generales

Como se puede observar se genera una orden de servicio, la cual contiene:

- Número de Atención: Requerimiento al cual se le asigna un orden de llegada.
- Estado: Son los diferentes momentos el cual atraviesa un requerimiento, estos pueden ser: nuevo, activo, pendiente de fondo fijo, elaboración de TDR, red de agencia, ejecución SG, abastecimiento, resuelto y cerrado.
- Datos del Usuario: Son los datos del cliente interno, solicitante del servicio,
- Código/ Ubicación: Claves numéricas con las cuales el banco enumera sus inmuebles a nivel Nacional
- Fecha de Apertura: Día y hora que el cliente interno requiere el servicio.
- Servicios: Requerimiento que solicita el usuario entre ellos se encuentran: Aire Acondicionado, Grupo Electrónico, Servicios Generales I y II, Fondo Fijo, Telefonía.
- Coordinador: Supervisor que tiene a cargo personal técnico para atender los diversos requerimientos, según su área.
- Especialista: Personal técnico encargado de realizar a cabo el servicio.
- Prioridad: Asignación realizada a cada requerimiento de acuerdo al nivel de criticidad que tenga, esta se divide en: Crítico (atención en el acto), urgente (atender hasta con 72 horas), normal (atención hasta 10 días).

Los demás campos de la orden requerimiento no están habilitados de en la configuración del sistema Access 2010.

Estas órdenes de atención son asignadas a los coordinadores de cada área, que designan al personal técnico a su cargo, los cuales son los encargados en primera instancia de hacer la evaluación del requerimiento, para luego poder atenderlo si está dentro de sus posibilidades o de lo contrario seguir el procedimiento correspondiente.

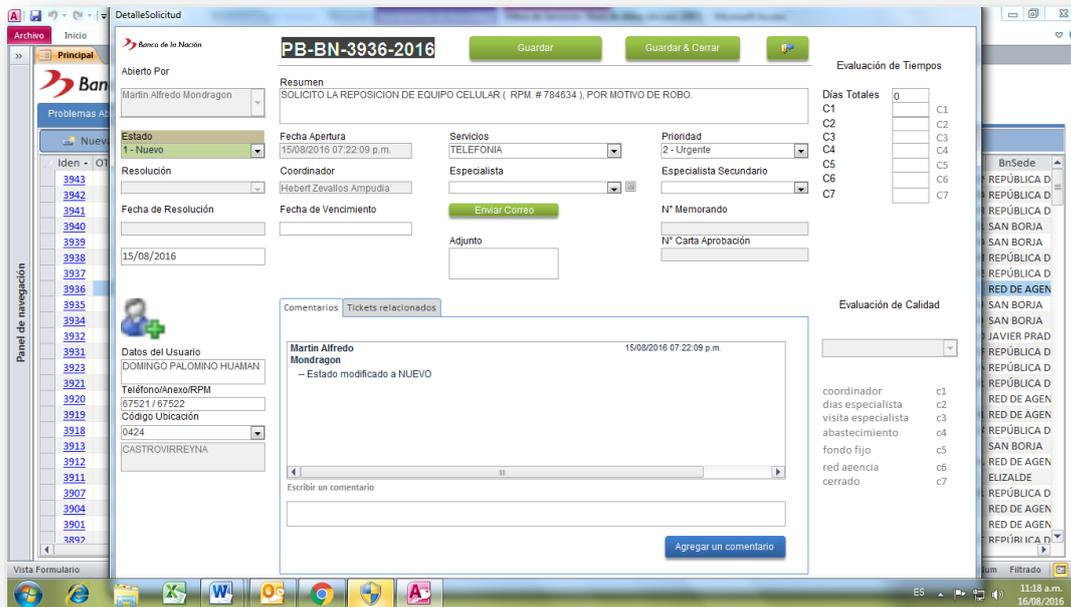


Figura 9
Orden de servicio - Ticket de atención
Fuente: Sección Servicios Generales

Una vez terminada la atención por la parte técnica, los supervisores o técnicos colocan resuelto en la orden de requerimiento, los operadores de la mesa proceden a realizar la llamada respectiva o enviar la notificación correspondiente vía electrónica a fin de proceder a cerrar el ticket de atención.

En el año 2016 la Mesa de Servicios Generales genero 1817 requerimientos, los cuales tuvieron deficientes tiempos de atención como se detalla en el siguiente cuadro:

- Promedio T.A: Promedio en días de Atención de requerimientos.
- Mín. de T.A: Tiempo mínimo en días de atención de un requerimiento.
- Máx. de T. A: Tiempo máximo en días de atención de un requerimiento.

Etiquetas de fila	Promedio de T A	Mín. de T A	Máx. de T A2
AIRE ACONDICIONADO	55	0	376
1 - Crítico	15	0	57
2 - Urgente	56	0	376
3 - Normal	45	3	105
GRUPOS ELECTROGENOS	42	0	307
1 - Crítico	103	103	103
2 - Urgente	43	0	307
3 - Normal	25	0	153
SERVICIOS GENERALES	35	0	286
1 - Crítico	11	5	24
2 - Urgente	34	0	286
3 - Normal	40	1	144
SERVICIOS GENERALES I	40	0	281
1 - Crítico	2	2	2
2 - Urgente	44	0	281
3 - Normal	37	0	168
SERVICIOS GENERALES II	16	0	126
2 - Urgente	26	1	126
3 - Normal	10	0	90
TELEFONIA	9	0	92
1 - Crítico	7	7	7
2 - Urgente	9	0	92
3 - Normal	5	0	29
Total general	32	0	376

Figura 10
Promedio de Atención en días, año 2016
Fuente: Sección Servicios Generales

Como se puede apreciar en la figura 10 los tiempos de atención en el año 2016 fueron deficientes teniendo como promedio de atención 32 días por cada requerimiento solicitado.

La problemática actual se describe a continuación; cuando se apertura la orden de requerimiento en el aplicativo servicios generales, el primer inconveniente es la asignación al personal técnico, puesto que los supervisores no asignan diariamente los requerimientos a su personal obteniendo hasta más de 10 días en espera de asignación. Por otro lado, como no hay un efectivo seguimiento y control de los requerimientos estos demoran en ser atendidos después de asignarse, generando llamadas de queja de los

clientes internos o de lo contrario envían sus correos nuevamente y en vez de contrastar el requerimiento, generan una nueva orden lo cual genera duplicidad, en el año 2016 se generaron 375 órdenes duplicadas las cuales fueron cerradas, no dándose una respuesta en el momento al cliente, el cual es nuestra prioridad como entidad de pública financiera.

Cabe indicar que la problemática del estudio de caso se desarrolla dentro de la sección de manera interna, la propuesta de mejora no infringe las normas, directivas ni circulares vigentes. En la fecha en que se realiza este estudio de caso; el área de Servicios Generales cuenta con el siguiente personal, como se detalla en las tablas 1 y 2 presentadas:

Tabla 1
Lista del personal que integra la Sección Servicios Generales (Parte 1)

<i>Nombres y apellidos</i>	<i>Cargo Sección</i>
<i>Manuel Vicente Mercado Meneses</i>	<i>Jefe de Sección</i>
<i>Zoila Sotomayor Bravo</i>	<i>Secretaria Sección</i>
<i>Manuel Verónico Chavez Ariza</i>	<i>Supervisor Grupo Técnico</i>
<i>William Carlos Blas Luna</i>	<i>Supervisor Grupo Técnico</i>
<i>Juan Alberto Puppo Zavala</i>	<i>Supervisor Grupo Técnico</i>
<i>Silvio Eduardo Obando Giuria</i>	<i>Supervisor Grupo Técnico</i>
<i>Victor Hugo Herrera Villalta</i>	<i>Supervisor Grupo Técnico</i>
<i>Luis Hernan Aliaga Palomino</i>	<i>Supervisor Sede Elizalde</i>
<i>Rino Francisco Córdova Saldariaga</i>	<i>Supervisor Grupo Técnico</i>
<i>Simón Miranda Figueroa</i>	<i>Técnico Servicios Generales</i>
<i>Rafael Vega Pachas</i>	<i>Técnico Servicios Generales</i>
<i>Sergio Abel Guillén Mateo</i>	<i>Técnico Servicios Generales</i>

Fuente: Sección Servicios Generales

Tabla 2
 Lista del personal que integra la Sección Servicios Generales (Parte 2)

<i>Nombres y apellidos</i>	<i>Cargo Sección</i>
<i>Sergio Abel Guillén Mateo</i>	<i>Técnico Servicios Generales</i>
<i>Rafael Escobedo Castillo</i>	<i>Técnico Servicios Generales</i>
<i>Gerbir Sierra Jahuancama</i>	<i>Técnico Servicios Generales</i>
<i>Luis Fernandez Alcantara</i>	<i>Técnico Servicios Generales</i>
<i>Yoon Rodriguez Quispe</i>	<i>Técnico Servicios Generales</i>
<i>Robert Román Córdova</i>	<i>Técnico Servicios Generales</i>
<i>Felix Adán Castañeda del Rosario</i>	<i>Técnico Servicios Generales</i>
<i>Sandro Matta Vilchez</i>	<i>Técnico Servicios Generales</i>
<i>Felix Franco Salguero</i>	<i>Técnico Servicios Generales</i>
<i>José Curitumay Quincho</i>	<i>Técnico Servicios Generales</i>
<i>Dalmasio Andrade Conejo</i>	<i>Técnico Servicios Generales</i>
<i>Oscar Artidoro Rengifo Carmona</i>	<i>Responsable Contrato TGestiona</i>
<i>Jhon Ismael Vilcapoma Camarena</i>	<i>Responsable Fondo Fijo</i>
<i>Jeanet Morales Bustamante</i>	<i>Coordinadora Mesa de Atención</i>
<i>Martín Mondragón Mendez</i>	<i>Operador Mesa de Atención</i>
<i>Flor Gutti Campos</i>	<i>Operadora Mesa de Atención</i>
<i>Dahiana Cristy Bernabel Soto</i>	<i>Practicante Mesa de Atención</i>
<i>Katherine Rincón Rodriguez</i>	<i>Practicante Mesa de Atención</i>
<i>Kathia Celeste Liñan Cortez</i>	<i>Practicante Grupo Técnico</i>
<i>María Pía Ticona Callacna</i>	<i>Practicante Grupo Técnico</i>

Fuente: Sección Servicios Generales

3.1.4 Determinación del desarrollo del modelo

De acuerdo a nuestra problemática se procede a desarrollar diagramas de operaciones inicialmente del modelo actual para después de ello, proceder con la elaboración de un modelo propuesto, esperando que este pueda aportar significativamente en la mejora del servicio prestado.

3.1.5 Simbología

El modelo utilizado para graficar la situación actual de los servicios generales es el de un diagrama de operaciones que cuenta con la simbología particular mostrada en la figura 11, que ha sido ideada y desarrollada en base a las simbologías generablemente aceptadas como son los símbolos de la ASME, ANSI, ISO y DIN.

3.1.6 Medición

Los tiempos descritos en el presente estudio de caso fueron suministrados de las siguientes formas:

1. Observación: Desde el ingreso de un requerimiento se cronometró el tiempo de atención del mismo en todas sus fases.
2. Datos brindados por los supervisores: El apoyo de los Supervisores del personal técnico del Banco de la Nación quienes brindaron información respecto al tiempo con que el personal tiene lo diversos requerimientos.
3. Administradores Red de Agencia: En llamadas telefónicas efectuadas a los administradores en las agencias quienes nos indicaron los tiempos promedios en el cual ingresan su requerimiento al sistema.

	Entrada de bienes
	Teclado en línea / Ingreso al aplicativo
	Operaciones
	Clasificación
	Decisión
	Inspección
	Transporte
	Demora - Espera
	Almacenamiento / Archivo

Figura 11
Simbología para el diagrama de operaciones
Elaboración Propia

3.1.7 Desarrollo

Para poder realizar este estudio de caso se empezó a recolectar la totalidad de la información del proceso actual, describiendo de manera secuencial todos los pasos que se realizan desde el ingreso de un requerimiento por la mesa de atención de servicios generales y también los otros canales alternos de atención (EDI - Red de Agencia), así como los demás procedimientos descritos hasta que se logra dar por atendido un requerimiento.

Los costos fueron promediados como se puede apreciar en los anexos de acuerdo al servicio que se realiza infaltablemente todos los meses, como se aprecia para el Banco de la Nación es el servicio de Evaluación eléctrica de Lobbies, para el tercero (proveedor-TGestiona) es el servicio de cambio de luminarias.

Como se observa en los anexos para ambos es un costo distinto de acuerdo al análisis de costos descrito.

En base a ello, se grafica en el diagrama N° 1 Diagrama de Procesos Situación Actual de los Servicios Generales de Mantenimiento (figura 12) y en el diagrama N° 2 Diagrama de Procesos Situación actual Servicios Generales sólo con personal técnico del Banco de la Nación (figura 13), la situación actual de los servicios generales, para después de analizarlo, plantear propuestas de mejora.

Diagrama N°1: Diagrama de Procesos Situación Actual de los Servicios Generales de Mantenimiento

Paso	DESCRIPCIÓN	TIEMPO	COSTO	SIMBOLOGÍA									Observaciones	
		(Minutos)	(S/.)	▼	◀	●	◊	◆	■	➔	◐	▲		
			4.1											
EL ADMINISTRADOR														
1	Ingresar al aplicativo EDI (TERCERO/TGESTIONA) (CONTRATO/SOLO AGENCIAS)	5	20.5			5								Administrador
1.1	Llenar el formulario de requerimiento y lo envía vía EDI	10	41			10								
SOLO PARA AGENCIAS														
2	Solicitar requerimiento vía correo electrónico	3	12.3			3								el Usuario
3	Filtrar solicitud de requerimiento	2	8.2					2						La Mesa de atención de Servicios (MASG),
4	Analizar competencia de atención	5	20.5					5						
5	Canalizar la orden de servicio	2	8.2									2		

6	Tercero (TGESTIONA):		0																	
6.1	Registrar Solicitud de trabajo en el aplicativo EDI	3	12.3		3															
6.1.1	Solicitar autorización de ingreso al inmueble	2	8.2			2														
6.1.2	Evaluar requerimiento in situ	240	984			240														
6.1.3	Informar competencia de la acción.	5	20.5			5														
6.2	Si el servicio es de su contrato atiende:	720	2952					60												660
6.2.1	Preparar conformidad del usuario	10	41			10														
6.2.2	Constatar y firma conformidad	10	41				5			5										
6.2.3	Escanear y remite vía EDI ACTA DE CONFORMIDAD	10	41				10													
6.2.4	Si no está dentro de su competencia:		0																	
6.2.5	Informar vía correo electrónico a la mesa de atención.	3	12.3				3													

7	Remitir Informe al Supervisor zonal. (personal técnico)..	2	8.2				2			La mesa de atención
8	Solicitar cotización al tercero (TGESTIONA).	2	8.2				2			
9	Preparar y remitir presupuesto Al personal Tco BN. CC. Mesa de atención (cotización).	2880	11808			180		100	2600	
	EVALUAR PRESUPUESTO		0							El Supervisor (Personal Tco).
10	Preparar Criteros de evaluación: Tiempo, Precio y Calidad de insumos.	5	20.5			5				
10.1.1	Aprobar el Presupuesto	5	20.5				5			Si cumple condiciones establecidas
10.1.2	Canalizar al personal técnico del banco de la Nación	5	20.5					5		Si no cumple se
11	Solicitar el Franqueo vía EDI de la solicitud de trabajo.	5	20.5			5				El tercero
	FONDO FIJO									
12	Realizar por fondo fijo, y es informado al supervisor	10	37.5				10			Si el mantenimiento no excede los S/. 700.00

12	Realizar por fondo fijo, y es informado al supervisor	10	37.5	10																Si el mantenimiento no excede los S/. 700.00	
12.1	Solicitar al jefe de la sección con copia al encargado del Fondo Fijo mediante correo electrónico, la disponibilidad para el mantenimiento.	10	37.5	10																Si es fondo fijo, el supervisor	
12.2	Autorizar la solicitud.	20	75																	20	
12.3	Realizar pedido de aprovisionamiento (Compra de Materiales).	180	675																	180	El personal Técnico
12.4	Entregar factura de compra al encargado del fondo fijo.	10	37.5																	10	
12.5	Realizar el servicio de mantenimiento	120	450																	120	El personal técnico
12.6	Informar y dar resuelto en el aplicativo.	10	37.5	10																	
12.7	Ejecutar el servicio en presencia del personal técnico.	180	675																	180	El tercero
12.8	Presentar sus facturas al encargado del fondo fijo para su contrasprestación.	10	37.5																	10	El tercero
12.9	Informar y da resuelto en el aplicativo.	10	37.5																	10	El personal técnico

13	Preparar términos de referencia (TDR)	480	1968	480						
13.1	Canaliza atención según sede institucional (Agencia, Lobies, Oficina especial y sedes centrales)	178	729.8	10			168			
13.2	Enviar correo al administrador para la aplicación de la Circular: BN-CIR -2600-272-03 Rev.3	10	41	5		5				Si es Agencia se
13.2.1	Si son las otras dependencias:		0							
13.2.2	Comprar adjuntando TDR e información de las necesidades del usuario.	10	41	10						Memorandum a Sub gerencia de
13.2.3	Comprar, gestionar cotizaciones (estudio de mercado).	14400	59040	14400						La Sub Gerencia de
13.2.4	Remitir cotizaciones al Supervisor del Personal técnico para la validación técnica.	1440	5904				1440			
13.2.5	Estudiar, analizar y emite opinión técnica, remite a la Sub Gerencia de compras Vía Correo electrónico.	1440	5904	50	1390					

13.2.6	Preparar Cuadro comparativo de cotizaciones	4320	17712	4320							
13.2.7	Preparar carta de aprobación para el Proveedor con copia al Supervisor de Personal Técnico	480	1968	60				10	410	La Sub Gerencia de Compras (SGC)	
13.2.8	Realizar el Servicio Según TDR.	1440	5904	1440						El Proveedor	
13.2.9	Verificar los trabajos e indica al proveedor remitir su acta de conformidad.	60	246				60			El Supervisor Tco.	
13.2.10	Remitir su documentación al jefe de Servicios generales por mesa de partes solicitando el Acta de Conformidad	1440	5904					1440		El Proveedor	
13.2.11	Derivar a su practicante a realizar el acta de conformidad	5	20.5				5			El Supervisor Tco.	
13.2.12	Realizar el acta de conformidad y llama al proveedor a venir a recoger el acta de conformidad.	30	123	30						El practicante	
13.2.13	Archivar las actas de conformidad y actuados.	5	20.5						5	El Practicante (Asistente del Supervisor)	

13.2.14	Remitir su acta de conformidad, factura y documento requeridos para el pago de la contraprestación a la mesa de	10	41										10	El proveedor
14	Ingresar a la sección, ejecución y seguimiento de contratos (según plazo establecido).	2880	11808					960					1920	El documento
14.1	Remitir la documentación respectiva al área de contabilidad para que el proveedor cobre su cheque.	4320	17712					60	420				3840	Si cumplió en los terminos establecidos
14.2	Solicitar al supervisor encargado informe tco. Para ver la demora de los días.	1440	5904					10	20				1410	establecidos según los TDR la sección, ejecución y seguimineto de contratos
15	Aplicar la penalidad correspondiente por la demora de días	1440	5904					1440						la sección, ejecución y seguimiento de contratos
16	Enviar al área de contabilidad para el cobro del cheque.	4320	17712					60				1380	2880	El proveedor
	TOTAL	44,627.00	182,774.70				81	25,662	2	510	1,534	3,103	13,320	415

Figura 12

Diagrama N°1: Diagrama de Procesos Situación Actual de los Servicios Generales de Mantenimiento

Elaboración Propia

Diagrama N° 2: Diagrama de Procesos Situación actual Servicios Generales sólo con personal técnico del Banco de la Nación.

DESCRIPCIÓN		TIEMPO	COSTO										
Paso	1: HABILITACIÓN DE PIEZAS	(Minutos)	(S/.)	▼	▭	●	◀	▶	■	→	◐	▲	Observaciones
			3.75										
1	Solicitar Mantenimiento vía correo electrónico	3	11.25		●	3							El usuario solicitará mantenimiento
2	Filtrar solicitud de mantenimiento	2	7.5		●	2							
3	Analizar competencia de atención:	5	18.75		●	5							
3.1.	Analizar Inmuebles fuera de contrato de Tgestiona		0			●							
3.2.	Canalizar la orden de servicio		0			●							
3.3.	Generar orden de servicio mediante el aplicativo Access 2010(Servicios Grales).		0			●							
3.4.	Asignar al supervisor zonal en el aplicativo		0			●							la mesa de atención asignará
4	Personal Técnico		0			●							
4.1.	Designar al personal tco. a su cargo en el aplicativo.	5	18.75			●							El Supervisor
4.1.11	Revisar las ordenes de servicio (tickets) de atención asignados por el supervisor.	10	37.5			●							Personal técnico
4.2.	Realizar la comisión de servicios a los inmuebles según orden de servicio.	20	75			●							Personal técnico

4.2.1	Evaluar in situ la orden de servicio	300	1125																	Personal técnico
4.2.1.1	Solucionar en el acto, informar y da resuelto en el aplicativo.	60	225								60									si el requerimiento es atendible
4.2.1.2	Informar al supervisor mediante correo indicando el tipo de mantenimiento a realizar	15	56.25																	si no lo arregla,
4.2.1.2.1	Realizar por fondo fijo, y es informado al supervisor	10	37.5																	no excede los S/. 700.00,
4.2.1.2.1.1	Solicitar al jefe de la sección con copia al encargado del Fondo Fijo mediante correo	15	56.25																	Si es fondo fijo, el supervisor
4.2.1.2.1.2	Autorizar la solicitud.	15	56.25																	El Jefe de Sección
4.2.1.2.1.3	Realizar pedido de aprovisionamiento (Compra de Materiales).	180	675																	Personal técnico
4.2.1.2.1.4	Entregar factura de compra al encargado del fondo fijo.	10	37.5																	
4.2.1.2.1.5	Realizar el servicio de mantenimiento	15	56.25																	Personal técnico
4.2.1.2.1.6	Informar y da resuelto en el aplicativo.	15	56.25																	
5	Preparar TDR.	180	675																	S/. 700.00 hasta las 8

3.2 Construcción del modelo mejorado

En base a lo establecido, se realiza dos diagramas de operaciones de la propuesta elaborada con la división correspondiente acorde al tipo de atención de servicios generales.

Diagrama N°3: Diagrama de Procesos Mejorados de Servicios Generales

DESCRIPCIÓN	TIEMPO	COSTO	SIMBOLOGÍA										Observaciones	
	(Minutos)	(S/.)	▼	▭	●	◊	◆	■	➔	◐	▲			
		4.1												
EL ADMINISTRADOR														
1	Ingresar al aplicativo EDI (TERCERO/TGESTIONA) (CONTRATO)(SOLO AGENCIAS)	5	41			5								Administrador
1.1	Llenar el formulario de requerimiento y lo envía vía EDI	10	82			10								
SOLO PARA AGENCIAS														
2	Solicitar requerimiento vía correo electrónico	3	12.3			3								El usuario
3	Filtrar solicitud de requerimiento	2	8.2					2						La Mesa de atención de Servicios (MASG),
4	Analizar competencia de atención	5	20.5					5						
5	Canalizar la orden de servicio	2	8.2										2	

DESCRIPCIÓN		TIEMPO	COSTO	SIMBOLOGÍA										Observaciones	
		(Minutos)	(S/.)	▼	▭	●	◊	◊	▭	➔	◐	▲			
6	Tercero (TGESTIONA):		0												
6.1	Registrar Solicitud de trabajo en el aplicativo EDI	3	12.3												
6.1.1	Solicitar autorización de ingreso al inmueble	2	8.2												
6.1.2	Evaluar requerimiento in situ	240	984												
6.1.3	Informar competencia de la acción.	5	20.5												
6.2	Si el servicio es de su contrato atiende:	720	2952												
6.2.1	Preparar conformidad del usuario	10	41												
6.2.2	Constatar y firma conformidad	10	41												

DESCRIPCIÓN		TIEMPO	COSTO	SIMBOLOGÍA										Observaciones	
		(Minutos)	(S/.)	▼	▭	●	◊	◊	■	➔	◐	▲			
6.2.3	Escanear y remitir vía EDI ACTA DE CONFORMIDAD	10	41			10									
6.2.4	Si no está dentro de su competencia:		0												
6.2.5	Informar vía correo electrónico a la mesa de atención.	3	12.3			3									
7	Remitir Informe al Supervisor zonal. (personal técnico)..	2	8.2						2						La mesa de atención
8	Solicitar cotización al tercero (TGESTIONA).	2	8.2			2									
9	Preparar y remitir presupuesto Al personal Tco BN. CC. Mesa de	240	984			120			60		60				
10	EVALUAR PRESUPUESTO		0												El Supervisor (Personal
10.1	Preparar Criterios de evaluación: Tiempo, Precio y Calidad de insumos.	2.5	10.25			2.5									
10.1.1	Aprobar el Presupuesto	2.5	10.25					2.5							si cumple condiciones

DESCRIPCIÓN	TIEMPO	COSTO	SIMBOLOGÍA										Observaciones	
	(Minutos)	(S/.)	▼	▭	●	◇	◆	■	➔	◐	▲			
10	EVALUAR PRESUPUESTO		0											El Supervisor (Persona
10.1	Preparar Criterios de evaluación: Tiempo, Precio y Calidad de insumos.	2.5	10.25			●								
10.1.1	Aprobar el Presupuesto	2.5	10.25					●						Si cumple condiciones
10.1.2	Canalizar al personal técnico del banco de la Nación	5	20.5									●		Si no cumple se
11	Solicitar el Franqueo vía EDI de la solicitud de trabajo.	2	8.2		●									El tercero
	FONDO FIJO													
12	Realizar por fondo fijo, y es informado al supervisor	10	37.5											no excede los S/. 700.00
12.1	Solicitar al jefe de la sección con copia al encargado del Fondo Fijo mediante correo electrónico, la disponibilidad para el mantenimiento.	10	37.5		●									Si es fondo fijo, el supervisor

DESCRIPCIÓN	TIEMPO	COSTO	SIMBOLOGÍA										Observaciones			
	(Minutos)	(S/.)	▽	▭	●	◊	◆	■	➔	◐	▲					
12.1 Solicitar al jefe de la sección con copia al encargado del Fondo Fijo mediante correo electrónico, la disponibilidad para el mantenimiento que realizará el tercero.	30	112.5			30										Si es fondo fijo, el supervisor	
12.2 Autorizar la solicitud.	10	37.5												10	El jefe de sección	
12.3 Proveedor ejecuta el servicio.	240	900												240	El tercero	
12.4 Presentar sus facturas al encargado del fondo fijo para su contrasprestación.	20	75												20	El tercero	
12.5 Informar y dar resuelto en el aplicativo.	30	112.5												20	10	El personal técnico
PERSONAL TECNICO																
13 Preparar términos de referencia (TDR)	480	1800												180	300	

DESCRIPCIÓN		TIEMPO	COSTO	SIMBOLOGÍA										Observaciones
		(Minutos)	(S/.)	▼	▭	●	◊	◊	■	➔	D	▲		
13	Preparar términos de referencia (TDR)	480	1800			180						300		
13.1	Canalizar atención según sede institucional (Agencia, Lobies, Oficina especial y sedes centrales)	178	667.5			10						168		
13.2	Enviar correo al administrador para la aplicación de la circular N° 272-2016....	10	37.5			5		5						
13.2.1	Si son las otras dependencias:		0											
13.2.2	Comprar adjuntando TDR e información de las necesidades del usuario.	10	37.5			10								Memorandum a Sub gerencia de
13.2.3	Comprar gestiona cotizaciones (estudio de mercado).	14400	54000			14400								La Sub Gerencia de

DESCRIPCIÓN		TIEMPO	COSTO	SIMBOLOGÍA										Observaciones		
		(Minutos)	(S/.)	▼	▭	●	◊	◊	■	➔	◐	▲				
13.2.4	Remitir cotizaciones al Supervisor del Personal técnico para la validación técnica.		0													
13.2.5	Estudiar, analizar y emitir opinión técnica, remite a la Sub Gerencia de compras Vía Correo electrónico.		0													
13.2.6	Preparar Cuadro comparativo de cotizaciones		0													
13.2.7	Preparar carta de aprobación para el Proveedor con copia al Supervisor de Personal Técnico.	480	1800													La Sub Gerencia de Compras (SGC)
13.2.8	Realizar el Servicio Según TDR.	1440	5400													El Proveedor
13.2.9	Verificar los trabajos e indica al proveedor remitir su acta de conformidad.	60	225													El Supervisor Tco.

DESCRIPCIÓN		TIEMPO	COSTO	SIMBOLOGÍA								Observaciones			
		(Minutos)	(S/.)	▼	▭	●	◊	◊	■	➔	◐		▲		
13.2.10	Remitir su documentación al jefe de Servicios generales por mesa de partes solicitando el Acta de Conformidad respectiva	1080	4050												El Proveedor
13.2.11	Derivar a su practicante a realizar el acta de conformidad	5	18.75												El Supervisor Tco.
13.2.12	Realizar el acta de conformidad y llama al proveedor a venir a recoger el acta de conformidad.	30	112.5												El practicante
13.2.13	Archivar las actas de conformidad y actuados.	5	18.75												(Asistente del Supervisor)
13.2.14	Remitir su acta de conformidad, factura y documento requeridos para el pago de la contraprestación a la mesa de partes (módulo logística)	10	37.5												El proveedor
14	Ingresar a la sección, ejecución y seguimiento de contratos (según plazo establecido).	2880	10800												El documento

DESCRIPCIÓN		TIEMPO	COSTO	SIMBOLOGÍA										Observaciones	
		(Minutos)	(S/.)	▼	▭	●	◇	◆	■	➔	⊖	▲			
14.1	Remitir la documentación respectiva al área de contabilidad para que el proveedor cobre su cheque.	4320	16200			2200	420					1700			Si cumplió en los permisos establecidos
14.2	Solicitar al supervisor encargado informe tco. Para ver la demora de los días.	1440	5400			720		720							No cumple los plazos establecidos según los TDR la sección, ejecución y
15	Aplicar la penalidad correspondiente por la demora de días	1440	5400			1440									la sección, ejecución y seguimiento de contratos
16	Enviar al área de contabilidad para el cobro del cheque.	4320	16200			2940				1380					El proveedor
TOTAL		34,239.00	128,841.10		78	25,629.50	2	497.5	804	2813.00	4170	245			

Figura 14

Diagrama N°3: Diagrama de Procesos mejorados de Servicios Generales

Elaboración Propia

Diagrama N° 4: Diagrama mejorado de Procesos de Servicios Generales sólo con personal técnico del Banco de la Nación

	DESCRIPCIÓN	TIEMPO	COSTO										
Paso	1: HABILITACIÓN DE PIEZAS	(Minutos)	(S/.)	▼	▭	●	◊	◊	■	→	⌋	▲	Observaciones
			3.75									0	
1	Solicitar Mantenimiento vía correo electrónico	3	11.25		●	3							El usuario solicitará mantenimiento
2	Filtrar solicitud de mantenimiento	2	7.5		●	2							
3	Analizar competencia de atención:	5	18.75		●	5							
3.1.	Analizar Inmuebles fuera de contrato de Tgestiona		0		●	0							
3.2.	Canalizar la orden de servicio		0		●	0							
3.3.	Generar orden de servicio mediante el aplicativo Access 2010 (Servicios Crales)		0		●	0							
3.4.	Asignar al supervisor zonal en el aplicativo		0		●	0							0 la mesa de atención asignará
4	Personal Técnico		0										

4.1.	Designar al personal tco. a su cargo en el aplicativo.	5	18.75			5												5	El Supervisor
4.1.11	Revisar las ordenes de servicio (tickets) de atención asignados por el supervisor.	5	18.75															5	Personal técnico
4.2.	Realizar la comisión de servicios a los inmuebles según orden de servicio.	20	75															20	Personal técnico
4.2.1	Evaluar in situ la orden de servicio	240	900															240	Personal técnico
4.2.1.1	Solucionar en el acto, informar y da resuelto en el aplicativo.	60	225															60	si el requerimiento es atendible
4.2.1.2	Informar al supervisor mediante correo indicando el tipo de mantenimiento a realizar.	10	37.5															10	si no lo arregla,
4.2.1.2.1	Realizar por fondo fijo, y es informado al supervisor	10	37.5															10	Si el mantenimiento no excede los S/
4.2.1.2.1.1	Solicitar al jefe de la sección con copia al encargado del Fondo Fijo	10	37.5															10	Si es fondo fijo, el supervisor
4.2.1.2.1.2	Autorizar la solicitud.	10	37.5															10	El Jefe de Sección

4.2.1.2.1.3	Realizar pedido de aprovisionamiento (Compra de Materiales).	180	675															180	Personal técnico		
4.2.1.2.1.4	Entregar factura de compra al encargado del fondo fijo.	10	37.5															10			
4.2.1.2.1.5	Realizar el servicio de mantenimiento	15	56.25															15	Personal técnico		
4.2.1.2.1.6	Informar y dar resuelto en el aplicativo.	10	37.5															10			
5	Preparar TDR.	180	675															180	hasta las 8 UIT se		
5.1	Canalizar atención según sede institucional (Agencia, Lobies,	178	667.5															120	58	178	
5.2	Enviar correo al administrador para	10	37.5															10		10	Si es Agencia
5.3	Si son las otras dependencias:		0																		
5.3.1	Comprar adjuntando TDR e información de las necesidades	60	225															60		60	Memorandum a Sub gerencia de
5.3.2	Solicitar cotizaciones (estudio de mercado).	3360	12600															3360		3360	La Sub Gerencia de Compras

5.3.12	Archivar el Acta de conformidad y actuados.	10	37.5							10	El Practicante (Asistente del Supervisor)
5.3.13	Remitir su acta de conformidad, factura y documento requeridos para el pago de la contraprestación a la mesa de	120	450			60				60	120 El proveedor
6	Ingresar a la sección, ejecución y seguimiento de contratos (según plazo establecido).	960	3600			960				960	
6.1	Remitir la documentación respectiva al área de contabilidad para que el proveedor cobre su cheque.	60	225							60	Si cumplió en los terminos establecidos
		360	1350			160				200	360
6.2	Cobrar su cheque	60	225			60					60 El proveedor
6.3	Solicitar al supervisor encargado informe tco. Para ver la demora de los días.	30	112.5							30	No cumple los plazos establecidos según los TDR la sección, ejecución y seguimineto de contratos

6.2.1	Aplicar la penalidad correspondiente por la demora de días	1440	5400			1440						1440	la sección, ejecución y seguimiento de contratos	
7	Enviar al área de contabilidad para el cobro del cheque.	1440	5400			1440						1440	El proveedor	
		13,728	51,480		70	11,695		80	755	398	720	10	13,718	

Figura 15
Diagrama N°4: Diagrama mejorado de Procesos de Servicios Generales sólo con personal técnico del Banco de la Nación
Elaboración Propia

3.3 Comparación de Hallazgos. (Resultados).

Con lo realizado se hacen distintos cálculos y mediciones para materializar los hallazgos. Esto lo podemos observar en la tabla 3 y 4 y las figuras 16 y 17.

Tabla 3

Cuadro Comparativo N° 01. Resumen de hallazgos según método Actual y Mejorado Servicios Generales de Mantenimiento Zonas 1 y 2

<i>Situaciones</i>	<i>Actual</i>	<i>Mejorado</i>	<i>Diferencia</i>
<i>Tiempo en Minutos</i>	44,627.00	34,239.00	10,388.00
<i>Costos (S/.)</i>	182,774.70	128,841.10	S/. 53,933.60

Elaboración Propia

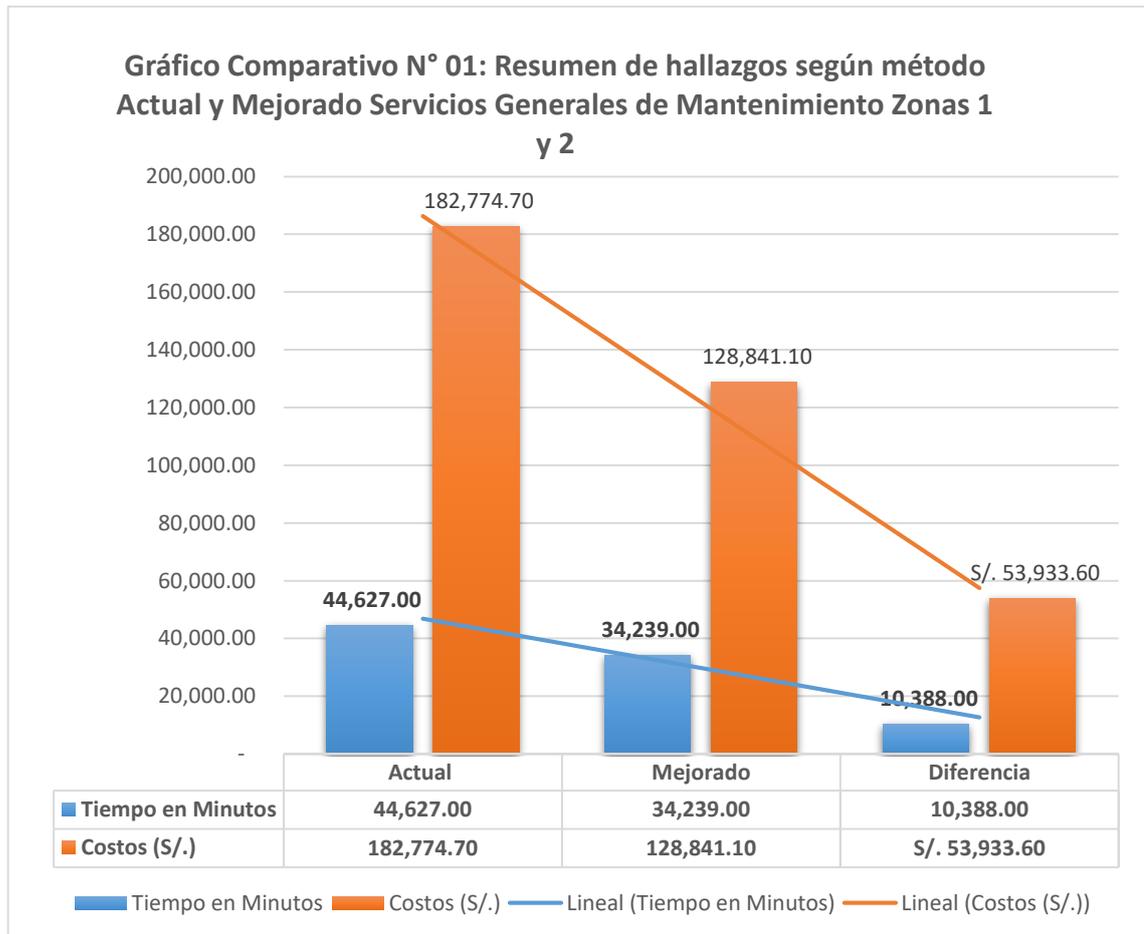


Figura 16

Gráfico Comparativo N° 01: Resumen de hallazgos según método Actual y Mejorado Servicios Generales de Mantenimiento Zonas 1 y 2

Elaboración Propia

Tabla 4
Cuadro Comparativo N°02. Resumen de hallazgos según método Actual y Mejorado Servicios Generales de Mantenimiento Zonas 1 y 2 solo con personal técnico Banco de la Nación

<i>Situaciones</i>	<i>Actual</i>	<i>Mejorado</i>	<i>Diferencia</i>
<i>Tiempo en Minutos</i>	22,698.00	13,728.00	8,970.00
<i>Costos (S/.)</i>	83,801.25	51,480.00	32,321.25

Elaboración Propia

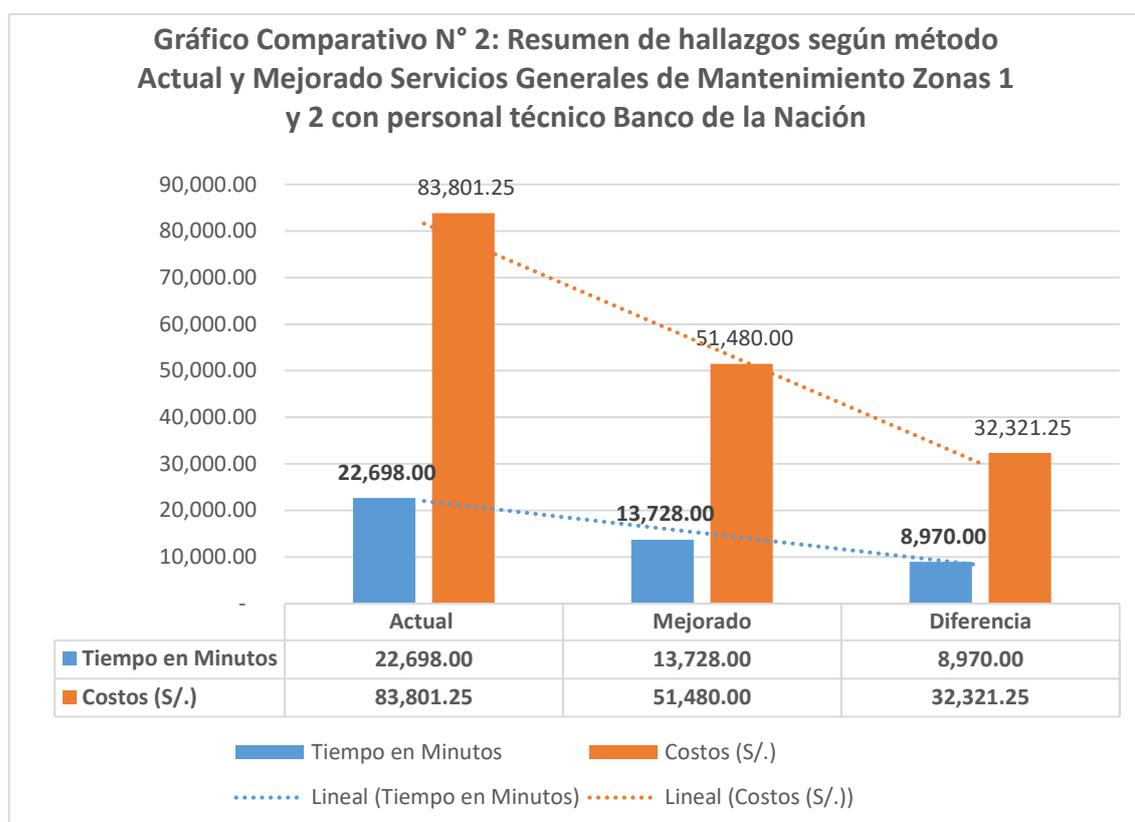


Figura 17

Gráfico Comparativo N°02: Resumen de hallazgos según método Actual y Mejorado Servicios Generales de Mantenimiento Zonas 1 y 2 con personal técnico Banco de la Nación

Elaboración Propia

En general, luego del proceso de datos se encuentra una ventaja comparativa sustantiva del método mejorado respecto al método actual, tanto en tiempos como en costos lo que viene a significar una contribución del presente estudio hacia la optimización del proceso general de Servicios Generales de Mantenimiento del Banco de la Nación.

En el marco de las teorías administrativas mencionadas en el marco de referencia; las mejoras han sido concebidas fundamentalmente con el propósito de simplificar las tareas propias del trabajo, las mismas que se han realizado con un criterio práctico y en base a los datos proporcionados por los colaboradores que vienen trabajando dicho proceso en el Banco de la Nación. Como es de observarse, estas decisiones deben darse por el trabajo en equipo y responsabilidades asumidas por cada una de las partes, estando alineado a los objetivos de la organización.

Asimismo, a nivel evento se puede percibir una mejora sustantiva del proceso mejorado, respecto al proceso actual. De esta manera, se observa en las figuras 18 y 19 que se ha logrado disminuir 9150 minutos en Demora - Espera y 730 minutos en Inspección (revisión); y en general, sumando las diferencias obtenidas en todas las etapas: Ingreso al aplicativo, operación, decisión, transporte y archivo se suma en total unos 10388 minutos. Luego de esta operación, podemos tomar estos minutos totales y convertirlos a días laborables de 8 horas, y de esta manera obtenemos unos 21 días con una hora y 4 minutos aproximadamente de optimización, lo cual resulta significativo si consideramos la cantidad de servicios que se brinda a nivel mensual y anual en todas las oficinas del Banco de la Nación a nivel Lima metropolitana. Su aplicación conlleva una serie de beneficios no solamente al cliente interno del banco, sino indirectamente al usuario, en general, de Banco de la Nación.

Situación/Tiempos								
	Ingreso al aplicativo	Operación	Clasificación	Decisión	Inspección	Transporte	Demora - Espera	Archivo
Diferencia	3.00	32.50	-	12.50	730.00	290.00	9,150.00	170.00
Actual	81.00	25,662.00	2.00	510.00	1,534.00	3,103.00	13,320.00	415.00
Mejorado	78.00	25,629.50	2.00	497.50	804.00	2,813.00	4,170.00	245.00

Figura 18

Cuadro Comparativo N° 03: Resumen de tiempos según tipo de procesos del método Actual y Mejorado Servicios Generales de Mantenimiento Zonas 1 y 2
Elaboración Propia

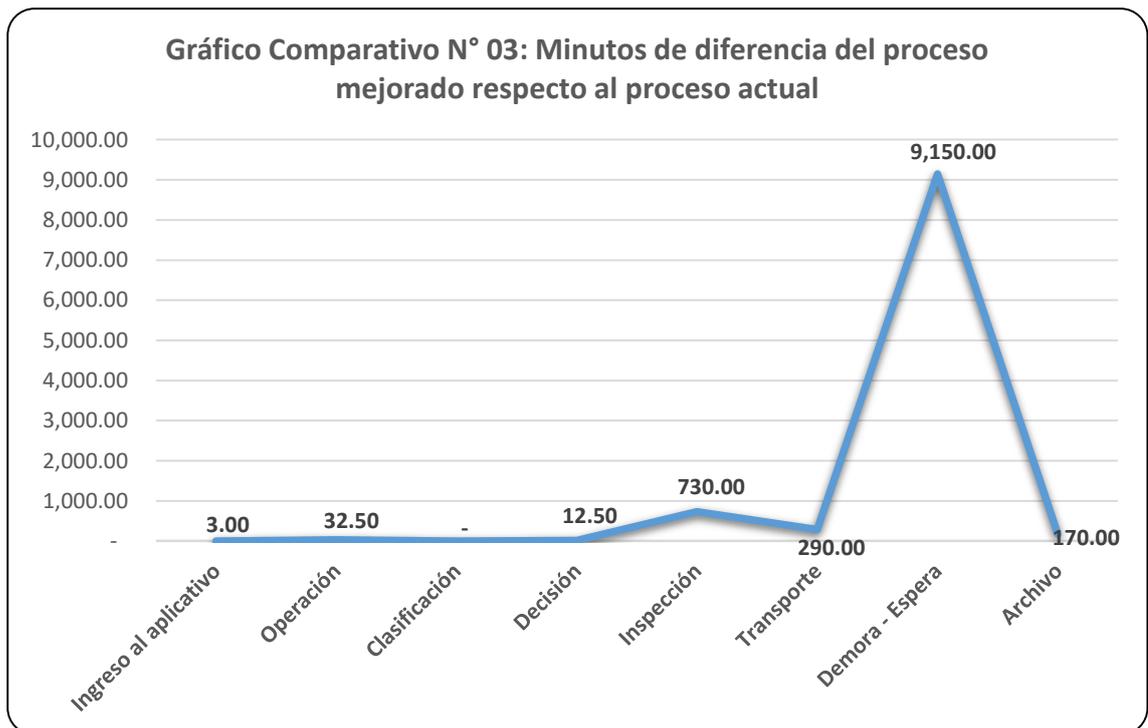


Figura 19

Gráfico Comparativo N° 03: Minutos de diferencia del proceso mejorado respecto al proceso actual
Elaboración Propia

3.4 Interpretación de resultados

Con respecto al Objetivo General: Elaborar una propuesta de mejora del proceso de prestación de Servicios Generales a los clientes internos del Banco de la Nación, observamos en el Cuadro Comparativo N° 01: Resumen de Hallazgos según el método Actual y Mejorado de Servicios Generales de mantenimiento en las Zonas 1 y 2 de Lima metropolitana (Tabla 3), que se ha obtenido como diferencia a favor del método mejorado la suma de 10388 minutos, que llevado a los costos vienen a representar un ahorro significativo de S/. 53,933.60 Soles; estos hallazgos denotan una serie de evidencias favorables para el trabajo realizado, entre las que podemos denotar que no se está realizando un uso eficiente de los recursos de capital humano en sus diferentes niveles de gestión, tiempo, infraestructura, muebles y materiales de oficina y tecnologías de información entre otros. En ese sentido, se percibe carencias de personal con las competencias necesarias para el desempeño de la función, salvo casos concretos que demuestran su entrega a la función, en general no se cuenta con el personal formado exclusivamente para la labor que realizan y la falta de experiencia es notoria y se manifiesta en la comisión de errores; y en los roles de inspección y autorización de procesos es donde hay grandes tiempos de espera, que terminan resultando en cuellos de botella que dificultan el normal flujos de los procesos.

La implementación del proceso mejorado, es recomendable para la Institución, no solamente por el fundamento económico; sino y, lo más importante, porque se servirá mejor al cliente interno; y con ello el impacto positivo será aún mayor al no haber interrupción de servicios, debidamente implementado con un buen trato a los usuarios del banco. Evidentemente, la implementación del nuevo método, requiere de un proceso de concientización, charlas de capacitación y el compromiso con la mejora en el proceso de la prestación de los Servicios generales del Banco de la Nación.

También, se presenta el Cuadro Comparativo N° 2: Resumen de hallazgos según método actual y Mejorado de la prestación de servicios generales de mantenimiento por zonas 1 y 2 atendido sólo con personal técnico del Banco de la Nación (Tabla 4); encontrándose una ventaja competitiva de 8970 minutos del modelo mejorado, respecto al modelo actual; esta mejora tiene también un impacto positivo, en razón de que se presenta un ahorro significativo de S/ 32,3013.50 Soles. Con este hallazgo, habría una mayor efectividad en la prestación de los servicios bajo esta modalidad.

Respecto a los objetivos específicos de este trabajo, denotamos en el Diagrama de Flujo de procesos N° 1: Diagrama de Proceso Situación Actual de los Servicios Generales de Mantenimiento (figura 12) y en el Diagrama de Flujo de procesos N° 2: Diagrama de Procesos Situación actual Servicios Generales solo con personal técnico del Banco de la Nación (figura 13), que representan paso a paso las distintas tareas que se desarrollan en la atención de los requerimientos, los mismos que han sido desarrollados aplicando las simbologías para diagramar procedimientos generalmente aceptados como los símbolos de la American Society of Mechanical Engineers (ASME); la American National Standard Institute (ANSI), la International Organization for Etandarization (ISO) que ha elaborado la simbología para apoyar la garantía de calidad a consumidores y clientes de acuerdo con las normas ISO-9000:2000; y el Instituto Alemán de estandarización, Deutsches institut fur Nurmung e. V. (DIN) que ha desarrollado la simbología para el manejo de información de la familia de las normas ISO; siendo necesario una selección de determinados símbolos para adecuarlo a las necesidades de la investigación, con buenos resultados.

Como corresponde a todo análisis de métodos se ha realizado una descripción de cada una de las tareas, teniendo como parámetro de análisis establecidos en el manual de

procedimientos de la sección Servicios Generales del Banco de la Nación cuyo flujo integra los anexos de esta investigación.

La mejora de métodos de trabajo, es necesaria, puesto que permite gestionar con eficiencia el tiempo, esfuerzo y los materiales, es así que el mejoramiento de las prácticas actuales se convertirán en menores costos, y mayor facilidad para realizar los trabajos, trayendo como consecuencia una mejor prestación de requerimientos de servicios generales al cliente interno del Banco de la Nación.

En atención al objetivo principal; las propuestas de mejora se han materializado en el Diagrama N° 3: Diagrama de Procesos Mejorado de Servicios Generales (figura 14), y también con el Diagrama N° 4: Diagrama mejorado de procesos de Servicios Generales solo con personal técnico del Banco de la Nación (figura 15), y de los cuales se han abstraído los hallazgos que ya han formado parte de los resúmenes analizados párrafos anteriores. Asimismo, es importante analizar también, conforme al Cuadro Comparativo N° 3 y gráfico respectivo (figuras 18 y 19), los hallazgos de los cuadros resúmenes comparativos clasificados según símbolos del registro de cada diagrama de flujo de proceso, ello nos permite visualizar con claridad en concreto qué acciones se han convertido en símbolos de tratamiento para la optimización de los procedimientos de proceso. Del análisis de dicha información se denota las diferencias a favor del método mejorado, respecto al método actual, que registra los siguientes hallazgos:

- Proceso de ingreso de acciones vía el aplicativo = 3 minutos: Lo cual puede deberse a que el personal ha logrado mayor destreza en el manejo del aplicativo.
- Operación = 32.50 minutos: Es decir 32 minutos con 30 segundos; mayor destreza operacional en la prestación del servicio.
- Clasificación = 00: Sin diferencia.

- Decisión = 12.50 minutos: Es decir 12 minutos con 30 segundos; configura la percepción de mayor efectividad en la asunción de los roles de gestión gerencial.
- Inspección, que conlleva revisión y análisis = 730 minutos.
- Transporte = 290 minutos.
- Demora o espera = 9150 minutos: Producto de deficiencias en el manejo de los tiempos, previo a la autógrafa del funcionario respectivo, para la acción necesaria.
- Archivo = 170 minutos: Infiriéndose al respecto que aún hay la posibilidad de continuar mejorando procedimientos en favor del manejo eficiente del banco.

Finalmente, es pertinente mencionar que se ha podido constatar que los resultados son contundentes, por lo que debe abogarse por su implementación en procura de una atención de mejor calidad.

CONCLUSIONES

Luego de haber realizado este trabajo, las conclusiones a las que se han llegado son las siguientes:

1. Se ha desarrollado una descripción de la situación del proceso de Prestación de Servicios Generales para los clientes internos del Banco de la Nación, determinando que existen tiempos de demora de atención de los requerimientos que no permiten un adecuado cumplimiento del proceso.
2. Se describió el proceso de Prestación de Servicios Generales para los clientes internos del Banco de la Nación con personal propio y de terceros, determinando que el total de tiempo en minutos utilizado es de 44627 minutos y que hay tiempos demora de 13320 minutos en el modelo actual los cuales hacen que los requerimientos no sean atendidos de manera óptima generando consecuencias desfavorables a los clientes internos.
3. Se ha realizado un modelo mejorado para el proceso de Prestación de Servicios Generales para los clientes internos del Banco de la Nación con personal propio y de terceros, obteniéndose que el total de tiempo en minutos utilizado en este modelo es de 34238 minutos y que genera como diferencia a favor del método mejorado el total de 10388 minutos, que llevado a los costos vienen a representar un ahorro significativo de S/. 53,933.60 Soles.
4. Se describió el proceso de Prestación de Servicios Generales para los clientes internos del Banco de la Nación solo con personal técnico, determinando que el total de tiempo en minutos utilizado es de 22698 minutos y que hay tiempos demora de 900 minutos en el modelo actual lo que genera que los requerimientos sean completados a destiempo acarreando inconformidad en las áreas solicitantes.

5. Se ha realizado un modelo mejorado el proceso de Prestación de Servicios Generales para los clientes internos del Banco de la Nación solo con personal técnico, obteniéndose que el total de tiempo en minutos utilizado en este modelo es de 13728 minutos y generando como diferencia a favor del método mejorado el total de 8970 minutos, que llevado a los costos vienen a representar un ahorro significativo de S/. 32,321.25 Soles.
6. En el presente estudio de caso se ha fundamentado que mediante la aplicación de la propuesta, basada en la metodología de Administración por Procesos nos ha ayudado a mejorar el proceso de Prestación de Servicios Generales y a gestionar eficientemente costos, recursos y ayudando a la consecución de las funciones de la Sección Servicios Generales.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda evaluar el proceso de Prestación de Servicios Generales para los clientes internos del Banco de la Nación y las actividades de la Sección Servicios Generales con la finalidad de poder atender de manera oportuna a los requerimientos clientes internos.
2. Se recomienda la implementación del modelo mejorado para el proceso de Prestación de Servicios Generales para los clientes internos del Banco de la Nación con personal propio y de terceros, debido a que utilizando el mismo presupuesto asignado a la sección y con el mismo marco normativo, se puede usar los recursos asignados en el manual de procedimientos de la sección para atender de una mejor manera a los clientes internos del banco y por consecuencia a los usuarios finales del Banco de la Nación.
3. Se recomienda la implementación del modelo mejorado para el proceso de Prestación de Servicios Generales para los clientes internos del Banco de la Nación solo con personal técnico, puesto que este modelo no requiere de presupuesto adicional, ni adecuación normativa debido a que con los mismos recursos asignados y enmarcados en el manual de procedimientos vigente es posible servir de una mejor manera a los clientes internos de la institución, y por lo tanto a los usuarios finales del Banco de la Nación
4. Se recomienda capacitar al personal técnico y administrativo de la Sección Servicios Generales de manera constante para que ellos puedan desempeñar su labor en tiempos óptimos y ahorrando recursos a la Sección y al Banco de la Nación.

5. Se recomienda un manual de control de los requerimientos para la Sección, en el cual se detallen los tiempos óptimos para atender una orden de servicio según su complejidad.
6. Se recomienda aplicar el enfoque de la administración por procesos puesto que nos ayuda a analizar mediante sus herramientas los procedimientos y actividades en la organización y así analizar las tareas por las cuales atraviesa un requerimiento en la Sección Servicios Generales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Banco de la Nación. (2016). *Manual de procedimientos de la Sección Servicios Generales*. Lima.
- Bureau Veritas Formación. (2009). Seguimiento de Procesos: Evaluación de la calidad y productividad. En *Logística integral* (pág. 659). FC Editorial.
- Chase, R. B., & Jacobs, F. R. (2013). Administración de operaciones y cadenas de suministros. En R. B. Chase, & F. R. Jacobs, *Administración de operaciones. Producción y cadena de suministros* (págs. 3-18). México, D. F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Chase, R. B., & Jacobs, F. R. (2013). Análisis de procesos. En R. B. Chase, & F. R. Jacobs, *Administración de operaciones. Producción y cadena de suministros* (págs. 107-117). México, D. F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Collier, D. A., & Evans, J. R. (2009). Bienes, servicios y administración de operaciones. En D. A. Collier, & J. R. Evans, *Administración de operaciones : bienes, servicios y cadenas de valor* (págs. 2-17). México: Cengage Learning.
- Collier, D. A., & Evans, J. R. (2009). Diseño del Proceso. En D. A. Collier, & J. R. Evans, *Administración de operaciones : bienes, servicios y cadenas de valor* (págs. 271-272). México: Cengage Learning.
- Collier, D. A., & Evans, J. R. (2016). Bienes, servicios y administraión de operaciones. En D. A. Collier, & J. R. Evans, *Administración de operaciones* (págs. 2-19). México, D. F.: Cengage Learning Editores, S.A de C.V.
- Durand Yucra, S. P. (2014). *Propuesta de mejora de procesos en el área de servicio técnico de una empresa de venta de equipos médicos*. Tesis de grado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Facultad de Ingeniería, Lima.

- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2008). Administración de procesos. En J. R. Evans, & W. M. Lindsay, *Administración y control de la calidad* (págs. 329-353). México: Cengage Learning.
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2015). Definición de calidad. En J. R. Evans, & W. M. Lindsay, *Administración y control de la calidad* (págs. 6-9). México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A de C.V.
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2015). Enfoque en el proceso. En J. R. Evans, & W. M. Lindsay, *Administración y control de la calidad* (págs. 205-215). México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Franklin Fincowsky, E. (2009). Procedimientos y Procesos. En E. B. Franklin Fincowsky, *Organización de Empresas* (págs. 297-303). México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Krajewski, L. J., & Ritzman, L. P. (2000). Administración de procesos. En L. J. Krajewski, & L. P. Ritzman, *Administración de Operaciones: Estrategia y Análisis* (pág. 89). México: Pearson Educación.
- Krajewski, L. J., Ritzman, L. P., & Malhotra, M. (2008). Las operaciones como arma competitiva. En L. J. Krajewski, L. P. Ritzman, & M. Malhotra, *Administración de operaciones: Procesos y Cadena de Valor* (págs. 4-11). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Larraín Cortés, A. D. (2012). *Diseño de una Propuesta de Mejoramiento de la Calidad de Servicio en una empresa del Rubro Automotriz*. Tesis de grado, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Santiago de Chile, Chile.
- Louffat, E. (2015). Misión, visión y objetivos. En E. Louffat, *Administración : fundamentos del proceso administrativo* (págs. 3-8). Buenos Aires: Cengage Learning Argentina.

- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2015). Incremento de la calidad y productividad del servicio. En C. Lovelock, & J. Wirtz, *Marketing de Servicios. Personal, tecnología y estrategia* (págs. 379-415). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Malaver Domínguez, M. L. (2004). *Diseño de un Modelo Administrativo de mejoramiento de la calidad en el servicio postventa prestado por empresas del sector de telecomunicaciones*. Tesis de grado, Universidad Autónoma de Occidente, Facultad de Ciencias Económicas - Departamento de Ciencias Económicas, Santiago de Cali, Colombia.
- Ministerio de educación - Dirección general de educación básica laboral y calificación. (1976). *Manual de mejora de métodos de trabajo*.
- Münch, L. (2010). Áreas funcionales de la empresa. En L. Münch, *Administracion. Gestion organizacional enfoques y proceso administrativo*. (págs. 209-246). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Münch, L. (2010). Evaluación y control. En L. Münch, *Administracion. Gestion organizacional enfoques y proceso administrativo*. (págs. 123-136). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Orosco Monteagudo, L. L. (2012). *Propuesta de mejora en el área de gestión de atención al usuario en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Trujillo - Sede Cajamarca, para incrementar el nivel de satisfacción del cliente en el año 2012*. Tesis de grado, Universidad Privada del Norte, Facultad de Ingeniería Industrial, Lima.
- Ramos Cuadros, S., & Osorio Lucumi, D. M. (2015). *Propuesta de Mejoramiento para el Área de Servicio al Cliente del Banco Caja Social Oficina Chipichape Cali*. Tesis de grado, Universidad de San Buenaventura en Santiago de Cali, Facultad de Ciencias Económicas, Santiago de Cali, Colombia.

Tschohl, J. (2008). La ventaja comparativa. En J. Tschohl, *Servicio al cliente* (pág. 5).

Minnesota: Service Quality Institute.

Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1993). El liderazgo en el servicio significa beneficios. En V. A. Zeithaml, A. Parasuraman, & L. L. Berry, *Calidad total en la gestión de servicios* (págs. 1-16). Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

ANEXO 2

PRESUPUESTO DE COSTOS SITUACIÓN GENERAL

CUADRO Nº 01 : PRESUPUESTO DE COSTOS*					
Rubro	Unidad de Medida	Cantidad	Valor Unitario	Costo Total (S/.)	
				Fijo	Variable
1. COSTOS DIRECTOS				1600.00	325.00
Materia prima e insumos					
Botas	par	1	50.00		50.00
Guantes	par	1	15.00		15.00
Lentes	Unidad	1	20.00		20.00
Casco	Unidad	1	50.00		50.00
Seguro de Riesgo	Mes	1	120.00		120.00
uniforme	semestral	1	70.00		70.00
Mano de Obra				1600.00	
Operarios		1	1600.00	1600.00	
2. COSTOS INDIRECTOS				6,945.00	0.00
Gastos Preoperativos **					
Gastos Administrativos				6945.00	
Mantenimiento del local		1	10.00	10.00	
Sueldo Total		1	3700.00	3700.00	
Luz, agua		1	10.00	10.00	
Teléfono		1	25.00	25.00	
Transporte		1	1200.00	1200.00	
Útiles de Oficina		1	2000.00	2000.00	
TOTAL COSTOS				15,490.00	

ANEXO 3

PRESUPUESTO DE INVERSIONES SITUACIÓN GENERAL

CUADRO Nº 02: PREUPUESTO DE INVERSIONES: SERVICIO DE CAMBIO DE LUMINARIA			
Rubro	Unidades requeridas	Valor Unitario	Costo total
Infraestructura			1,402,000.00
Local	200	7,010	1,402,000
Maquinaria y Equipos			10,250.00
Computadoras	3	1,500	4,500
Impresora	1	5,000	5,000
Anexo telefónico	3	100	300
Rpm	3	150	450
Herramientas			540.00
Alicate	1	40	40
Desarmadores	2	50	100
Voltmetro	1	200	200
ESCALERA	1	200	200
Muebles y enseres			4,500.00
Escritorios	3	1,000	3,000
Sillas	3	500	1,500
TOTAL PRESUPUESTO DE INVERSIONES			1,417,290.00

ANEXO 4

DEPRECIACIÓN SITUACIÓN GENERAL

CUADRO Nº 03: DEPRECIACIÓN DE BIENES TANGIBLES DE SERVICIOS GENERALES Tgestionona					
Depreciación	Valor inicial	Mes 1	Total costos Cuadro Nº 1	Suma total	Costo por minuto
Infraestructura	1,402,000	42060.00			
Maquinaria y Equipos	10,250.00	1,025.00			
Herramientas	540.00	54.00			
Muebles y enseres	4,500.00	450.00			
Total Depreciación		43,589.00	15,490.00	59,079.00	4.10

Nota 1.- Para el cálculo del monto de la depreciación se utiliza la tabla publicada por SUNAT:

- Infraestructura se deprecia en 3% al año
- Maquinarias y equipos, Herramientas y Muebles y enseres, se deprecian en 10% anual.
- Bienes intangibles tales como patentes, derechos de autor, etc) no se deprecian, pero sí se amortizan.

Nota 2.- La depreciación no es una salida real de dinero, pero se le considera como tal. Su registro permite reducir las utilidades y, como consecuencia (dependiendo del régimen tributario que se adopte), posibilita la reducción del Pago por Impuesto a la Renta. De ahí que el buen registro de nuestros activos sea indispensable.

ANEXO 5

PRESUPUESTO DE COSTOS SITUACIÓN BANCO DE LA NACIÓN

CUADRO Nº 01 : PRESUPUESTO DE COSTOS*					
Rubro	Unidad de Medida	Cantidad	Valor Unitario	Costo Total (S/.)	
				Fijo	Variable
1. COSTOS DIRECTOS				3,082.00	255.00
Materia prima e insumos					
Botas	par	1	50.00		50.00
Guantes	par	1	15.00		15.00
Lentes	Unidad	1	20.00		20.00
Casco	Unidad	1	50.00		50.00
Seguro de Riesgo	Mes	1	120.00		120.00
Mano de Obra				3082.00	
Operarios		1	3082.00	3082.00	
2. COSTOS INDIRECTOS				7,070.00	
Gastos Preoperativos **					
Gastos Administrativos				7070.00	
Mantenimiento del local		1	10.00	10.00	
Sueldo Total		1	5810.00	5810.00	
Luz, agua		1	10.00	10.00	
Teléfono		1	25.00	25.00	
Transporte		1	1200.00	1200.00	
Útiles de Oficina		1	15.00	15.00	
TOTAL COSTOS				10,407.00	

ANEXO 6

PRESUPUESTO DE INVERSIONES SITUACIÓN BANCO DE LA NACIÓN

CUADRO Nº 02: PREUPUESTO DE INVERSIONES: SERVICIO DE EVALUACIÓN ELÉCTRICA DE LOBBIE (CAJERO)			
Rubro	Unidades requeridas	Valor Unitario	Costo total (S/.)
Infraestructura			1,402,000.00
Local	200	7,010	1,402,000
Maquinaria y Equipos			10,200.00
Computadoras	3	1,500	4,500
Impresora	1	5,000	5,000
Anexo telefónico	3	100	300
Rpm	2	200	400
Herramientas			340.00
Alicate	1	40	40
Desarmadores	2	50	100
Voltmetro	1	200	200
Muebles y enseres			4,500.00
Escritorios	3	1,000	3,000
Sillas	3	500	1,500
TOTAL PRESUPUESTO DE INVERSIONES			1,417,040.00

ANEXO 7

DEPRECIACIÓN SITUACIÓN BANCO DE LA NACIÓN

CUADRO Nº 03: DEPRECIACIÓN DE BIENES TANGIBLES DE SERVICIOS GENERALES BCO.

Depreciación	Valor inicial	Mes 1	Total costos Cuadro Nº 1	Suma total	Costo por minuto
Infraestructura	1,402,000.00	42,060.00			
Maquinaria y Equipos	10,200.00	1,020.00			
Herramientas	340.00	34.00			
Muebles y enseres	4,500.00	450.00			
Total Depreciación		43,564.00	10,407.00	53,971.00	3.75

Nota 1. - Para el cálculo del monto de la depreciación se utiliza la tabla publicada por SUNAT:

- Infraestructura se deprecia en 3% al año
- Maquinarias y equipos, Herramientas y Muebles y enseres, se deprecian en 10% anual.
- Bienes intangibles tales como patentes, derechos de autor, etc) no se deprecian, pero sí se amortizan.

Nota 2.- La depreciación no es una salida real de dinero, pero se le considera como tal. Su registro permite reducir las utilidades y, como consecuencia (dependiendo del régimen tributario que se adopte), posibilita la reducción del Pago por Impuesto a la Renta. De ahí que el buen registro de nuestros activos sea indispensable.

ANEXO 8: MATRIZ DE CONSISTENCIA INTERNA DE LA INVESTIGACIÓN

Tema: **PROPUESTA DE MEJORA DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS GENERALES EN LAS INSTALACIONES DEL BANCO DE LA NACIÓN DE LIMA METROPOLITANA.**

Problema de investigación	Objetivo de la investigación	Variable de la investigación	Metodología de la investigación
<p>Problema General: ¿Cuál es la situación del proceso de Prestación de Servicios Generales a los Clientes Internos del Banco de la Nación?</p> <p>Problemas específicos:</p> <p>1. ¿Cuál es la situación del proceso de Prestación de Servicios Generales de los Clientes Internos con personal propio y de terceros?</p> <p>2. ¿Cuál es la situación del proceso de la prestación de Servicios de los clientes internos con personal técnico del Banco de la Nación?</p>	<p>Objetivo General Elaborar una propuesta de mejora del proceso de prestación de servicios Generales a los clientes internos del Banco de la Nación.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Describir la Prestación de Servicios Generales para los clientes internos del Banco de la Nación con personal propio y de terceros. • Describir la Prestación de Servicios Generales para los clientes internos del Banco de la Nación con personal técnico del Banco de la Nación. 	<p>Variable: Proceso de Prestación de Servicios Generales</p> <p>Dimensiones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Proceso: Situación actual. 2. Proceso: Modelo mejorado. 	<p>1. Tipo de investigación Aplicada, porque estudia el comportamiento del fenómeno social para poderlo controlar</p> <p>2. Nivel de conocimiento Descriptivo</p> <p>3. Técnica e instrumentos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Observación. - Entrevista - Diagramación - Análisis. - Síntesis. - Inferencia conceptual.

ANEXO 9: CUADRO DE ASIGNACIÓN DE PERSONAL DE LA SUBGERENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS

IX.4 UNIDAD ORGÁNICA: SUBGERENCIA ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS			
294	SUBGERENTE ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS	SUBGERENTE	1
295	SUPERVISOR OPERATIVO ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS	TÉCNICO	1
296	ANALISTA ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS	PROFESIONAL	1
297	SECRETARIA	TÉCNICO	1
298	AUXILIAR ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS	SERVICIO	1
SUB-TOTAL			5
IX.4.1 UNIDAD ORGÁNICA: SECCIÓN CONTROL PATRIMONIAL			
299	JEFE SECCIÓN CONTROL PATRIMONIAL	APODERADO	1
300/301	ANALISTA CONTROL PATRIMONIAL	PROFESIONAL	2
302/305	TÉCNICO CONTROL PATRIMONIAL	TÉCNICO	4
306	AUXILIAR CONTROL PATRIMONIAL	SERVICIO	1
SUB-TOTAL			8
IX.4.2 UNIDAD ORGÁNICA: SECCIÓN SERVICIOS GENERALES			
307	JEFE SECCIÓN SERVICIOS GENERALES	APODERADO	1
308	SUPERVISOR OPERATIVO SERVICIOS GENERALES	TÉCNICO	1
309	ANALISTA SERVICIOS GENERALES	PROFESIONAL	1
310/339	TÉCNICO SERVICIOS GENERALES	TÉCNICO	30
SUB-TOTAL			33
IX.4.3 UNIDAD ORGÁNICA: SECCIÓN ALMACÉN			
340	JEFE SECCIÓN ALMACÉN	APODERADO	1
341/353	TÉCNICO ALMACÉN	TÉCNICO	13
354/356	OFICINISTA ALMACÉN	OFICINISTA	3
357/367	AUXILIAR ALMACÉN	SERVICIO	11
SUB-TOTAL			28



APROBADO EN SESION DE DIRECTORIO N° 2043
 DE FECHA: 21 SET. 2015

Página 4 de 12

Cuadro de Asignación de Personal de la Subgerencia de Administración y Servicios.

Fuente: Gerencia de Asuntos Corporativos, Banco de la Nación.

ANEXO 10: MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DE LA SECCIÓN SERVICIOS GENERALES

5.2.3 Sección Servicios Generales.

5.2.3.1 Misión.

Planificar, organizar y supervisar los servicios de transporte, mantenimiento y servicios generales a nivel nacional.

5.2.3.2 Funciones.

- a) Planificar, organizar, conducir y controlar los servicios generales y de transporte, así como supervisar dichas actividades.
- b) Elaborar y proponer los planes, programas y procedimientos orientados a optimizar y regular el uso, control y racionalización de los servicios generales y transporte del Banco.
- c) Controlar y custodiar los bienes, equipos y materiales asignados para el servicio de mantenimiento integral y transporte.
- d) Administrar, controlar y evaluar los servicios de limpieza, conservación, mantenimiento de equipos e instalaciones de su competencia y asignación de pasajes.
- e) Administrar la recepción, registro y atención de las solicitudes de servicios generales y de transporte en la mesa de servicios, para la Oficina Principal y Subgerencia Macro Región Lima en el ámbito de su competencia.
- f) Brindar asesoría técnica a las Subgerencias Macro Región y Agencias a nivel nacional en el ámbito de su competencia.
- g) Conducir la ejecución de los servicios de mantenimiento y conservación, transporte y fotocopiado, en el ámbito de su competencia, incluyendo los servicios de traslados de agencias, reubicación, reemplazo, retiro de cajeros e instalación de cajeros tipo pedestal.
- h) Elaborar informes técnicos y situacionales en caso de siniestros en el ámbito de su competencia.
- i) Programar, organizar, dirigir y controlar el servicio que brinda la flota vehicular a su cargo, así como su mantenimiento preventivo y correctivo, abastecimiento de combustible y requerimientos de materiales y repuestos.
- j) Gestionar oportunamente el pago de los servicios básicos, telefonía y reparaciones de los bienes de la Institución.
- k) Coordinar y verificar las reparaciones y mantenimiento de las instalaciones de las oficinas del Banco y del parque automotor institucional.
- l) Supervisar y constatar el buen funcionamiento de las instalaciones de las sedes de la Oficina Principal y de las oficinas de la Subgerencia Macro Región Lima en el ámbito de su competencia.
- m) Gestionar la contratación o renovación de seguros de chóferes y flota vehicular del Banco.
- n) Supervisar la programación y ejecución del mantenimiento preventivo y correctivo de los inmuebles y equipamiento de las sedes de la Oficina Principal y oficinas de la Subgerencia Macro Región Lima, en coordinación con la Subgerencia de Infraestructura.
- o) Garantizar la atención de solicitudes de servicios menores urgentes, mediante el uso eficiente del fondo fijo.
- p) Coordinar con las áreas competentes la reubicación, reemplazo y retiro de los cajeros automáticos existentes y traslados de agencias, de acuerdo a su competencia
- q) Elaborar el informe técnico para la baja de los bienes muebles, enseres, máquinas, equipos y vehículos.

- r) Efectuar de acuerdo a su competencia, las tareas conducentes al levantamiento de observaciones en materia de defensa civil por parte del órgano competente, en los distintos locales institucionales de Lima y Callao, en coordinación con la Subgerencia de Infraestructura.
- s) Supervisar el seguimiento al cumplimiento de los contratos de servicios solicitados por la Sección.
- t) Administrar los riesgos de su competencia, a través de la identificación, tratamiento y control de los mismos, relacionados al logro de los objetivos de las dependencias a su cargo, dentro de las políticas establecidas para la Gestión Integral de Riesgos, que incluye al Control Interno del que es parte integral; considerando la gestión de continuidad del negocio y seguridad de información en el Banco.
- u) Proporcionar a la Gerencia de Auditoría Interna y al Órgano de Control Institucional la información y documentación que le sea solicitada en el desempeño de sus funciones, de conformidad con las normas pertinentes al Sistema Nacional de Control.
- v) Velar por el cumplimiento del Código Ética Institucional y del Plan Sectorial de Lucha Contra la Corrupción; así como por la aplicación de políticas y procedimientos del sistema de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo, y por las políticas relacionadas al Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo en las unidades orgánicas de su dependencia.
- w) Atender e implementar las medidas correctivas recomendadas por la Gerencia de Auditoría Interna, Órgano de Control Institucional y los organismos de control externo.
- x) Realizar otras funciones asignadas por la Subgerencia de Administración y Servicios

Manual de Organización y Funciones de la Sección Servicios Generales.

Fuente: Manual de Organización y Funciones de la Gerencia Logística

ANEXO 11: MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DEL PERSONAL DE LA SECCIÓN SERVICIOS GENERALES

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES GERENCIA DE LOGISTICA	BN-MOF-2600-008-08 Rev. 4	31 JULIO 2015
TITULO	CÓDIGO	FECHA DE PUBLICACIÓN

6.9.3 Denominación del cargo específico: Técnico Control Patrimonial.

Funciones Específicas.

- a) Mantener actualizado en una base de datos, información referida a los inmuebles propios.
- b) Identificar y codificar los bienes del activo fijo adquiridos asignando los respectivos margesíes.
- c) Participar en la conciliación anual del inventario de bienes muebles registrados, con el inventario físico reportado por las unidades orgánicas del Banco.
- d) Efectuar el saneamiento de los inmuebles (terrenos y edificaciones) para su disponibilidad en la construcción o remodelación de la Red de Oficinas del Banco.
- e) Realizar otras funciones asignadas por el Jefe de Sección.

Línea de Autoridad y Responsabilidad:

- Depende directamente del Jefe Sección Control Patrimonial.
- Tiene mando directo sobre los siguientes cargos específicos: Ninguno.

6.9.4 Denominación del cargo específico: Auxiliar Control Patrimonial

Funciones Específicas

- a) Distribuir la correspondencia enviada por la Sección las unidades orgánicas del Banco de manera adecuada y adoptando las medidas de seguridad que se requiera.
- b) Preparar las carpetas de trabajo que se le encomienden para las reuniones de trabajo.
- c) Participar en la conciliación anual del inventario de bienes muebles registrados, con el inventario físico reportado por las unidades orgánicas del Banco.
- d) Apoyar en la identificación y codificación de los bienes del activo fijo adquiridos asignando los respectivos margesíes.
- e) Apoyar en la recepción, registro y distribución en el Sistema de Trámite Documentario – STD de la correspondencia que llega a la Sección.
- f) Apoyo en el control del nivel de stock de útiles de oficina, para su reposición.
- g) Apoyar en la recepción de los requerimientos de bienes muebles, bienes corrientes, servicios y otros y distribuirlos a los usuarios de la Sección.
- h) Realizar otras funciones que le asigne el Jefe de Sección.

Línea de Autoridad y Responsabilidad:

- Depende directamente del: Jefe Sección Control Patrimonial.
- Tiene mando directo sobre los siguientes cargos: Ninguno.

6.10 Sección Servicios Generales

6.10.1 Denominación del cargo específico: Jefe Sección Servicios Generales.

Funciones Específicas.

- a) Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar el cumplimiento de las actividades de la Sección.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES GERENCIA DE LOGISTICA	BN-MOF-2600-008-08 Rev. 4	31 JULIO 2015
TITULO	CÓDIGO	FECHA DE PUBLICACIÓN

- b) Organizar, conducir y controlar los servicios generales y de transporte de la Oficina Principal del Banco.
- c) Diseñar, supervisar y controlar el plan de mantenimiento y reparación de bienes muebles y equipos de tal modo que garantice su funcionamiento óptimo.
- d) Realizar las gestiones necesarias para la contratación de los servicios de mantenimiento de las instalaciones del Banco para su adecuada operatividad, incluyendo los servicios de reubicación, reemplazo, retiro de cajeros e instalación de cajeros pedestal.
- e) Recomendar el reemplazo de máquinas, equipos y muebles.
- f) Instruir la elaboración de informes técnicos para la baja de muebles, enseres, máquinas y equipos.
- g) Elaborar e instruir el cumplimiento de los programas de mantenimiento de los vehículos de las dependencias de Lima y Provincias.
- h) Gestionar la contratación de los servicios necesarios de mantenimiento a los vehículos, para su adecuada operatividad.
- i) Coordinar con la Subgerencia de Administración y Servicios sobre los siniestros de las unidades vehiculares de nuestra Institución.
- j) Supervisar la correcta ejecución del fondo fijo para la contratación de servicios urgentes solicitados por las diferentes áreas usuarias.
- k) Gestionar el pago de los servicios de telefonía y reparaciones de acuerdo a los procedimientos establecidos.
- l) Disponer la adquisición de pasajes aéreos nacionales para el personal del Banco que debe trasladarse en cumplimiento de sus funciones.
- m) Elaborar los términos de referencia de los servicios de mantenimiento, así como de limpieza, fotocopiado y transporte.
- n) Efectuar el seguimiento permanente a la atención de las solicitudes de servicios de mantenimiento, en el ámbito de su competencia.
- o) Supervisar el proceso de trámites de baja de los vehículos de acuerdo a los años de uso y al estado de conservación, determinando la reposición de unidades nuevas.
- p) Efectuar la distribución de los vehículos de acuerdo a necesidades del servicio; así como la distribución racional del combustible a nivel nacional.
- q) Emitir la conformidad al cumplimiento de los contratos, órdenes de servicio y cartas de aprobación, derivados de las solicitudes de servicios
- r) Proporcionar a la Gerencia de Auditoría Interna y Órgano de Control Institucional la información y documentación que le sea solicitada en el desempeño de sus funciones, de conformidad con las normas pertinentes al Sistema Nacional de Control.
- s) Cumplir y hacer cumplir las medidas correctivas recomendadas por el Órgano de Control Institucional y los organismos de control externo.
- t) Administrar los riesgos de su competencia, a través de la identificación, tratamiento y control de los mismos, relacionados al logro de los objetivos de las dependencias a su cargo, dentro de las políticas establecidas para la Gestión Integral de Riesgos, que incluye al Control

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES GERENCIA DE LOGISTICA	BN-MOF-2600-008-08 Rev. 4	31 JULIO 2015
TITULO	CÓDIGO	FECHA DE PUBLICACIÓN

Interno del que es parte integral; considerando la gestión de continuidad del negocio y seguridad de información en el Banco.

- u) Velar por el cumplimiento del Código Ética Institucional y del Plan Sectorial de Lucha Contra la Corrupción; así como por la aplicación de políticas y procedimientos del sistema de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo, y por las políticas relacionadas al Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo en las unidades orgánicas de su dependencia
- v) Supervisar el seguimiento al cumplimiento de los contratos derivados de los requerimientos solicitados por la Sección.
- w) Realizar otras funciones asignadas por el Subgerente.

Línea de Autoridad y Responsabilidad:

- Depende directamente del Subgerente Administración y Servicios.
- Tiene mando directo sobre los siguientes cargos específicos: Todos los cargos específicos de la Sección Servicios Generales.

6.10.2 Denominación del cargo específico: Supervisor Operativo Servicios Generales.

Funciones Específicas.

- a) Supervisar y controlar el mantenimiento de los edificios de las sedes administrativas, y de las sedes operativas que la Gerencia de Logística autorice, de tal modo que garantice su óptimo funcionamiento
- b) Solicitar a través de la Mesa de Servicios, el reemplazo y/o mantenimiento de máquinas, equipos y muebles de los edificios de las sedes Oficina Principal y Javier Prado, y gestionar su adquisición dentro del ámbito de su competencia.
- c) Hacer seguimiento a la atención oportuna de las solicitudes de servicios de las áreas usuarias de sus respectivas sedes, considerando el marco de la normatividad vigente respecto a seguridad y salud en el trabajo.
- d) Realizar las gestiones necesarias para la contratación de los servicios de mantenimiento de los edificios de las sedes administrativas, y de las sedes operativas que la Gerencia de Logística autorice, para su adecuada operatividad.
- e) Efectuar el seguimiento al cumplimiento de los contratos de servicios solicitados por la Sección para las sedes administrativas, y las sedes operativas, que la Gerencia de Logística autorice.
- f) Evaluar los presupuestos de mantenimiento enviados por las empresas proveedoras de servicio, para los edificios de las sedes administrativas, y de las sedes operativas que la Gerencia de Logística autorice.
- g) Verificar que los trabajos de mantenimiento realizados por terceros en las sedes administrativas, y sedes operativas que la Gerencia de Logística autorice, se realicen de acuerdo a lo señalado en las cartas de aprobación, órdenes de servicios u contratos, según sea el caso, emitiendo la conformidad correspondiente
- h) Emitir informes técnicos para el reemplazo de muebles, máquinas y equipos de las sedes administrativas, y de las sedes operativas que la Gerencia de Logística autorice, en función a su vida útil y/o grado de deterioro.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES GERENCIA DE LOGISTICA	BN-MOF-2600-008-08 Rev. 4	31 JULIO 2015
TITULO	CÓDIGO	FECHA DE PUBLICACIÓN

- i) Realizar otras funciones asignadas por el Jefe de Sección.

Línea de Autoridad y Responsabilidad:

- Depende directamente del Jefe Sección Servicios Generales.
- Tiene mando directo sobre los siguientes cargos específicos: Ninguno.

6.10.3 Denominación del cargo específico: Técnico Servicios Generales

Funciones Específicas.

- a) Realizar la recepción y registro de las solicitudes de servicios de las áreas usuarias, así como mantener informado al usuario respecto al estado de su requerimiento.
- b) Efectuar el seguimiento de la atención oportuna de las solicitudes de servicios y monitorear tiempos y calidad en la atención de las mismas.
- c) Controlar que los importes de los recibos que emiten las compañías u operadores que brindan el servicio de telefonía fija, celulares y circuitos digitales, se encuentren conformes, para su cancelación respectiva.
- d) Realizar las gestiones necesarias para la asignación de pasajes aéreos nacionales para el personal que debe trasladarse en cumplimiento de sus funciones.
- e) Efectuar la distribución de los vehículos a nivel nacional, y la asignación de los chóferes para prestar apoyo a las diferentes unidades orgánicas que soliciten movilidad para sus comisiones en Lima.
- f) Efectuar los trámites de baja de los vehículos de acuerdo a los años de uso y al estado de conservación, determinando la reposición de unidades nuevas.
- g) Programar y ejecutar el mantenimiento preventivo y correctivo de los inmuebles y equipamiento de las sedes del Banco y oficinas de la Subgerencia Macro Región Lima, compartiendo la responsabilidad en la ejecución de las funciones, con personal de la Subgerencia de Infraestructura.
- h) Realizar el análisis de reemplazo de equipos muebles y enseres, de las sedes del Banco y oficinas de la Subgerencia Macro Región Lima.
- i) Utilizar adecuadamente el fondo fijo para atención de solicitudes de servicios urgentes.
- j) Hacer seguimiento y dar conformidad del cumplimiento de los contratos, órdenes de servicio y cartas de aprobación, derivados de las solicitudes de servicios.
- k) Verificar los términos de referencia, derivados de las solicitudes de servicio de las áreas usuarias y supervisores de las sedes.
- l) Actualizar permanentemente la base interna de datos de proveedores de servicios de mantenimiento en general, y de vehículos a nivel nacional.
- m) Elaborar informes estadísticos respecto a la atención de solicitudes de servicio.
- n) Administrar el servicio de fotocopiado en las sedes de la Oficina Principal.
- o) Efectuar visitar a las sedes de la Oficina Principal y oficinas de la Subgerencia Macro Región Lima, a fin de verificar el buen funcionamiento de sus instalaciones, así como de los servicios efectuados.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES GERENCIA DE LOGISTICA	BN-MOF-2600-008-08 Rev. 4	31 JULIO 2015
TITULO	CÓDIGO	FECHA DE PUBLICACIÓN

- p) Elaborar el informe mensual de la distribución de los vehículos a nivel nacional.
- q) Realizar los trámites administrativos de los vehículos como gravámenes, suspensión de orden de captura, pago de papeletas, duplicado de tarjetas de propiedad, cambio de color, transferencias, inscripción de vehículos nuevos; así como la prescripción de papeletas.
- r) Efectuar el reporte de control y distribución de gasolina a nivel Lima.
- s) Realizar otras funciones asignadas por el Jefe de Sección

Línea de Autoridad y Responsabilidad:

- Depende directamente del Jefe Sección Servicios Generales.
- Tiene mando directo sobre los siguientes cargos específicos: Ninguno.

6.10.4 Denominación del cargo específico: Técnico Servicios Generales - Chofer.

Funciones Específicas.

- a) Realizar las tareas de atención de movilidad diaria a la unidad orgánica a la que ha sido asignado, responsabilizándose por el adecuado uso y manejo del vehículo.
- b) Realizar viajes a provincias en apoyo a las diferentes unidades orgánicas del Banco.
- c) Apoyar en las labores de transporte de documentos en la unidad orgánica a la que ha sido asignado.
- d) Informar oportuna y detalladamente del resultado de las comisiones de servicio que le fueran encomendadas.
- e) Llevar un registro del abastecimiento de combustible de la unidad vehicular a su cargo.
- f) Reportar al Jefe de Sección durante toda la jornada laboral, cualquier salida o movimiento personal o del vehículo.
- g) Mantener el vehículo en óptimas condiciones de funcionamiento e higiene, coordinar su mantenimiento mecánico, y el oportuno abastecimiento de combustible.
- h) Velar por que el uso de la unidad vehicular a su cargo sea utilizado exclusivamente para actividades oficiales, en cumplimiento de la normatividad legal vigente.
- i) Realizar otras funciones asignadas por el Jefe de Sección.

Línea de Autoridad y Responsabilidad:

- Depende directamente del Jefe Sección Servicios Generales.
- Tiene mando directo sobre los siguientes cargos específicos: Ninguno.

6.11 Sección Almacén

6.11.1 Denominación del cargo específico: Jefe Sección Almacén

Funciones Específicas.

- a) Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar el cumplimiento de las actividades de la Sección.
- b) Conducir los procesos de almacenamiento y distribución de bienes en el almacén del Banco.