



## **Humberto en la División de Canales de Atención**

Trabajo de Investigación para optar el Grado de  
Máster en Dirección de Empresas

**Borgge Bruno Vargas Mozo**

**Asesor:**  
**Mtr. Ian Sven Rios Salas**

**Piura, diciembre de 2024**



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

### Declaración Jurada de Originalidad del Trabajo Final

Yo, Borgge Bruno Vargas Mozo, egresado del Programa de Posgrado de Maestría en Dirección de Empresas para Ejecutivos – Piura de la Facultad de PAD Escuela de Dirección de la Universidad de Piura, identificado con DNI: 41465046, declaro que:

Soy autor del trabajo final titulado:

**“Humberto en la División de Canales de Atención”**

El mismo que presento bajo la modalidad de Trabajo de investigación para optar el Grado de Maestro en Máster en Dirección de Empresas.

El texto de mi trabajo final es original y no vulnera los derechos de terceros o, de ser el caso, derechos de los coautores, incluidos los derechos de propiedad intelectual, datos personales, entre otros. En tal sentido, el texto de mi trabajo final no ha sido plagiado total ni parcialmente, para lo cual, he respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas. Asimismo, el texto del trabajo final que presento no ha sido publicado ni presentado antes en cualquier medio electrónico o físico; y que la investigación, los resultados, datos, conclusiones y demás información presentada que atribuyo a mi autoría son veraces.

En caso de detectarse el incumplimiento de lo declarado asumo frente a terceros, la Universidad de Piura y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

La asesoría del trabajo estuvo a cargo de los siguientes docentes de la Universidad de Piura:

- Mtr. Ian Sven Rios Salas, identificado con DNI: 06293934

Declaro que:

Luego de haber empleado el software de coincidencia Turnitin, revisado las fuentes de información señaladas por el autor, y en razón de mi experiencia como investigador, declaro que las ideas expuestas en el trabajo final alcanzan las condiciones de calidad, integridad y originalidad acorde a los objetivos institucionales y estándares en materia de investigación. Finalmente, no asumo responsabilidad por la posible vulneración de derechos de autor en el trabajo final referido, pues tal responsabilidad es exclusiva del autor.

Fecha: 05/12/2024.



.....  
Firma del autor<sup>1</sup>



.....  
Firma del asesor<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Firma idéntica al DNI. No se admite digital, salvo certificado.

## **Dedicatoria**

"A mis padres, por su amor y apoyo incondicional, en la tierra y el cielo; a mi esposa Jessica, por su paciencia y comprensión; y a mi hijo Bruno Ignacio, por ser la luz que ilumina mi camino. Agradezco su presencia en mi vida y dedico este trabajo a ellos."



### **Agradecimiento**

"Agradezco a Dios por la bendición de haber podido realizar este trabajo de investigación. También quiero expresar mi gratitud al PAD - Escuela de Dirección por brindarme la oportunidad de crecer y desarrollarme como profesional. Y, en especial, agradezco a mi asesor, Ian Rios, por su dedicación, paciencia y sabiduría, fundamentales durante todo este proceso."



## Resumen

“Humberto en la división de canales de atención”, es un caso de estudio que describe una situación antiética a nivel de colaborador, en una agencia bancaria, cuando un funcionario de negocios “volante”, falseando información, saca ventaja de un beneficio que le otorga la empresa.

Ante esta falta de ética del colaborador surgen cuestionamientos como: ¿Es un problema aislado? ¿Qué resulta más eficiente, centralizar o delegar procesos? El análisis del caso a través de la herramienta del “octógono” nos ayuda a determinar problemas en las tres dimensiones de la organización.

Finalmente, se proponen alternativas de solución y planes de acción bajo los criterios del autor, que no son definitivos y no reflejan obligatoriamente el resultado real del caso, sin embargo, abren la posibilidad a la discusión.



## Tabla de Contenido

Introducción.....	9
Capítulo I. Humberto en la División de Canales de Atención .....	10
1.1 El sector financiero en el año 2017.....	10
1.2 La empresa .....	11
1.3 Principales sistemas de dirección y control .....	11
1.4 La División de Canales de Atención (DCA) .....	13
1.5 Conversación telefónica entre Ignacio Vargas, gerente de la agencia Primavera, y Francisco Muñoz, gerente del área comercial Provincias 1 (marzo 2017) .....	13
1.6 La llegada de Humberto Díaz (abril 2017).....	14
1.7 Buen desempeño y reconocimientos .....	16
1.8 Vísperas de la Navidad 2017 .....	17
1.9 El dilema de Ignacio Vargas .....	18
Capítulo II. Teaching Note.....	19
2.1 Resumen .....	19
2.2 Objetivos académicos .....	19
2.3 Análisis del caso: Octógono de la organización .....	19
2.4 Primer nivel del Octógono .....	20
2.4.1 <i>Entorno externo</i> .....	20
2.4.2 <i>Estrategia</i> .....	20
2.4.3 <i>Sistemas de dirección y control</i> .....	20
2.4.4 <i>Estructura formal</i> .....	21
2.5 Segundo nivel del Octógono .....	22
2.5.1 <i>Saber distintivo</i> .....	22
2.5.2 <i>Estilos de dirección</i> .....	22
2.5.3 <i>Estructura real</i> .....	22
2.6 Tercer nivel del Octógono.....	23
2.6.1 <i>Misión externa</i> .....	23
2.6.2 <i>Valores de la dirección</i> .....	23
2.6.3 <i>Misión interna</i> .....	23
2.6.4 <i>Entorno interno</i> .....	23
2.7 Definición de los problemas, evaluación de alternativas y plan de acción .....	24
2.7.1 <i>Problema en eficacia</i> .....	24
2.7.2 <i>Problema en atractividad</i> .....	26

2.7.3 Problema en unidad.....	27
Conclusiones .....	29
Referencias.....	30
Anexos.....	31
Anexo 1. Tabla de gastos y documentación para misiones nacionales .....	31
Anexo 2. Tabla de traslados y subsidios de alquiler de casa habitación .....	32
Anexo 3. Organigrama del área comercial Provincias 1 a diciembre 2017 .....	33
<i>Nota.</i> BCP (2017a).....	33
Apéndices.....	35
Apéndice 1. Cálculo del gasto en hospedaje de Humberto Díaz .....	35



### Lista de tablas

<b>Tabla 1:</b> Alternativas de solución en el nivel de eficacia .....	25
<b>Tabla 2:</b> Alternativas de solución en el nivel de atractividad .....	27
<b>Tabla 3:</b> Alternativas de solución en el nivel de unidad .....	28



## Introducción

El presente caso se basa en hechos reales, suscitados en la agencia Primavera del Banco de Crédito del Perú de la ciudad de Cajamarca en el año 2017, donde un colaborador que llega como reemplazo, aprovechando que la empresa le reconocía gastos por concepto de viáticos, por sus labores en una ciudad distinta a la de su origen, durante varios meses, falsea información en sus rendiciones beneficiándose indebidamente.

La falta de ética de este colaborador pone en evidencia situaciones en las cuales fallan los sistemas de control y se presentan deficiencias en la centralización de algunos reportes y procesos.

El primer capítulo presenta brevemente el caso, se revisa el contexto de la industria en el año 2017, la historia y desarrollo de la empresa, así como su propósito, aspiraciones y políticas generales. Luego, se muestran las conversaciones detalladas entre algunos de los protagonistas del caso, como la del gerente de la agencia Primavera con el gerente del área comercial Provincias 1, luego con el colaborador infractor y posteriormente con el analista del área comercial, que es cuando se descubre la falta y se debe actuar en consecuencia. Cabe mencionar que los nombres de los actores, ciudad y algunos indicadores que se menciona en el caso, han sido modificados por motivos de confidencialidad.

En el segundo capítulo se desarrolla el Teaching Note, donde se identifican los problemas del caso a través de la herramienta del “octógono” (Ferreiro, 2013) en los tres niveles de la organización: eficacia, atraktividad y unidad. Ante ello se plantean alternativas de solución y los planes de acción a tomar en cuenta durante el desarrollo del caso.

Finalmente, se hace una reseña con las principales conclusiones.

## Capítulo I. Humberto en la División de Canales de Atención

A vísperas de la navidad del año 2017, Ignacio Vargas, gerente de la agencia Primavera del Banco de Crédito del Perú en la ciudad de Cajamarca, estaba en su oficina preocupado por el informe que estaba a punto de enviar a la gerencia del área comercial Provincias 1, sobre la rendición de viáticos del funcionario pyme “volante” Humberto Díaz, quien se había beneficiado económicamente falseando información en sus rendiciones por “misión” (viáticos).

Ignacio estaba seguro que la gerencia de área comercial Provincias 1 tomaría una decisión drástica sobre el funcionario, que podría ser desvinculado por fraude y a la vez pensaba: **“Esto no pasaría, si los gerentes de agencias, que conocemos mejor nuestras plazas, nos encargáramos de revisar y aprobar las rendiciones de los viáticos, pero al centralizarlo todo con la gerencia de área comercial en Lima, se elude un control importante.”**

### 1.1 El sector financiero en el año 2017

En el año 2017, el sistema financiero peruano lo conformaban 58 empresas. Los bancos contaban con el 90% de la participación en activos totales. Las instituciones financieras presentaron indicadores positivos en solvencia, liquidez y rentabilidad. Sin embargo, la morosidad de los bancos aumentó levemente de 2.80% en 2016 a 3.04% en 2017. Reflejando desaceleración en la economía familiar y empresarial. (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS], 2018, p. 14)

Durante el primer trimestre, el país fue afectado por el fenómeno de El Niño Costero. En estas circunstancias la SBS estableció medidas de excepción que permitieron limitar su impacto, llegando a reprogramar el 1.28% de las deudas minoristas en las zonas más afectadas. (SBS, 2018, pp. 14 - 15)

En cuanto a la oferta de servicios financieros digitales, en el 2017 el Banco de Crédito lanza al mercado la aplicación Yape que permitía realizar pequeñas transferencias de dinero sin tener el número de cuenta de destino ni activar una clave digital, siendo únicamente necesario conocer el número del celular del destinatario; de forma consecutiva el BBVA introdujo Lukita y el banco Interbank presentó Tunki, ambas aplicaciones con características y funcionalidades similares a las de Yape (Soraluz, s.f.).

En el 2017 la SBS aprobó el Reglamento de Gobierno Corporativo y de la Gestión Integral de Riesgos, por el cual las empresas supervisadas debían definir principios e implementar prácticas de gobierno corporativo que sirvieran de guía a los órganos de gobierno de la empresa. Además, debían de contar con un Código de Ética y Conducta, con criterios de

responsabilidad profesional exigibles a sus directores, gerentes, funcionarios y demás trabajadores y que prohibiese expresamente actividades ilegales o conductas que pudieran afectar la reputación de la empresa o la confianza en el sistema. (SBS, 2017, pp. 5 - 6)

## 1.2 La empresa

El Banco de Crédito del Perú (BCP) fue fundado en 1889 por comerciantes ítalo-peruanos, bajo el nombre de Banco Italiano. En 1941, la familia Romero, propietaria de varias haciendas, adquirió la empresa y en 1942 se acordó sustituir la antigua denominación social por la de Banco de Crédito del Perú. Desde 1995 formó parte del Grupo Credicorp, el holding financiero de mayor importancia en el Perú. Con el transcurso de los años logró consolidarse y convertirse en el banco más grande, así como la marca más valiosa del país. (Banco de Crédito del Perú [BCP], 2018, p. 14)

El BCP trabajaba arduamente para garantizar la calidad del servicio y la satisfacción de sus clientes tanto dentro como fuera de la organización. En el año 2017 renovó su cultura interna desplegando el programa SAMAY, que buscaba convertirla en una empresa cliente-céntrica. A partir de ese año su propósito institucional fue: **Transformar Planes en Realidad**. Y sus aspiraciones: **“Una Gestión WOW”**, buscando ser referentes regionales en materia de gestión, reforzando su liderazgo transformador del sector financiero peruano. **“Una Experiencia del Cliente WOW”**, con el objetivo de ser la empresa líder en Perú en cuanto a experiencia del cliente. **“Un Equipo WOW”**, convirtiéndose en el lugar de trabajo más atractivo del Perú, que inspirase, potenciase y dinamizase a los profesionales más destacados. (BCP, 2018, p. 29)

## 1.3 Principales sistemas de dirección y control

El BCP contaba con un programa de ética y conducta, con orientación en el Código de Ética Credicorp, así como en su propia Política Corporativa de Ética y Conducta. Estos documentos establecían las bases para un comportamiento ético, íntegro y de conducta profesional, que se esperaba de todo colaborador. (BCP, 2018, p. 32)

Los colaboradores eran capacitados y orientados hacia una cultura de cumplimiento con el objetivo de evitar infracciones a lo dispuesto en las políticas internas. El BCP contaba con canales de comunicación y mecanismos de denuncia seguros donde se podía realizar consultas y reportar posibles infracciones, como la plataforma de Alerta Genética Credicorp, un lugar web diseñado especialmente para denunciar cualquier tipo de faltas o discriminación.

La selección de personal en el BCP se apoyaba en dos pilares clave: (i) cubrir las vacantes de manera oportuna y de acuerdo al perfil requerido para cada puesto, asegurando la adecuación

a la cultura de la empresa, y (ii) posicionar al banco como el lugar de trabajo más atractivo en el Perú, brindando una propuesta de valor que se adapte a cada segmento.

Las capacitaciones en el banco se enfocan, de acuerdo a su política, en desarrollar competencias y conductas para alcanzar los objetivos del negocio. En este sentido, el banco brinda, (i) programas de formación específica para cada puesto, (ii) cursos de especialización para profesionales de nivel medio y alto, (iii) asesorías de aprendizaje para proyectos estratégicos y tácticos, (iv) actualizaciones en conocimientos de productos, políticas y procesos, (v) cursos sobre regulación y políticas corporativas, y (vi) programas de formación y desarrollo para líderes. (BCP, 2018, p. 50)

El banco tenía un reglamento interno de trabajo que estipulaba los derechos y deberes de los empleados y de la institución; con el objetivo de asegurar el cumplimiento de normas y comportamientos éticos, definía las conductas que se consideraban “faltas” de los colaboradores, como también las medidas disciplinarias y sanciones que se debían aplicar según la gravedad de éstas.

Asimismo, contaba con un manual de procedimientos llamado “Guía para la gestión de la disciplina laboral” dirigido a todas las gerencias y jefaturas, con el fin de garantizar la aplicación justa y coherente de medidas disciplinarias que pudieran corresponder a algunos colaboradores. En ésta guía se establecía: (i) Criterios y procedimientos para la imposición de medidas disciplinarias a los colaboradores del Banco, cuando fuera necesario, (ii) Tipos de sanciones que podrían aplicarse según las diversas faltas disciplinarias que se presentasen, para uniformizar criterios y (iii) Responsabilidades que competían a las Gerencias o Jefaturas y a la División de Gestión y Desarrollo Humano (GDH) que participaban activamente del procedimiento de sanción y despido. Así mismo, detallaba el procedimiento administrativo y cómo proceder cuando se tomaba conocimiento de que un colaborador había cometido una vulneración a la normativa y/o procedimiento que establecía el banco. (BCP, 2017a, p. 2)

El BCP contaba con normativas para la gestión de gastos por misiones nacionales (viáticos, alojamiento, transporte, etc.), normativas para la gestión de traslados y subsidios de alquiler de casa habitación, entre otras, las cuales establecían los lineamientos y procedimientos que debían seguir los colaboradores que tenían que salir de sus plazas originales para cumplir labores propias de sus puestos en otras localidades, como, comisiones de servicios, reemplazos o traslados temporales. También instruían acerca de los aplicativos por donde realizar las rendiciones, los plazos, documentos autorizados y las autonomías de aprobación. En el caso de las misiones nacionales, los colaboradores recibían un abono por adelantado para cubrir sus gastos, que luego debían “liquidar” ante su jefatura inmediata de manera detallada y documentada, después de culminada la “misión” con un plazo

máximo de siete días. En caso de misiones prolongadas las “liquidaciones” se debían hacer de manera quincenal o mensual (ver anexos 1 y 2).

En 2013 se inscribió formalmente, ante el Ministerio de Trabajo, el Sindicato Unitario de Trabajadores del Banco de Crédito del Perú S.A. (SUTBCP), formado por 57 colaboradores, lo que representaba el 0.34% de los empleados del BCP. El banco respetaba de la libertad de asociación y no contaba con políticas que afectaran las decisiones de los empleados de unirse a sindicatos o firmar convenios colectivos. (BCP, 2018, p. 51)

#### **1.4 La División de Canales de Atención (DCA)**

La DCA, pertenecía a la Gerencia Central de Banca Minorista, estaba organizada en siete gerencias de área, de las cuales cinco eran gerencias de área comerciales, tres en Lima (Lima 1, Lima 2 y Lima 3) y dos en Provincias (Provincias 1 y Provincias 2). A su vez éstas cinco áreas comerciales contaban con 25 regiones que albergaban a 448 agencias bancarias extendidas en todo el territorio nacional. La DCA ofrecía servicios financieros especializados para personas naturales, pequeñas y medianas empresas. “Al cierre del año 2017, atendió a más de 8 millones de clientes a través de sus diferentes canales (BCP, 2018, p. 12).

Las gerencias de área comerciales tenían distribución geográfica en todo el territorio nacional. Provincias 1 comprendía las zonas norte, oriente y nororiente del Perú, con seis gerencias regionales a cargo. En la región Norte 2 se encontraba la agencia Primavera, ubicada en la ciudad de Cajamarca. (ver anexo 3).

La DCA contaba con una planilla de evaluación del desempeño trimestral para cada agencia, canal y colaborador, mediante la cual se medía el cumplimiento de los objetivos del colaborador y el cálculo para el pago de un incentivo trimestral (ver anexo 4).

#### **1.5 Conversación telefónica entre Ignacio Vargas, gerente de la agencia Primavera, y Francisco Muñoz, gerente del área comercial Provincias 1 (marzo 2017)**

**Francisco:** Hola Ignacio, te llamo puntualmente porque me preocupa que uno de los dos portafolios pyme de tu agencia se encuentre con indicadores de gestión bastante bajos, tengo entendido que el funcionario de negocios a cargo se encuentra con una licencia por salud prolongada y que va para más. ¿Qué le ocurrió?

**Ignacio:** Hola Francisco, buen día. Así es. Uno de nuestros funcionarios Pyme, Eduardo Alcántara, tuvo un accidente jugando fútbol en una noche de “pichanga”, se fracturó el tobillo y la tibia de la pierna derecha, lo han operado y le han puesto clavos para soldar sus huesos, su recuperación va a ser bastante lenta.

**Francisco:** Wow, qué lamentable. Efectivamente esa recuperación es bastante lenta, y ¿Cómo se está cubriendo su ausencia?

**Ignacio:** En su reemplazo nos han enviado a funcionarios “volantes”, pero por períodos muy cortos, una semana reemplaza uno, la siguiente semana envían a otro, a lo mucho uno se queda por dos semanas seguidas. Esto nos perjudica porque en ese corto tiempo no llegan a concretar operaciones importantes.

Los clientes buscan siempre a “su funcionario”, alguien que ya conozcan, que les genera confianza y que los asesora. Si no lo encuentran aquí, van a la competencia, conversan con otro profesional que les da otras propuestas y se ponen a comparar. En la plaza tienen a todos los bancos y cajas que les ofrecen productos similares, con tasas competitivas, en eso siempre son exigentes los clientes.

**Francisco:** ¿Has conversado con tu gerente regional sobre este caso? ¿Qué te ha dicho y qué le has propuesto?

**Ignacio:** Si, lo conversé con Alberto García desde el primer día, aunque no conseguí mucho. Le solicité que gestione con “el área comercial” que nos asignen a un funcionario de negocios “titular” que se haga cargo del portafolio en adelante y no tengamos que estar pagando “viáticos” por tanto tiempo. Eso también perjudica nuestra rentabilidad como agencia, pero bueno, todo quedó en propuesta.

**Francisco:** ¡No podemos ofrecerte eso en estos momentos! Sabes que tenemos varias agencias en el área comercial que se quedan sin reemplazos por la falta de “volantes” o porque los funcionarios titulares quieren tomar vacaciones en los mismos períodos.

**Ignacio:** Bueno, no sería un reemplazo, sino más bien una asignación. Además, mantener a funcionarios “volantes” por varios meses, pagándoles “misión” (hospedaje, alimentación y pasajes) por todo ese tiempo perjudicaría la rentabilidad de la agencia.

**Francisco:** ¡Lamentablemente por ahora no vamos a asignar nuevos funcionarios titulares, ni haremos rotaciones! Veamos si podemos enviar a un funcionario “volante” que se quede por más tiempo en tu agencia, un mes, dos meses, lo que se necesite. Conversa con Juan Silva, el analista del área comercial, él tiene el encargo de la asignación de todos los funcionarios “volantes”.

**Ignacio:** De acuerdo Francisco, de inmediato me pongo en contacto con Juan, para coordinar que nos envíe a un funcionario “volante” que se quede buen tiempo con nosotros.

### **1.6 La llegada de Humberto Díaz (abril 2017)**

Humberto Díaz tenía con 28 años de edad, era soltero, había culminado sus estudios en la escuela de administración de una prestigiosa universidad nacional. Llevaba cinco años laborando en el banco y había desempeñado diferentes roles, empezó como Promotor de Servicios, luego pasó a ser Guía de Agencia, posteriormente Asesor de Ventas y Servicios y su última posición fue como funcionario de Negocios Pyme “volante”. En cada uno de sus puestos anteriores, Humberto había

destacado por sus buenos resultados en ventas, su excelente servicio al cliente y la actitud proactiva y motivada que le ponía a su trabajo.

Hacia el mes de abril del 2017, Humberto fue asignado a la agencia Primavera para cubrir la licencia por salud de Eduardo Alcántara hasta su retorno. Se presentó con Ignacio Vargas a quien ya conocía desde antes que ocupara el puesto de Gerente de Agencia, cuando Ignacio era asistente de la Gerencia Regional Norte 2. Lo recordaba en sus visitas a las agencias de la región acompañando al señor Alfredo Romero, el anterior Gerente Regional, cuando supervisaban todo el trabajo de la parte comercial de las agencias. Humberto e Ignacio habían participado en un par de cenas de reconocimiento, donde se premiaba a los colaboradores con desempeño destacado y también en otras reuniones de integración de la Región Norte 2.

**Ignacio:** ¡Humberto, bienvenido! Ya formas parte de nuestra agencia Primavera. Parece que acá te vas a quedar por unos meses y necesitamos de todo tu apoyo para levantar el portafolio Pyme que se te ha asignado.

**Humberto:** Muchas gracias, estimado Ignacio. Estoy al tanto de lo ocurrido y de la necesidad urgente de trabajar ese portafolio.

**Ignacio:** Aprovecha que cuentas con una buena base de clientes con ofertas comerciales y otros que no han sido visitados hace buen tiempo. Seguro estarán interesados en tomar algún producto financiero, hay un gran potencial allí.

**Humberto:** Así es Ignacio. Voy a trabajar bien este portafolio. Empezaré llamando y visitando a todos los clientes que tienen ofertas comerciales, también a los que tienen garantías con nosotros y a los que no se les ha cruzado otros productos. De todas maneras, tienen que salir operaciones interesantes.

**Ignacio:** Muy bien, veo que tienes ya una estrategia. Planifica bien esas visitas y si necesitas mi acompañamiento, me incluyes en ellas. Yo también quiero conocer a esos clientes. Queremos que ese portafolio vuelva a tener buenos resultados, y tú te vas a poner en la mira de los jefes. Así es más probable que te fijen como titular.

**Humberto:** Estoy consciente de eso. Mi objetivo es llegar a ser funcionario titular y tener mi propio portafolio, en cualquier agencia. Estoy dispuesto a cualquier traslado, mientras venga con una mejor remuneración obviamente, sobre todo necesito mejorar eso.

**Ignacio:** También quiero que comprendas que a partir de ahora tu remuneración variable va a cambiar. Ya no será el promedio de la Región, como venías percibiendo, por los tres meses de cada campaña, sino que ahora será por la medición de los indicadores del portafolio que estarás gestionando.

**Humberto:** Lo entiendo. Ganaré la remuneración variable de acuerdo con mis resultados, por lo que debo de “romperla” en las campañas. Para mí esta también es una oportunidad y la asumo como un reto. Desde ya, tienes mi compromiso de hacer bien las cosas, estimado Ignacio.

**Ignacio:** ¡Excelente Humberto, excelente... esa es la actitud! Por otro lado, ¿Dónde te estás hospedando?

**Humberto:** Me estoy quedando en el Hotel RIT’Z que se encuentra en esta misma calle de la Agencia. Pero la dueña del hotel me ha ofrecido llevarme a ver unos departamentos que también alquila a unas cuadras de aquí. Creo que me cambiaría para allá, un departamento es más cómodo y tranquilo.

**Ignacio:** Sería muy bueno, así nos ahorras un poco con el tema de tu hospedaje. ¿Tienes clara la normativa de misiones y de traslados y subsidios? ¿Sabes cuánto te corresponde por hospedaje, alimentación y pasajes? ¿El plazo que tienes para rendir para que nada te afecte?

**Humberto:** Todo claro Ignacio. Desde que estoy como funcionario “volante” me han enviado por varias ciudades a reemplazar. Ya soy experto rindiendo mis misiones.

**Ignacio:** Ok, tus rendiciones las envías con todos los documentos a la atención de Juan Silva, el analista de la gerencia del área comercial. Así lo han dispuesto desde hace unos meses, supongo que ya estás familiarizado con eso.

### 1.7 Buen desempeño y reconocimientos

Humberto de inmediato se puso al corriente de las operaciones pendientes y empezó a trabajar su portafolio de clientes. Decía para sí mismo: **“Tengo que sacar todo lo que se pueda en créditos de campaña y conseguir otros de mayor monto, de financiamiento de activo fijo. Con eso estoy seguro de que superaré la meta”**.

Terminado el primer mes del trimestre de campaña, el portafolio de Humberto fue uno de los mejores en ventas. Siempre tenía desembolsos y operaciones en proceso. Su indicador de satisfacción también era muy bueno. Él empatizaba muy bien con los clientes y estaba detrás de sus operaciones. Finalizados los tres meses de campaña, lo consiguió. Superó su meta llegando en ventas a un 118% de cumplimiento, en saldos a 106%, en la satisfacción del segmento llegó al 120% y su mora estaba controlada alcanzando el 110%. Su compañera María Delgado, quien manejaba el segundo portafolio Pyme de la agencia Primavera, también había superado todos sus objetivos de campaña. Así mismo el equipo de asesoras de ventas y servicios llegaron al 115% en promedio de ventas y en satisfacción al 120%. El equipo de operaciones llegó al 107% de ventas, productividad 112% y satisfacción 120%.

Entusiasmado por los buenos resultados, Ignacio se dirige a su equipo:

**Ignacio:** Equipo, hemos cerrado una buena campaña trimestral, superando dificultades y metas retadoras. Seguramente los colaboradores más destacados serán reconocidos por nuestra

región y por nuestra área comercial, pero sabemos que esos reconocimientos demoran en llegar. Así que antes que eso suceda, nosotros celebraremos nuestros éxitos con una bonita cena por el buen desempeño de toda nuestra agencia. Quedan todos invitados el próximo viernes al restaurante “La Cabaña” a las 8:00 p.m. Humberto, ya que tu departamento queda en mi camino, puedo pasar recogíéndote. Así me acompañas, porque supongo que las damas de la oficina se tomarán su tiempo en llegar.

**Humberto:** Genial Ignacio, gracias, te espero entonces.

Durante los siguientes meses y hasta el retorno de Eduardo Alcántara, en diciembre del 2017, el desempeño de Humberto se mantuvo, cumpliendo con las metas, creando una relación cercana con los clientes y con sus compañeros de agencia. Los reconocimientos y diplomas por su buen desempeño llegaban desde la Región y desde el área comercial.

### **1.8 Vísperas de la Navidad 2017**

Ignacio recibió la llamada de Juan Silva (analista comercial de gerencia del área comercial Provincias 1)

**Juan Silva:** Hola Ignacio, ¿Qué tal? Espero que estés bien.

**Ignacio:** Hola estimado Juan, estamos bien gracias a Dios. ¿Cómo te puedo ayudar?

**Juan Silva:** Estoy llamando a todos los gerentes de las agencias donde se asignaron funcionarios “volantes” en los últimos meses, ya que, en la revisión de documentos de sus rendiciones de gastos, se han encontrado algunas diferencias e inconsistencias. En tu agencia has tenido a varios funcionarios “volantes” por la licencia de Eduardo Alcántara. De ellos, Humberto Díaz es el que ha estado más tiempo asignado, casi nueve meses, ¿Podrías confirmar el precio por noche en el hotel donde se estuvo hospedando?

**Ignacio:** Claro que sí estimado Juan. El hotel donde se quedan los funcionarios que vienen de misión a Cajamarca queda a pocos metros de nuestra agencia. Sin embargo, puedo comentarte que Humberto, en el tiempo que estuvo asignado a nuestra agencia, se hospedó en un departamento de alquiler, que justamente es propiedad de la misma dueña del hotel.

**Juan Silva:** Tengo todas sus rendiciones y en ninguna se consigna un contrato de alquiler de departamento, como debería ser de acuerdo con la normativa. Todas sus rendiciones han sido con facturas por hospedaje en el hotel RIT’Z. **¿Qué es lo que ha pasado realmente aquí?**

En los días siguientes, Ignacio, se reunió con la propietaria del Hotel RIT’Z para contrastar la información consignada en las rendiciones de Humberto. La propietaria le confirmó que estuvo hospedado en uno de los departamentos que ella rentaba, pero, sin embargo, a pedido del mismo funcionario, no firmaron un contrato de alquiler, sino que, le estuvo girando facturas del hotel RIT’Z a

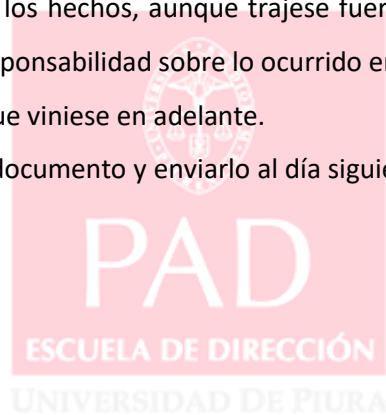
la razón social del banco, pues él mismo le indicó que así se lo pedía la normativa de la entidad financiera. Además, indicó que el funcionario asumía el pago del IGV por el excedente.

### **1.9 El dilema de Ignacio Vargas**

Después de la conversación con la propietaria del hotel RIT'Z, Ignacio tenía claro lo sucedido. Humberto había estado declarando siempre en sus rendiciones haberse hospedado en un hotel, beneficio que le correspondía por su función y que el banco asumía, sin embargo, para sacar provecho a esta partida, había alquilado un departamento a la misma propietaria del hotel por un valor mensual menor a lo que le facturaba. Humberto le hacía la devolución del IGV para no perjudicarla y la diferencia se la quedaba de manera poco honrada. (ver anexo 5)

Ignacio debía de informar los hechos, aunque trajese fuertes consecuencias incluso para él mismo, pensaba también en su responsabilidad sobre lo ocurrido en su agencia. Sentía mucha rabia y decepción, pero debía asumir lo que viniese en adelante.

Era necesario terminar el documento y enviarlo al día siguiente. Aún no tenía claro quién era el responsable de lo sucedido.



## Capítulo II. Teaching Note

### 2.1 Resumen

El Banco de Crédito del Perú (BCP), es la institución financiera más importante del país, con más de 135 años de existencia, siempre acompañando la historia comercial, cultural y económica del país. El BCP trabajaba arduamente para garantizar la calidad del servicio y la satisfacción de sus clientes tanto internos como externos.

Este estudio se enfoca específicamente en los problemas que se dieron al descubrir que un funcionario de negocios “volante” se había aprovechado indebidamente de los viáticos con los que contaba por su función, hospedándose por nueve meses en un departamento de bajo costo y reportando en sus rendiciones, facturas por noches de hotel que hacían una diferencia notable.

Ante esto, Ignacio Vargas, el gerente de la agencia Primavera, donde trabajó el funcionario deshonesto, tiene encomendado indagar y reportar a la gerencia de área sobre los gastos realizados por el funcionario, contrastando la información declarada con los hechos reales. Tiene claro que este informe será relevante en las decisiones que se tomen, las cuales también podrían afectarle de manera indirecta.

### 2.2 Objetivos académicos

El caso presentado sirve para discusión en el área de Gobierno de Personas. En este capítulo se realizará el análisis del Octógono de la organización, la evaluación de alternativas bajo los criterios de Eficacia, Atractividad y Unidad, y la elaboración de un plan de acción.

Los objetivos por lograr con el trabajo de investigación son:

- Analizar el impacto que tienen la falta de control y seguimiento oportunos a los colaboradores, aun cuando éstos no reporten directamente a un directivo.
- Analizar la importancia del liderazgo en los mandos medios de una empresa grande como el BCP y su impacto en los tres niveles de la organización: Eficacia, Atractividad y Unidad.
- Entender la relevancia del comportamiento ético en todos los niveles de la organización.
- Plantear alternativas de solución relacionadas a los problemas en los tres niveles de la organización antes mencionados.
- Desarrollar la capacidad de decisión del alumno a través de la propuesta de un plan de acción viable.

### 2.3 Análisis del caso: Octógono de la organización

En esta sección se realiza un diagnóstico de la empresa, utilizando la herramienta de “El octógono”. (Ferreiro, 2013), que es un modelo antropológico que permite una evaluación completa de la organización en cada uno de los tres niveles mencionados: eficacia, atractividad y unidad.

## **2.4 Primer nivel del Octógono**

### **2.4.1 Entorno externo**

- En el año 2017 el sistema financiero peruano lo conformaban 58 empresas que reportaban indicadores saludables. Durante el primer trimestre del año el país fue afectado por el fenómeno de El niño costero (FEN).
- La competencia, que incluye bancos, cajas municipales y financieras, ofrece productos y servicios similares a los ofertados por el BCP.
- Los clientes comparan propuestas antes de tomar decisiones, tienen cercanía con los funcionarios de negocios por la asesoría y para negociar condiciones en sus productos.
- El BCP lanza al mercado la aplicación “Yape” que permite realizar pequeñas transferencias de dinero teniendo simplemente el número del celular del destinatario, de igual forma el BBVA introdujo “Lukita” y el banco Interbank presentó “Tunki”.
- La SBS aprobó el reglamento de Gobierno Corporativo y de la Gestión Integral de Riesgos, mediante el cual obliga a las empresas supervisadas a definir principios e implementar prácticas de gobierno corporativo, además de contar con un Código de Ética y Conducta, con los criterios de responsabilidad profesional exigibles a todos sus colaboradores.

### **2.4.2 Estrategia**

- El BCP por intermedio de la DCA, brinda servicios de intermediación financiera especializada para personas naturales, pequeñas y medianas empresas.
- Es reconocido como el banco más grande, líder del sistema financiero y la marca más valiosa del Perú. Una de sus principales estrategias es mantener cercanía con el cliente, mediante su red de distribución (canales físicos y virtuales) buscando construir relaciones a largo plazo.

### **2.4.3 Sistemas de dirección y control**

- Política corporativa de ética y conducta: Establece los principios y estándares de comportamiento ético, íntegro y de conducta que se espera de todos los colaboradores. Los capacita y orienta hacia una cultura de cumplimiento. Cuenta con una plataforma web llamada “Alerta Genética Credicorp”, diseñada para denunciar cualquier tipo de falta o discriminación.
- Programa de reclutamiento y selección: Busca cubrir las vacantes de manera oportuna y de acuerdo al perfil requerido para cada puesto, asegurando la adecuación a la cultura de la empresa y posicionar al banco como el lugar de trabajo más atractivo.
- Programa de capacitaciones y promoción: Se enfoca en desarrollar competencias y conductas para alcanzar los objetivos del negocio; brinda programas de formación, cursos

de especialización, asesorías para proyectos, actualizaciones en productos, cursos sobre regulación y programas para desarrollo de líderes. Además, los colaboradores tienen la oportunidad de acceder a una línea de carrera interna, rotación y ascensos.

- Sistema de evaluación del desempeño: La DCA cuenta con una planilla de evaluación del desempeño que mide el nivel del logro de los objetivos y permite calcular el pago de un incentivo trimestral.
- Sistema de incentivos: Se otorga un incentivo (bono), en base al cumplimiento de objetivos detallados en la planilla de evaluación del desempeño. Se premia y reconoce a los colaboradores con desempeño destacado dentro de cada campaña trimestral, en una reunión o ceremonia que cada región coordina, y a fin de año, en una ceremonia centralizada en la ciudad de Lima, a los colaboradores con desempeño destacado durante todo el año.
- Reglamento interno de trabajo: Busca garantizar el cumplimiento de normas y comportamientos éticos. Define qué se consideran “faltas” o “infracciones” de los colaboradores, medidas disciplinarias y sanciones.
- Guía para gestión de la disciplina laboral: Brinda pautas para una correcta gestión de la disciplina laboral en el banco. Establece criterios y procedimientos para la aplicación de medidas disciplinarias, cuando resulte necesario, tipos de sanciones que pueden aplicarse según las diversas faltas disciplinarias y responsabilidades que competen a las gerencias o jefaturas y a la División de Gestión y Desarrollo Humano (GDH) que participan activamente del procedimiento de sanción y despido.
- Normativa para gastos por “misiones” y normativa para traslados y subsidios de alquiler de casa habitación: Establecen los lineamientos a seguir por los colaboradores para recibir los beneficios por salir de sus plazas originales a cumplir con comisiones de servicios, reemplazos o traslados temporales. Así mismo, contemplan los procedimientos y aplicativos a utilizar para realizar las rendiciones, establecen plazos máximos, comprobantes autorizados, y las autonomías de aprobación, que recaen sobre las jefaturas formales inmediatas.

#### **2.4.4 Estructura formal**

- La DCA cuenta con cinco áreas comerciales, tres en Lima, dos en Provincias, donde se encuentra el área comercial Provincias 1, que está conformada por seis regiones, que a su vez cuentan cada una con un promedio de dieciséis agencias.
- Para efectos del caso mencionaremos a los personajes del caso y sus posiciones:
  - Francisco Muñoz – Gerente del área comercial Provincias 1, reporta a la gerencia DCA.

- Alberto García – Gerente regional Norte 2, reporta a la gerencia de área comercial Provincias 1.
- Ignacio Vargas – Gerente de la agencia Primavera - Cajamarca, reporta a la gerencia regional Norte 2.
- Juan Silva – Analista comercial de gerencia de área, reporta a la gerencia de área comercial Provincias 1.
- Humberto Díaz – Funcionario de negocios pyme “volante”, reporta a la gerencia de área comercial Provincias 1, reporte delegado al analista comercial de gerencia de área, Juan Silva.

## **2.5 Segundo nivel del Octógono**

### **2.5.1 *Saber distintivo***

- El BCP cuenta con una historia de más de 135 años en el mercado peruano, lo que le ha permitido desarrollar un saber distintivo como proveedor de servicios financieros. Es reconocido por ser líder en el sector, además de mantener una imagen en el país que lo coloca como la marca más valorada.
- Los empleados reciben constantemente capacitaciones por puestos acordes a sus funciones, lo que les permite brindar un servicio de alta calidad a los clientes internos y externos en todas las áreas.

### **2.5.2 *Estilos de dirección***

- Francisco Muñoz, es directo y honesto en su comunicación, se preocupa por los resultados de su área y muchas veces interviene directamente en asuntos que competen a sus gerentes regionales. Le gusta escuchar al personal y da soluciones rápidas a los problemas.
- Alberto García, es indiferente, prefiere no actuar de manera inmediata, evita tener que elevar solicitudes a la gerencia del área comercial.
- Ignacio Vargas, es impetuoso, aprovecha la comunicación con el gerente del área comercial para elevar su pedido, aunque se salte la jerarquía de su gerente regional. Se preocupa por el logro de los objetivos de su agencia y de los gastos de ésta, sin embargo, también actúa de manera confiada y no hace un seguimiento riguroso a las rendiciones de viáticos de Humberto Díaz.

### **2.5.3 *Estructura real***

- Ignacio Vargas mantiene buena relación con los miembros de su equipo, les brinda confianza, apoyo y está pendiente de sus resultados. Ante una situación no resuelta que afectaba los indicadores de su agencia, vulnera el orden jerárquico para conseguir una solución práctica y rápida.

## 2.6 Tercer nivel del Octógono

### 2.6.1 Misión externa

- El BCP tiene foco en la calidad del servicio, con el objetivo de convertirse en una empresa cliente-céntrica. Promueve el crecimiento y el éxito de sus clientes brindando soluciones financieras idóneas con su propósito de transformar planes en realidad.

La empresa aspira a realizar:

- “Una Gestión WOW”, buscando ser referentes regionales en materia de gestión, reforzando su liderazgo en sector financiero peruano.
- “Una Experiencia del Cliente WOW”, con el objetivo de ser la empresa líder en Perú en cuanto a experiencia del cliente.
- “Un Equipo WOW”, convirtiéndose en el lugar de trabajo más atractivo del Perú.

### 2.6.2 Valores de la dirección

- Se valora y reconoce a los colaboradores con cumplimiento destacado, brindándoles premios, incentivos dinerarios y oportunidades de desarrollo profesional en la empresa. Las gerencias tienen enfoque en los buenos resultados, priorizan el cumplimiento de objetivos e indicadores de gestión.
- Se cuenta con una política corporativa de ética y conducta, que establece principios y estándares de comportamiento ético, íntegro y de conducta que todos los colaboradores deben cumplir.
- Humberto comete faltas contra la normativa para la gestión de gastos por misiones nacionales, el reglamento interno de trabajo y la política corporativa de ética y conducta, al mentir y falsear documentos en sus rendiciones presentando facturas con información que no corresponde a la realidad de su estadía.

### 2.6.3 Misión interna

- La empresa se preocupa por el bienestar y el éxito de sus colaboradores, cubriendo sus necesidades materiales, de aprendizaje para el logro de sus objetivos, ofreciendo un plan de carrera profesional y otros beneficios adicionales.

### 2.6.4 Entorno interno

- El banco tiene un sindicato único de trabajadores inscrito formalmente, con un número relativamente reducido de afiliados, que representan el 0.34% de la fuerza laboral total de la organización.
- A Humberto Díaz lo motiva la posibilidad de un rápido ascenso en la empresa y un aumento en sus ingresos, y está dispuesto a considerar cualquier oportunidad de traslado que lo ayude a alcanzar sus objetivos.

## 2.7 Definición de los problemas, evaluación de alternativas y plan de acción

A continuación, se utilizará la metodología aprendida en el curso Gobierno de Personas para detectar los problemas en cada dimensión del octógono, se generarán alternativas de solución que podrían aplicarse en la organización y se evaluarán según los criterios de eficacia, atractividad y unidad.

### 2.7.1 Problema en eficacia

**Definición del problema: Falta de control y seguimiento por parte del analista comercial de gerencia de área y del gerente de agencia**

El control centralizado de los funcionarios “volantes”, delegado a Juan Silva, el analista comercial de gerencia de área, no ha sido eficiente. El gerente de la agencia “Primavera” tampoco intervino realizando algún control que hubiera ayudado a detectar el problema con anticipación.

Humberto Díaz, trabaja como funcionario pyme “volante”, reemplaza en el puesto a Eduardo Alcántara que es titular en la agencia Primavera. El seguimiento a su desempeño y acompañamiento lo realiza el gerente de agencia, sin embargo, su reporte formal es hacia la gerencia del área comercial Provincias 1, dos niveles jerárquicos por encima de donde se desarrolla su labor, por lo que sus rendiciones de viáticos son enviadas para su revisión y aprobación a esta instancia, funciones que están delegadas al analista comercial de gerencia de área, Juan Silva.

#### ¿Quién tiene el problema?:

- El Gerente del Área Comercial Provincias 1, a quien reporta el funcionario.
- El gerente de agencia, Ignacio Vargas y el analista comercial de gerencia de área, Juan Silva, que no fiscalizaron ni exhaustivamente, ni oportunamente las rendiciones de viáticos del funcionario.

#### Alternativas:

1. **Revisar e incluir mejoras en los procesos:** Mantener el reporte y control de los funcionarios “volantes” con la gerencia de área comercial, y pedir a los gerentes de agencia, revisar y aprobar la rendición de viáticos correspondientes.
2. **Delegar la función a las regiones:** Cada región podrá seleccionar a sus funcionarios “volantes” de acuerdo con su necesidad y asignarlos a las agencias. Los gerentes de agencia harían el seguimiento a su desempeño y a sus rendiciones.

**Criterios y evaluación:** Se realiza el análisis en la tabla 1.

**Tabla 1:** Alternativas de solución en el nivel de eficacia

Alternativas	Eficacia	Atractividad	Unidad
<b>1. Revisar e incluir mejoras en los procesos.</b>	Se mantiene el sistema de reportes, delegando el control de rendiciones. El impacto se vería únicamente en un mejor control de los viáticos.	Se aprende a realizar un doble chequeo, en la agencia y en la gerencia de área. Sin embargo, se torna burocrático y sólo para cubrir deficiencias.	No se logra un cambio que impacte. La motivación y confianza se deterioran, al tener que pasar por dos controles previos a la aprobación de rendición de viáticos.
<b>2. Delegar la función a las regiones.</b>	Optimiza recursos y cobertura de reemplazos de acuerdo con las necesidades. Los controles y supervisión son más cercanos.	Se realizan procesos de selección por región. Seguimiento al desempeño y aprobación de rendiciones por los gerentes de agencia. Los líderes resuelven rápido y tenemos empleados contentos.	Aumenta la motivación y confianza, se genera un cambio con impacto positivo en los indicadores y en los controles. Se promueve la cercanía del gerente de agencia con los funcionarios "volantes".

**Alternativa seleccionada:** Delegar la función a las regiones

**Plan de acción:**

El gerente de agencia y analista comercial de gerencia de área deben elaborar informes de manera inmediata, donde expliquen lo ocurrido con datos y detalles concretos, incluyendo la declaración de la dueña del Hotel Rit'z, adjuntando la evidencia documentaria que se encuentra en poder de la gerencia del área comercial.

Asimismo, Ignacio debe reconocer que, como gerente de agencia, debió hacer la revisión de los viáticos de Humberto, a pesar de no estar bajo su responsabilidad directa, ya que esos gastos afectaban la rentabilidad de su oficina y hubiese ayudado a detectar el problema con anticipación o lo hubiese evitado, al sentir el funcionario un control riguroso. Como gerente de agencia debe dar sugerencias para mejorar procedimientos y controles en el futuro, resaltando que, al tener adecuada información, se incrementa la eficacia.

El gerente del área comercial Provincias 1 debe revisar los hechos plasmados en los informes del gerente de agencia, del analista del área comercial y en los descargos del colaborador y tomar decisiones ejemplares que dejen precedente sobre este tipo de sucesos.

Francisco Muñoz debe delegar la función a las gerencias regionales y que éstas se encarguen de todos los procesos como: seleccionar al personal, programar y consolidar las vacaciones de los funcionarios titulares, asignar los reemplazos con los funcionarios "volantes" disponibles en cada

región; luego deben hacer seguimiento a sus desempeños con indicadores de gestión, así mismo, coordinar con los gerentes de agencia la revisión y aprobación de rendiciones de gastos por viáticos.

### **2.7.2 Problema en atraktividad**

#### **Definición del problema: Las competencias de los gerentes involucrados**

El gerente regional no toma decisiones oportunas y no se involucra en la solución de los problemas de sus agencias como en el caso de la agencia Primavera.

El gerente de la agencia Primavera no hizo un seguimiento adecuado a un gasto que se cargaría a su agencia. Además, quebranta el orden jerárquico y recurre al gerente del área comercial Provincias 1, para solicitar la asignación de un funcionario “volante”, el cual le dio una solución temporal.

El gerente del área comercial Provincias 1 debió hacer respetar las jerarquías desde un inicio.

#### **¿Quién tiene el problema?:**

- El Gerente del área comercial Provincias 1, reporte superior al gerente regional y gerente de agencia.

#### **Alternativas:**

- 1. Desvincular al gerente regional y de agencia:** Alberto García (gerente regional) y Ignacio Vargas (gerente de agencia). Promover a gerentes que se encuentren en “Back Up” para las posiciones vacantes y abrir una convocatoria interna para mantener siempre un respaldo.
- 2. Amonestar a los gerentes y capacitarlos en competencias directivas:** Estas amonestaciones serían en forma privada y constructiva con la finalidad de mostrar el impacto de lo sucedido y evitar eventos similares. Se ingresa a los gerentes Alberto García e Ignacio Vargas a un programa de entrenamiento para fortalecer sus competencias gerenciales y habilidades de liderazgo, se les evalúa periódicamente (cada tres meses), lo que definiría la permanencia en sus puestos, un eventual cambio en su posición o su salida de la empresa.

**Criterios y evaluación:** Se realiza el análisis en la tabla 2.

**Tabla 2:** Alternativas de solución en el nivel de atraktividad

Alternativas	Eficacia	Atraktividad	Unidad
<b>1. Desvincular al gerente regional y de agencia</b>	Afecta la eficacia en el corto plazo al realizar cambios repentinos por gerentes nuevos, en proceso de aprendizaje, generando incertidumbre en los equipos a cargo de estos gerentes.	Genera aprendizaje negativo, sobre aplicar duras sanciones, no contempladas en el RIT, que desaniman al talento y a la sucesión en puestos gerenciales.	Baja la motivación y genera temor en los colaboradores que aspiran a puestos gerenciales.
<b>2. Amonestar a los gerentes y capacitarlos en competencias directivas</b>	No hay cambios drásticos en las posiciones. Se genera un costo por capacitaciones. Se refuerzan áreas de mejora puntuales con el fin de resolver problemas oportunamente.	Se busca potenciar el desarrollo de habilidades de liderazgo en los gerentes. promoviendo la coordinación y mejor atención de requerimientos.	Incrementa la motivación y confianza en los líderes. Se genera compromiso en los mandos medios con foco en la mejora de sus resultados.

**Alternativa seleccionada:** Amonestar a los gerentes y capacitarlos en competencias directivas.

#### Plan de acción:

El gerente de área Francisco Muñoz, debe reconocer su responsabilidad sobre lo ocurrido y reflexionar sobre lo que debe él cambiar, luego tiene que aclarar con sus gerentes Alberto García e Ignacio Vargas, la importancia del buen liderazgo en la organización y del respeto a la estructura jerárquica, para que ellos puedan brindar soluciones oportunas sin necesidad de escalar requerimientos.

Coordinar y programar con el área de aprendizaje, una capacitación en competencias directivas para los gerentes antes mencionados. La gerencia del área comercial Provincias 1, debe evaluar continuamente su efectividad y la mejora en sus desempeños, en períodos cortos que coincidan con las campañas trimestrales de la DCA.

#### 2.7.3 Problema en unidad

##### Definición del problema: La conducta deshonesta de Humberto Díaz

Humberto comete faltas contra la normativa para gastos por misiones, contra el reglamento interno de trabajo y contra la política corporativa de ética y conducta. Falsea información y documentos (facturas) que presenta en sus rendiciones de misión, con la finalidad de apropiarse sistemáticamente del exceso generado entre lo declarado y lo pagado realmente. Esta diferencia se ha calculado en S/ 17,550 soles (Anexo 5) en el lapso de los nueve meses que trabajó como reemplazo en la agencia BCP – Primavera, hecho que es considerado como "fraude". Este accionar deshonesto del funcionario es un mal ejemplo y crea un mal precedente para todos los colaboradores.

### ¿Quién tiene el problema?:

- El Gerente del área comercial Provincias 1, a quien reporta el funcionario.

### Alternativas:

- 1. Sancionar a Humberto Díaz:** Aplicar una sanción incluyendo días no remunerados.
- 2. Desvincular a Humberto Díaz:** Optar por la desvinculación como medida ejemplar y reforzar con los colaboradores la importancia de los valores y la ética en la organización.

**Criterios y evaluación:** Se realiza el análisis en la tabla 3.

**Tabla 3:** Alternativas de solución en el nivel de unidad

Alternativas	Eficacia	Atractividad	Unidad
<b>1. Sancionar a Humberto Díaz</b>	No hay cambios drásticos, no disminuyen los riesgos de pérdidas por actos deshonestos.	Se genera un aprendizaje negativo al no tomar una decisión ejemplar sobre actos deshonestos.	Desmotivación de los colaboradores y baja credibilidad en sus líderes al mantener a un funcionario deshonesto.
<b>2. Desvincular a Humberto Díaz</b>	En el corto plazo afecta la cobertura de reemplazos de los funcionarios de la región. En el mediano plazo mejoraría con un nuevo colaborador en el puesto, brindando oportunidades de desarrollo.	Los colaboradores entenderán que las conductas antiéticas se sancionan de manera ejemplar. Y que la empresa da oportunidades a los colaboradores honestos.	Impacto positivo, fortalece la confianza y credibilidad en los líderes y en los valores de la empresa. Reduce el riesgo de actos deshonestos.

**Alternativa seleccionada:** Desvincular a Humberto.

### Plan de Acción:

El Gerente del área comercial Provincias 1 tiene que coordinar con el área de prevención de fraudes que se cite a Humberto a un comité para escuchar su versión y solicitarle un descargo, aunque ya se haya tomado la decisión de desvincularlo, con el objetivo de identificar los motivos que incentivaron su falta de honestidad y poder prever otro evento similar dentro de la organización.

Plantearle la renuncia voluntaria o el despido y explicarle que la decisión de su desvinculación es consecuencia de su transgresión de la normativa interna del BCP, a su falta de honestidad y de ética.

Convocar a una reunión con todos los gerentes regionales y de agencia para comunicar lo sucedido, explicar la decisión tomada y pedirles que bajen esta información a sus equipos reforzando la importancia de la honestidad, integridad y ética en el Banco.

## Conclusiones

Del caso analizado, se determinan tres conclusiones generales:

### **Reportes y procesos centralizados vs Reportes y procesos descentralizados**

En las organizaciones, centralizar reportes y procesos puede resultar eficiente cuando se tiene un control y monitoreo directos, preferiblemente automatizados, que permita optimizar el trabajo de los responsables de estas actividades. Sin embargo, si se llega a presentar deficiencias o fallas en estas actividades que perjudiquen la eficiencia y demanden mayores recursos, es mejor descentralizarlos o delegarlos a jefaturas directas de menor nivel, que pueden hacer un seguimiento y control más exhaustivo de cada situación.

### **Estructura organizacional y Liderazgo**

Las estructuras formales de las organizaciones definen el sistema jerárquico, las funciones de sus empleados en cada nivel y la relación entre ellos. Estas estructuras deben ir acompañadas de liderazgos que fortalezcan la eficacia, la atractividad y la unidad de las empresas. Se necesitan líderes que tomen decisiones oportunas, que impacten en los resultados y, en consecuencia, puedan pedir a sus trabajadores un mayor compromiso con los objetivos y valores éticos de la empresa. Los gerentes de mayor nivel deben ser los primeros en respetar las jerarquías.

Es importante resolver los problemas y dar respuesta de manera oportuna a las necesidades de los equipos, el no hacerlo desmotiva a los colaboradores que, en la necesidad de actuar, pueden tomar acciones que superan su nivel de autonomía y que se consideran faltas en las organizaciones. Además de sugerir un liderazgo mediocre.

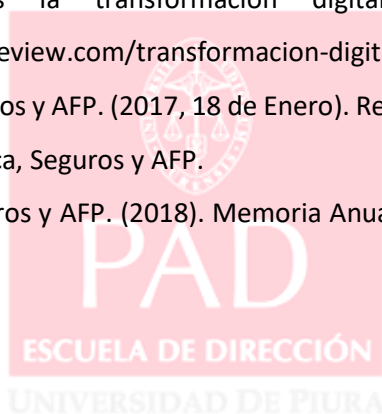
### **La ética y los valores personales en los colaboradores y en las empresas, son clave para el desarrollo en todo nivel**

Todas las empresas financieras supervisadas por la SBS deben definir sus principios y lineamientos para la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo. Además, deben contar con un código de ética y conducta exigible a sus directores, gerentes, funcionarios y demás trabajadores.

En todos los niveles de las estructuras organizacionales se encontrarán conflictos que enfrentan los valores personales y los valores de la empresa, por lo que es importante forjar líderes que refuercen e inspiren en los colaboradores, comportamientos y conductas éticas íntegras, que vayan de la mano con la cultura de la organización.

## Referencias

- Banco de Crédito del Perú. (2017a). *División de Canales de Atención*. Mundo DCA. Banco de Crédito del Perú S.A.
- Banco de Crédito del Perú. (2017b). *Gerencia de gestión de procesos y canales GDH. Tabla de gastos y documentación para misiones nacionales*. Banco de Crédito del Perú S.A.
- Banco de Crédito del Perú. (2017c). *Gerencia de gestión de procesos y canales GDH. Traslados y subsidios de Alquiler de casa habitación*. Banco de Crédito del Perú S.A.
- Banco de Crédito del Perú. (2017d). *Relaciones Laborales - División de Gestión y Desarrollo Humano. Guía para gestión de la disciplina laboral*. Banco de Crédito del Perú S.A.
- Banco de Crédito del Perú. (2018). *Reporte de sostenibilidad 2017*. Lima: Banco de Crédito del Perú S.A.
- Ferreiro, P. (2013). *El Octógono. Un diagnóstico completo de la organización empresarial*. PAD - Escuela de Dirección.
- Soraluz, S. (s.f.). *Cómo es la transformación digital en los bancos de Perú*. <https://marketinginsiderreview.com/transformacion-digital-bancos-peru/>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2017, 18 de Enero). Resolución S.B.S. N° 272 - 2017. Lima: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2018). *Memoria Anual 2017*. Lima: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.



## Anexos

### Anexo 1. Tabla de gastos y documentación para misiones nacionales

Concepto/ Categoría	Tarifas y Condiciones	Documentación	
<b>Viáticos</b>	Desayuno	S/ 15	Factura detallada
	Almuerzo	S/ 25	Factura detallada
	Cena	S/ 25	Factura detallada
<b>Alojamiento</b>	Colaboradores en general	En función a las tarifas de los hoteles negociadas	Factura detallada
<b>Transporte</b>	Pasajes Terrestres	Sólo un pasaje	Pasajes y/u otra documentación que haya alcanzado la agencia de viajes
	Pasajes Aéreos	En función a las tarifas de la Agencia de Viajes autorizada	Pasajes y/u otra documentación que haya alcanzado la agencia de viajes
		Lima: Tarifario según aplicación	
	Taxis - Local	Provincias: S/ 35.00 por día	-
	(Incluye el traslado al aeropuerto)		
<b>Teléfono</b>	3 minutos por día de misión (dicho consumo deberá estar incluido en la factura del hotel)		Factura detallada
<b>Lavandería</b>	Para misiones con una duración mayor a 5 días.		Factura detallada

Nota. BCP (2017b, p. 1)

## Anexo 2. Tabla de traslados y subsidios de alquiler de casa habitación

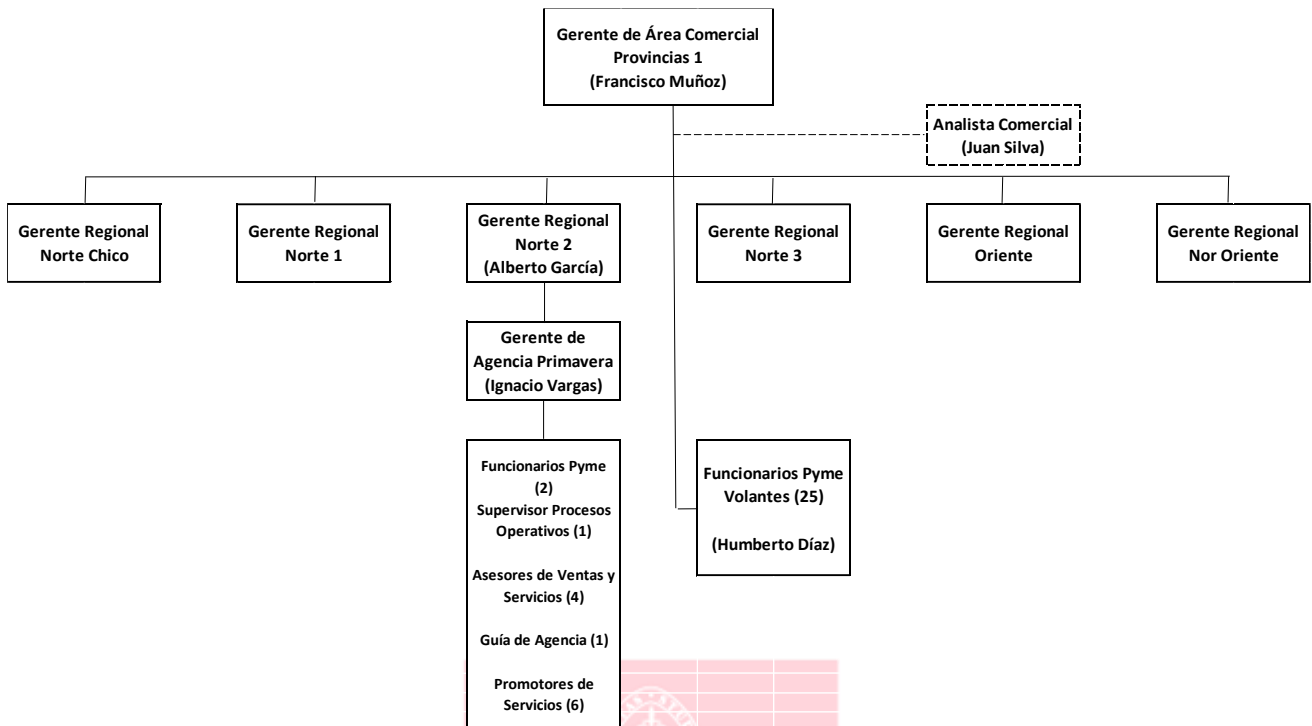
Clasificado por nivel salarial: Siendo A5 el que corresponde al funcionario de negocios Pyme (Soles por mes).

Plaza	B1		A5		A4		A3		A2		A1	
	Individual	Familiar	Individual	Familiar	Individual	Familiar	Individual	Familiar	Individual	Familiar	Individual	Familiar
Cajamarca	750	800	<b>750</b>	800	750	800	1,100	1,150	1,432	1,440	1,432	1,440
Cusco	1,260	1,344	1,260	1,344	1,260	1,344	1,500	1,700	2,000	2,500	2,000	2,500
Huancavelica	1,000	1,035	1,000	1,035	1,000	1,035	1,200	1,289	1,300	1,350	1,300	1,350
Huancayo	1,000	1,050	1,000	1,050	1,000	1,050	1,285	1,400	1,400	1,489	1,400	1,489
Huánuco	800	900	800	900	800	900	1,100	1,300	1,550	1,559	1,550	1,559
Huaraz	1,050	1,092	1,050	1,092	1,050	1,092	1,117	1,200	1,717	1,726	1,717	1,726
Ica	1,050	1,200	1,050	1,200	1,050	1,200	1,600	1,650	1,898	1,900	1,898	1,900
Ilo	1,050	1,250	1,050	1,250	1,050	1,250	1,785	2,000	2,352	2,365	2,352	2,365
Iquitos	1,260	1,400	1,260	1,400	1,260	1,400	1,700	1,750	1,750	1,800	1,750	1,800
Lambayeque	1,139	1,185	1,139	1,185	1,139	1,185	1,586	1,650	1,950	2,386	1,950	2,386
Moyobamba	950	1,000	950	1,000	950	1,000	1,000	1,050	1,050	1,100	1,050	1,100

Nota. BCP (2017c, p. 2)



**Anexo 3. Organigrama del área comercial Provincias 1 a diciembre 2017**



Nota. BCP (2017a)



#### Anexo 4. Planilla de evaluación del desempeño de la DCA

##### Funcionario Banca Pyme – Portafolio

Indicador	Tipo de indicador	Peso
Ventas	Individual	30%
Saldos	Individual	30%
Satisfacción Pyme	Grupal	25%
Mora	Cartera	15%

##### Gerente de Agencia

Indicador	Tipo de indicador	Peso
Ventas	Agencia	25%
Saldos	Agencia	20%
Satisfacción de Agencia	Agencia	25%
Control Operativo	Agencia	10%
Gestión de Personas	Individual	20%

##### Gerente Regional

Indicador	Tipo de indicador	Peso
Ventas	Región	25%
Saldos	Región	20%
Satisfacción	Región	25%
Control Operativo	Región	10%
Gestión de Personas	Individual	20%

##### Gerente de Área

Indicador	Tipo de indicador	Peso
Ventas	Área	25%
Saldos	Área	20%
Satisfacción	Área	25%
Control Operativo	Área	10%
Gestión de Personas	Individual	20%

Nota. BCP (2017d)

## Apéndices

### Apéndice 1. Cálculo del gasto en hospedaje de Humberto Díaz

Ciudad	Hotel	Tarifa Corporativa
Cajamarca	RIT'Z	S/ 90

N° de noches	Tarifa	Total mensual	N° de meses	Total
30	S/ 90	S/ 2,700	9	S/ 24,300

Subsidio por Alquiler de casa Habitación	Tarifa	N° de meses	Total
Nivel Salaria A5	S/ 750	9	S/ 6,750

<b>Exceso en rendición</b>	S/ 17,550
----------------------------	-----------

