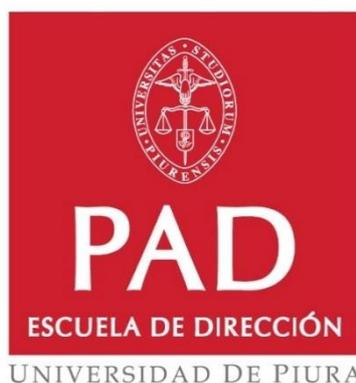


**UNIVERSIDAD DE PIURA**  
**PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN**



**CASO DE ESTUDIO**  
**EL VALOR DE LA INFORMACIÓN**

Trabajo de investigación para optar el Grado de  
Magíster en Gobierno de las Organizaciones

**ARACELLI DE LIMA PAULINO GAMIO**  
**JUAN RAMON GARCIA ARROYO**

Asesor: Pablo Ferreiro De Babot

Lima, septiembre 2018

## TABLA DE CONTENIDO

Índice de figuras .....	v
Índice de anexos del Teaching Note.....	vii
Resumen .....	ix
Abstract.....	xi
Introducción.....	1
CAPÍTULO 1. Caso: El Valor de la información .....	3
1.1. Contexto .....	3
1.2. La tesorería del banco y su equipo .....	3
1.3. Guillermo Sampaio.....	4
1.4. El pedido de Patricia.....	6
1.5. La gestión del reclamo.....	6
1.6. El Comité de Ética.....	8
CAPÍTULO 2. Teaching note (Notas al profesor) .....	11
2.1. Nivel I. Sistema formal.....	11
2.1.1. Primer problema. Acceso indebido a la información confidencial de cliente .....	11
2.1.1.1. Alternativas de solución .....	11
2.1.1.2. Alternativa aprobada .....	12
2.1.1.3. Plan de acción.....	12
2.1.2. Segundo problema. Poca diligencia de los funcionarios involucrados en la evaluación y resolución del reclamo del cliente.....	12
2.1.2.1. Alternativas de solución .....	13
2.1.2.2. Alternativa aprobada .....	13
2.1.2.3. Plan de acción.....	13
2.2. Nivel III. Sistema espontáneo.....	14
2.2.1. Tercer problema. Decisiones basadas en conflicto de interés .....	14
2.2.1.1. Alternativas de solución .....	15
2.2.1.2. Alternativa aprobada .....	15

2.2.1.3. Plan de acción.....	16
Conclusiones.....	19
Bibliografía.....	21
Anexos.....	23



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama parcial del banco ..... 4





## ÍNDICE DE ANEXOS DEL TEACHING NOTE

Anexo TN 1. Octógono del caso .....	23
Anexo TN 2. Protocolo de gestión de faltas éticas (parcial) .....	25
Anexo TN 3. Tipos de reclamos y/o denuncia a ser gestionado por el Comité de Ética	27
Anexo TN 4. Reglamento Interno de Trabajo del Banco (parcial) .....	29
Anexo TN 5. Código de conducta (parcial).....	31

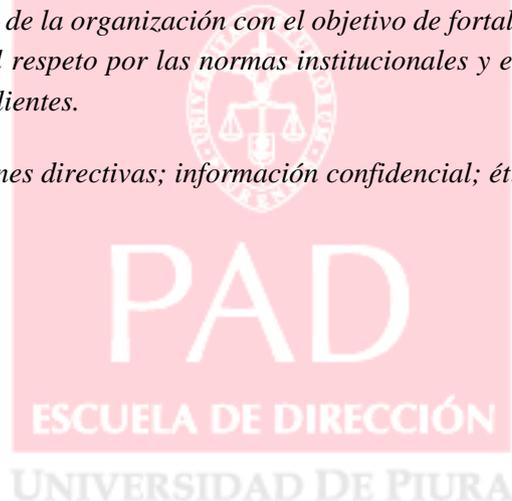




## RESUMEN

*El presente caso está relacionado con el competitivo sector bancario peruano, en los años posteriores de la crisis financiera del 2008. Se trata de ilustrar hechos como la presión por resultados, una economía familiar ajustada, junto con la presencia de oportunidades para romper las reglas por falta de controles en la institución, pueden funcionar como receta para un proceso de racionalización en la toma de decisiones de las personas, decisiones que pueden resultar ser atractivas, empero poco convenientes a uno mismo y para los involucrados. En primer plano tenemos a Guillermo Sampaio, quien tomó una decisión que violaba la ley local de protección de datos personales y la de sigilo bancario, además de otras normativas internas de la institución con la intención de obtener ciertos beneficios a futuro. En segundo plano se puede apreciar la manera como se manejó la resolución del reclamo con el cliente afectado frente a la violación de sus datos personales, viéndose cuestionada dicha decisión por el más alto nivel jerárquico del banco. El Directorio llega a determinar un plan de acción que pretende contribuir al aprendizaje colectivo de la organización con el objetivo de fortalecer la cultura basada en los valores del banco, en el respeto por las normas institucionales y en el cuidado de la seguridad de información de sus clientes.*

**Palabras clave:** *decisiones directivas; información confidencial; ética; cultura; aprendizaje*

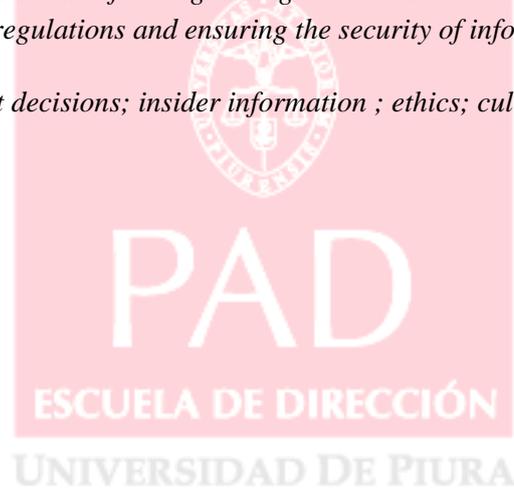




## ABSTRACT

*The present case is related to the competitive Peruvian banking sector, in the years following the 2008 financial crisis. This issue tries to illustrate how facts as the pressure to get results, a family trimmed economy, along with the presence of opportunities to break the rules, due to lack of supervision in the institution, this facts can function as a recipe for a process of rationalization in the decision-making of the people involved, decisions that may turn out to be attractive, although inconvenient to oneself and to those involved. In the foreground we have Guillermo Sampaio, who made a decision that violated the local law on personal data protection and banking secrecy, in addition to other internal regulations of the institution with the intention of obtaining certain benefits in the future. In the background, you can see how the resolution of the claim with the affected client was handled in the face of the violation of his personal data, and that decision was questioned by the highest hierarchical level of the bank. Finally, the Board of Directors comes to determine an action plan that aims to contribute to the collective learning of the organization with the aim of strengthening the culture based on the values of the bank, observing institutional regulations and ensuring the security of information of its customers.*

**Keywords:** *management decisions; insider information ; ethics; culture; learning*





## INTRODUCCIÓN

Los sistemas de retribución de las empresas se encuentran lejos de perfectos. No es fácil contemplar la totalidad de variables que deben componer la fórmula justa para retribuir el esfuerzo de un empleado en el cumplimiento de sus funciones y/o de aquel que va más allá de ellas. Además, el sistema debe contribuir a mejorar la calidad motivacional de sus colaboradores, a la vez que atiende a la eficacia de la organización, vela por su atractividad y cuida—sobre todo—la unidad.

El presente caso narra en síntesis el contexto competitivo en el cual se encontraba el Banco del Perú—BdP—y la industria bancaria en ese momento. El entorno pasa a ser relevante por el impacto que tiene al agregar mayor presión por atraer y retener clientes catalogados como importantes. En consecuencia, un Ejecutivo Comercial hace mal uso de la información confidencial y privilegiada, exponiendo a la organización a riesgo reputacional y pérdidas económicas. Provocando interrogantes como: ¿qué posibilidad existe que ocurra semejante riesgo en un banco? Por lo general, se presupone que una institución bancaria posee un robusto sistema de control de la información.

A pesar de tales supuestos, basados en el tipo de institución y el tamaño de esta, el caso ilustra lo vulnerable e incompleto que pueden resultar aun siendo empresas con tales características, pues no existe sistema de control que contemple la libertad de una persona en su totalidad.

Asimismo, se puede apreciar como la falta de corrección oportuna podría perjudicar al negocio en general y—lo más importante—como reconocer las oportunidades de mejorar la comunicación interna para generar y mantener una cultura organizacional que contribuya a desarrollar buenos hábitos, que promueva valores y con ello, ayude a un proceso de hiperformalización de los colaboradores.



# CAPÍTULO 1. CASO: EL VALOR DE LA INFORMACIÓN

## 1.1. Contexto

El Banco del Perú (BdP) es un banco comercial muy importante en el sector financiero del país. La nueva administración tiene poco más de tres años operando en el mercado local. El BdP mantiene activos por más de USD 6.3 mil millones, USD 700 millones en ingresos financieros y una utilidad en el último ejercicio cercana a los USD 166 millones. Una empresa reconocida y admirada en el Perú, ganadora de premios de buen empleador, de gobierno corporativo, responsabilidad social, entre otros.

El mercado financiero empezaba recién a salir de la crisis financiera internacional del año 2008. En ese entonces la competencia entre las empresas del sector en el Perú era bastante agresiva, especialmente en la disputa por los escasos buenos clientes de la banca comercial.

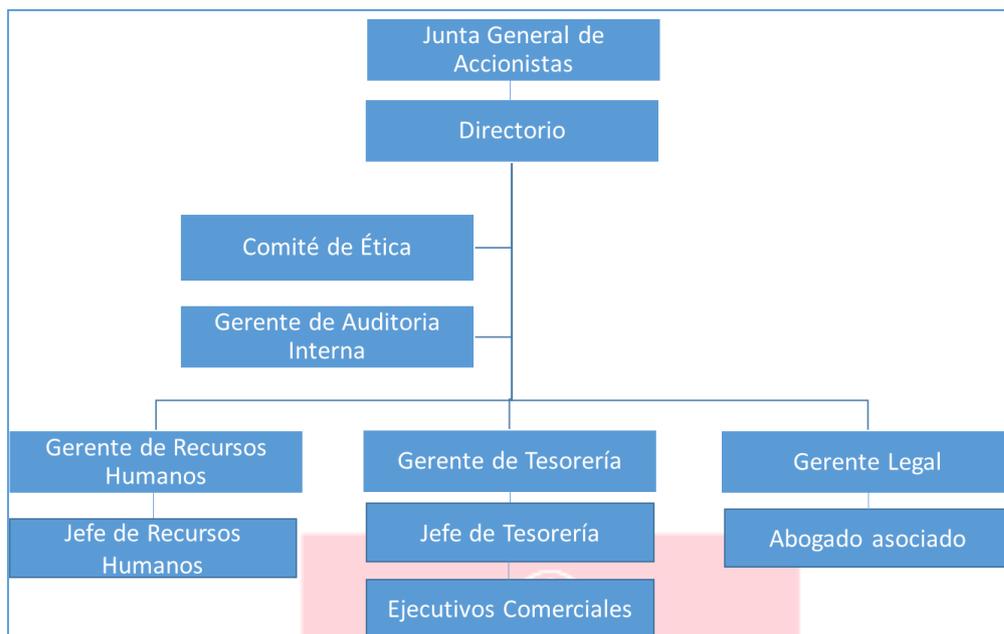
Ese segmento de mercado representaba alrededor del 10% de los ingresos del banco. Por fortuna, el banco contaba con un equipo calificado para enfrentar estos desafíos del entorno. En ese sentido, por ejemplo, el banco contaba con una Política de Capacitación y Desarrollo de personal que consideraba establecer un plan anual de entrenamientos en la universidad corporativa de la institución, y externamente también, con el fin de proporcionar capacitaciones técnicas inherentes al quehacer profesional de los empleados, así como, para el desarrollo de competencias blandas.

## 1.2. La tesorería del banco y su equipo

El Área de Tesorería estaba compuesto por cuarenta personas de distintos perfiles, en su mayoría eran jóvenes profesionales entre administradores, economistas e ingenieros, con una edad promedio de 32 años, con buen nivel técnico, gran capacidad de negociación y con una significativa vocación comercial. En Tesorería había una subárea que era denominada Comercial y era la encargada de atender las transacciones de los clientes-empresa del banco en operaciones de compra/venta de monedas, depósitos a plazo, operaciones de cobertura e inversiones financieras.

El equipo encargado de la atención de clientes de la banca-empresa era compuesto por Ejecutivos Comerciales y reportaba al Jefe de Tesorería (ver figura 1).

**Figura 1. Organigrama parcial del banco**



Fuente: elaboración propia

Los Ejecutivos Comerciales tenían una buena política de remuneración; contaban con un sueldo fijo y un variable en función al nivel de ingresos que generaba al negocio, además era responsable de la atención de una cartera de cincuenta clientes aproximadamente. La cartera de clientes por cada Ejecutivo Comercial podría representar al banco un nivel de ingreso anual promedio de USD3.5 millones. Adicionalmente, en la evaluación de la performance del Ejecutivo, podría incluirse los ingresos generados por ventas cruzadas; es decir, la venta de otros productos del banco que estarían fuera del portafolio comercial del área de Tesorería.

Las ventas cruzadas eran consideradas un indicador de desempeño muy valorado por las gerencias comerciales del banco, una vez que indicaba, razonablemente, la capacidad del Ejecutivo Comercial para vincular las demandas del mercado con la amplia oferta de productos del banco. Inclusive mostraba un compromiso con el trabajo en equipo, pues el ingreso beneficiaba a una línea de negocio que no era la del mismo Ejecutivo.

### **1.3. Guillermo Sampaio**

Guillermo era un Ejecutivo Comercial del área de Tesorería con más de quince años de experiencia en diversas áreas del banco. Empezó a trabajar en la institución como Auxiliar Administrativo pasando por las áreas de Finanzas, Banca Institucional, Banca Personal, hasta llegar a Tesorería; tales pasantías por diferentes áreas del banco lo ayudaron a aprender más del negocio bancario, desarrollar habilidades técnicas y competencias directivas que eran bien empleadas en su táctica comercial.

Por otro lado, Guillermo había logrado ganarse la confianza y el aprecio de su jefe inmediato, Alberto Cabanillas, quien solía decir en sus evaluaciones: “Guillermo tiene una buena capacidad de adaptación y aprendizaje; posee un don comercial sobresaliente. Ello contribuye a que su rendimiento sea muy superior al de sus pares, además, siempre puedo contar con él, tiene empuje”.

Guillermo manejaba una cartera de cincuenta clientes de Banca Empresa en las regiones Sur y Centro Oriente; la cual significaba ingresos por más de USD 4.5 millones a la institución bancaria al año. Lograba vender hasta cuatro productos del banco a un mismo cliente, los fidelizaba; y como consecuencia sus clientes se mantenían a lo largo de los años. También la composición de su cartera era bastante diversificada en términos de sectores económicos, lo que disminuía su volatilidad por los negocios en sectores más propensos a coyunturas específicas internacionales.

Como en toda relación comercial, Guillermo visitaba a sus clientes periódicamente; por lo general, seguía todos los procedimientos de atención, a la vez que hacía gala de sus propias técnicas de relacionamiento con el cliente, las mismas que le rindieron buenos resultados: conocía bien su negocio, era empático, explicaba las finanzas y los procesos bancarios (tan complejos para algunas personas) de una manera simple, entendible. Ello facilitaba la conexión con el cliente, quien comprendía perfectamente el producto que estaba adquiriendo y el compromiso de pago que éste asumía con el banco. En la mayoría de los casos, logró desarrollar una relación cercana con cada uno de ellos.

Adicionalmente, su jefe siempre trataba de estimularlo para que culminase su carrera universitaria, pues así tendría mejores oportunidades de seguir progresando en su carrera en el sector financiero. Aprovechándose de las facilidades que le otorgaba el banco en cuanto a los permisos necesarios para llegar a tiempo a sus clases, estudiar para exámenes entre otros tiempos necesarios para cumplir con esa importante meta.

Concluir sus estudios era un objetivo muy esperado por Guillermo; pues buscaba poder incrementar su ingreso salarial (generalmente hasta en un 40% más del actual) y continuar ascendiendo en su carrera profesional; sin embargo, Guillermo había empezado su carrera universitaria hacía tres años, pero con las dificultades personales que se presentaban, veía difícil graduarse en el tiempo normal estimado. Para ese entonces, Guillermo llevaba sólo dos cursos del séptimo ciclo de Administración.

Guillermo tenía 31 años, se encontraba en su segundo compromiso marital y su actual esposa estaba embarazada; además, tenía que velar por cubrir las necesidades de su primer hijo (fruto de su primer compromiso).

#### **1.4. El pedido de Patricia**

El 10 de octubre del 2009, Guillermo recibe una llamada de un ex cliente del banco. Era Patricia, quien había empezado a trabajar como tesorera de una empresa minera del sur del país. Patricia le contó que realizaba operaciones de venta de moneda de extranjera y depósitos a corto plazo todas las semanas con una red de bancos seleccionados por su compañía, pero que BdP no estaba en la cartera de proveedores. Para que una institución pueda servir como proveedor de servicios financieros a la empresa minera en que trabajaba Patricia, debería pasar por un proceso formal establecido para su debida homologación como proveedor, apto tanto en una propuesta de valor agregado como competitiva económicamente. Patricia y Guillermo acordaron en empezar a realizar dicho proceso para incluir a BdP como un proveedor de la compañía minera.

Más allá de la operación, el objetivo de la llamada de Patricia era de otra naturaleza: se trataba de un tema personal. Dado que Patricia y Guillermo eran conocidos desde hacía ocho años, Patricia se sintió en confianza suficiente para pedirle un favor personal, pues solía realizar semanalmente transacciones financieras con Guillermo cuando trabajaba para otra compañía. Patricia necesitaba, desesperadamente, conocer los saldos de las cuentas bancarias del padre de su hijo. No le brindó mayor detalle al momento de realizar su pedido a Guillermo.

Atendiendo a la solicitud de Patricia, Guillermo le envía, a través de un correo electrónico, los movimientos de las cuentas de ahorro y la información del crédito hipotecario del padre del hijo de Patricia. Como era de esperar, Patricia quedó muy contenta por la ayuda que le brindó Guillermo, pues servirían como soporte para el juicio de alimentos que impuso contra su expareja.

#### **1.5. La gestión del reclamo**

La primera semana de diciembre de aquel año el banco recibe una carta notarial dirigida al Gerente General interpuesta por la expareja de Patricia, en la cual indicaba que el banco había procedido de manera ilegal al remitir la información personal de su situación financiera a su expareja Patricia; incurriendo en el manejo inadecuado de su información personal y violación del secreto bancario. La carta exigía: (i) una explicación, (ii) una reparación económica y (iii) una sanción disciplinaria a la persona responsable por difundir, indebidamente, su información financiera.

El Área de Atención de Reclamos, canal por el cual ingresa la carta notarial, deriva la misma al Área Legal, según el protocolo de atención establecido.

El abogado del banco, a quien llegó el encargo para resolver ese problema, se contactó de inmediato con Alberto, jefe de Guillermo.

En la reunión entre el abogado y Alberto, se revisó la carta y decidieron ampliar la perspectiva acudiendo al Jefe de Recursos Humanos. Acto seguido, citan a Guillermo para conocer más detalles de lo ocurrido. La primera pregunta que le realizan trata de conocer las razones del por qué había revelado información de un cliente a una tercera persona. Guillermo admite haber enviado la información a Patricia, mencionando que pensaba que la cuenta era mancomunada y que seguían juntos como pareja. Con mucho pesar, aceptó la responsabilidad del equívoco y a pedido del abogado del banco firmó una declaración donde indicaba haber entregado la información. Se va y espera ansiosamente la solución al problema que él había generado.

Alberto reprende verbalmente a Guillermo con preguntas retóricas, como las siguientes: “¿Cómo es posible que cometas un error de principiante sabiendo que llevas trabajando en el banco más de quince años? Ignoraste el marco legal inherente al quehacer profesional de nuestro negocio. ¿Acaso no sabías del riesgo al que expones el banco?, ¿por qué no te aseguraste de que la cuenta era mancomunada?”.

En el fondo, Alberto sabía que revisar saldos de cuentas de clientes y pasar la información a otras personas no era una práctica común, pero que podría pasar más de una vez. Lo frecuente era que los clientes conozcan el saldo de sus cuentas a través de consultas en cajeros electrónicos, banca por internet, y en menor proporción, a través de consultar por ventanilla. Luego de quince años de experiencia en el banco era extraño pensar que Guillermo había tomado una decisión tan poco razonada.

Aún decepcionado, Alberto pide al abogado del banco y al Jefe de Recursos Humanos analizar alternativas para no tener que desvincular a Guillermo. Alberto suponía que esa sería una severa, pero posible sanción.

Esa misma noche, Alberto decide exponer el caso a su jefe. Con el soporte del jefe, plantean que la solución alternativa era suspender a Guillermo por una semana sin goce de haberes; asimismo, que Guillermo se hiciera cargo de pagar la reparación económica que el abogado del banco negociaría en los siguientes días con el demandante en la mesa de conciliación. Si fuese necesario, el banco facilitaría Guillermo la obtención de un préstamo por el monto requerido para pagar la indemnización del demandante. Las finanzas de Guillermo no estaban del todo controladas, pues ya contaba con un préstamo hipotecario y algunas deudas por tarjeta de crédito; con lo cual, no le dejaba mucho espacio para un préstamo adicional, y a la vez, cumplir con las obligaciones personales de estudio y la responsabilidad con sus hijos.

En el día de la conciliación Alberto le explica al abogado del banco la situación financiera y familiar de Guillermo, haciéndole el pedido especial de interponer sus mejores oficios para lograr un acuerdo económico razonable, pensando que era Guillermo quien finalmente pagaría al demandante.

No hacía falta pedirlo, pues el abogado también tenía sus intereses, dado que negociaba pensando en su indicador de desempeño; el cual, mientras más bajo era el importe que el banco debe pagar a un demandante, mejor era su desempeño.

Después de sólo dos reuniones, el hábil abogado llega a un acuerdo económico con el demandante, en el cual el banco accedía a realizar el pago de una indemnización por USD 20 mil.

Era una buena noticia, pues el monto se encontraba dentro del rango del préstamo pre-aprobado a Guillermo. El importe también era bastante favorable para el banco, pues se sabía que para casos como lo ocurrido, la indemnización podría ser significativamente más alta en aras de evitar un escándalo mediático que suele afectar el prestigio del banco en el mercado. Asimismo, el demandante aceptó firmar una carta de compromiso accediendo a no interponer futuras acciones legales ni reclamos relacionados con lo ocurrido y a mantener lo ocurrido en sigilo.

En la quincena de diciembre del mismo año, durante la celebración anticipada de Navidad, Guillermo y Alberto disfrutaron de una reunión amena con todo su equipo del área.

Alberto estaba satisfecho porque había logrado retener a un buen colaborador, además de un amigo, y el monto que Guillermo tendría que pagar para reembolsar al banco era manejable, a pesar de que afectaría sus finanzas.

## **1.6. El Comité de Ética**

Era conocido que a inicios del año el banco ejecuta el Plan de Revisión de Auditoría Interna, el cual contempla, entre otros aspectos: la revisión de los procesos más riesgosos del banco, el cumplimiento regulatorio y prueba de la efectividad de controles. El plan del 2010 incluía la revisión de los procesos contingenciales llevado a cabo por el Área Legal con el fin de verificar la correcta asignación de las provisiones de recursos financieros en los casos declarados a pérdida y/o los potencialmente perdidos por el banco.

En dicha revisión se analizaron los reclamos interpuestos por los clientes del banco, entre ellos, el caso de Guillermo. En el momento de la revisión, el auditor verificó que, además del incumplimiento de la legislación aplicable, no se había cumplido lo determinado en el Código de Conducta del banco, el mismo que contiene lineamientos para ayudar al empleado conducirse de una manera esperada, aceptada y establecida por los más altos niveles de la institución, tales como este ejemplo: “Aseguramos el secreto de las informaciones bancarias de los clientes, salvo las excepciones previstas en la legislación”.

Cabe resaltar que todos los años el banco realizaba campañas comunicacionales internas para la actualización del compromiso del empleado en leer y entender el Código de Conducta para luego, ponerlo en práctica.

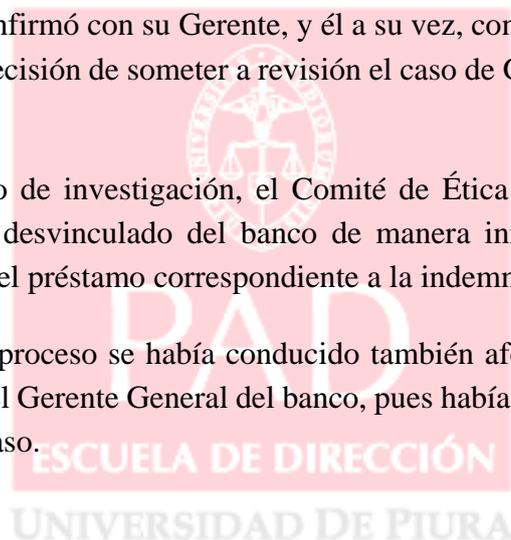
Según el criterio del auditor, basado en las atribuciones del Comité de Ética del banco y en la tipificación de la falta determinado en el Protocolo de Atención y Resolución de Denuncias, el caso de Guillermo ameritaba la respectiva revisión por el Comité de Ética.

El Comité de Ética era constituido por el Gerente General, Gerente de Recursos Humanos, Gerente Legal, Gerente de Auditoría Interna y un miembro del Directorio del banco; este último preside el Comité de Ética. Las sesiones pueden ser convocadas por cualquiera de sus miembros y el Comité le rinde cuentas al Directorio del banco de manera mensual sólo por los casos tipificados como graves.

El Auditor Interno confirmó con su Gerente, y él a su vez, con el Gerente General; de tal forma, se ratificó la decisión de someter a revisión el caso de Guillermo por el Comité de Ética.

Culminado el proceso de investigación, el Comité de Ética determinó que Guillermo Sampaio debería ser desvinculado del banco de manera inmediata por falta grave y cumplir con el pago del préstamo correspondiente a la indemnización.

La manera en que el proceso se había conducido también afectó la buena relación que Alberto sostenía con el Gerente General del banco, pues había omitido pasos importantes en la resolución del caso.





## **CAPÍTULO 2. TEACHING NOTE (NOTAS AL PROFESOR)**

En el presente caso se identifican tres problemas, los mismos que se exponen a continuación, sobre la base de la metodología de resolución de problemas a través del Octógono:

### **2.1. Nivel I. Sistema formal**

#### **2.1.1. Primer problema. Acceso indebido a la información confidencial de cliente**

Tras la descripción de los hechos, se puede apreciar que Guillermo contaba con acceso a información confidencial de personas naturales, no necesariamente vinculadas a su cartera de clientes-empresas (personas jurídicas). Ello puede haberse dado debido a que Guillermo había desempeñado en otras áreas del banco que requerían de acceso a dicha información para poder realizar una auditoría eficaz a sus clientes; sin embargo, al ser trasladado al segmento de banca empresa, sus privilegios de acceso a la información no fueron actualizados-revocados oportunamente.

##### **2.1.1.1. Alternativas de solución**

En una organización como las instituciones bancarias—que poseen muchos recursos—es común contar con un área de Auditoría Interna que vela por la no materialización de los riesgos que podrían afectar al cumplimiento de los objetivos del negocio a través de la ejecución de planes de auditoría anuales que contempla, entre otros, la revisión de los controles de dicha amenaza (incluyendo las de tecnología de la información). Sin embargo, en estas revisiones, es frecuente encontrar en las organizaciones fallas de control relacionadas con la actualización de accesos a la información cuando existe rotación de empleados de un área a otra. Cuando los empleados cambian de un área a otra, puede darse el caso que continúen con accesos a información que antes era requerida para el desarrollo de sus funciones y que en la nueva posición—o nueva área—ya no son necesarios.

En ese sentido, el Auditor responsable de los controles del sistema tecnológico debe contemplar en su plan de auditoría anual—que debe ser sometido a aprobación del Directorio—las pruebas relacionadas con la revisión de los privilegios de acceso a la información sensible y/o confidencial del banco, especialmente si los riesgos vinculados a dichos controles exponen a la organización a pérdida de reputación en el mercado. Por ello, es imprescindible que el empleado tenga acceso sólo a la información que realmente sea requerida para el buen desenvolvimiento de su función.

### **2.1.1.2. Alternativa aprobada**

El Directorio aprueba el Plan de Auditoría Anual que contempla la revisión de los principales riesgos que podrían afectar al negocio y que puedan conllevar a contingencias legales, económicas y/o reputacionales.

### **2.1.1.3. Plan de acción**

Ejecutar el plan de auditoría aprobado: (a) verificando que los controles estén funcionando adecuadamente a través de la realización de pruebas con ciertos empleados que se hayan movido de un área a otra en el banco, (b) revisando los accesos a la información de personas naturales por funcionarios que trabajan en el área de banca empresas, (c) revisando una muestra de los funcionarios que han sido desvinculados del banco y (d) realizando la respectiva anulación de sus accesos innecesarios. Asimismo, encontrando fallas en estos controles, es necesario proponer mejoras—en los procesos— para su respectiva subsanación; pues a pesar de que la probabilidad de ocurrencia de un riesgo pueda ser remota, de materializarse, el impacto de éste es muy perjudicial para el banco. El enfoque son riesgos de moderado a alto según matriz de probabilidad de ocurrencia e impacto en el negocio.

De igual manera, se puede incluir en el plan de capacitación del banco, entrenamientos que refuercen la cultura de prevención de riesgos, la cual incluye, entre otros, el cabal cumplimiento de la ley de la industria sobre la protección de la información personal del cliente; así como, hacer sinergias con la campaña de comunicación interna desarrollada por el área de Recursos Humanos que tenga como foco informar a los empleados los aspectos involucrados con el sigilo bancario y protección de la información personal de los clientes, entre otros.

### **2.1.2. Segundo problema. Poca diligencia de los funcionarios involucrados en la evaluación y resolución del reclamo del cliente**

Dada las características del reclamo presentado por el cliente al banco, era evidente que se trataba de una violación a una ley de la industria bancaria y con potencial poder de dañar—severamente—la imagen del banco en el caso que el demandante decidiera realizar una campaña en redes sociales, por ejemplo, sobre la vulnerabilidad de seguridad de la información personal del cliente en dicha institución. En ese sentido, lo correcto era analizar detenidamente el tipo reclamo y buscar aclarar con Guillermo lo ocurrido. De esta manera, tipificar el problema adecuadamente—sea operativo, financiero o ético—y canalizarlo a las instancias requeridas según ameritase; pues no es lo mismo resolver un reclamo operativo de bajo riesgo reputacional, que uno que involucra la decisión de un funcionario del banco que incumple con unos de los principios más valorados en estas instituciones: la protección de la información financiera y personal de los clientes.

El caso relata que el equipo involucrado en la resolución del reclamo había logrado un acuerdo bastante ventajoso para el banco, pues la suma a ser pagada como indemnización era sustancialmente menor a lo que el banco tendría que haber pagado si el demandante hubiese impuesto sus condiciones de manera más contundente. Sin embargo, subyace un aprendizaje estructural negativo dañino para la cultura organizacional, pues era ir en contra de las bases formales de la organización, las mismas que son los cimientos del marco institucional del banco (Valores, Misión, Código de Conducta, Reglamento Interno de Trabajo, Sistema de Atención a Reclamos, Comité de Ética) pensados para fomentar comportamientos éticos en la conducción del negocio entre los partícipes de la organización.

Por ello, los casos reñidos a la ética tienen un tratamiento distinto, elevándose a un nivel de *seniority* determinado y acordado por el Directorio, el que, a su vez, obedece a la voluntad de los accionistas del banco en última instancia.

Finalmente, si la revisión anual de Auditoría Interna no hubiese seleccionado la demanda relatada en el caso, el Comité de Ética no se hubiera enterado del caso; por ende, no habría conocimiento sobre cuán expuesta se encuentra la organización a este tipo de sucesos.

#### **2.1.2.1. Alternativas de solución**

En sesión de Directorio, tras escuchar la presentación del Comité de Ética sobre los casos graves resueltos por dicho Comité, el Director a cargo somete a evaluación la siguiente alternativa: considerando que los empleados—especialmente los funcionarios—están en plena capacidad de determinar razonablemente la gravedad del impacto de un reclamo de tal característica y determinar un curso de acción viable; se propone notificar formalmente al Gerente de Alberto, al Jefe de Recursos Humanos y al Abogado por optar a seguir un curso diferente para la resolución del reclamo; es decir, el análisis y resolución de un reclamo como el que se muestra debió ser realizado por el Comité de Ética, pues las implicancias son distintas, tanto a nivel de personal, cultura, marca y financiero.

#### **2.1.2.2. Alternativa aprobada**

Notificar formalmente lo estipulado en la alternativa de solución al gerente de Alberto, al Jefe de Recursos Humanos y al abogado.

#### **2.1.2.3. Plan de acción**

El Directorio determina que conste dicha resolución en el Acta del Directorio, a la vez que delega al Gerente de Recursos Humanos la aplicación correspondiente a una falta leve recurriendo al Reglamento Interno de Trabajo y legislación pertinente.

Si bien es cierto que cada situación debería analizarse desde la óptica de que las personas actúan de buena fe y que equivocaciones pueden suceder con frecuencia, el punto toma mayor importancia por la ausencia del análisis de las cuestiones éticas involucradas por parte del gerente de Alberto, el Jefe de Recursos Humanos y por el abogado, todos en posiciones de liderazgo importantes en el banco.

Asimismo, incluir en el plan de capacitación del banco entrenamientos que refuercen los mecanismos disponibles en el banco para absolver consultas relacionadas con el manejo de los reclamos de clientes, las faltas éticas, la función del Comité de Ética, el protocolo de respuesta entre otros aspectos, que tenga como foco informar a los empleados sobre los canales disponibles para el tratamiento de los reclamos según su naturaleza.

## **2.2. Nivel III. Sistema espontáneo**

### **2.2.1. Tercer problema. Decisiones basadas en conflicto de interés**

El caso relatado ilustra situaciones por las cuales la persona sometida a una presión exacerbada por alcanzar los resultados o por cumplir con los objetivos financieros y finalmente obtener la retribución pactada por ello (incluyendo un ascenso), puede empujar a que las personas opten por caminos atractivos, pero nada convenientes para su propio desarrollo y para su entorno. Según la Asociación Internacional de Investigadores de Fraudes Corporativos, el empleado que toma la mala decisión de cometer un acto ilegal se ve impulsado por tres aristas (i) una necesidad financiera, y/o (ii) porque vislumbra una oportunidad; es decir, calculan el costo-beneficio: ¿cuán factible es que los sistemas de control existentes en la organización permiten descubrir el acto ilegal versus el beneficio que tendré a cambio?; y/o (iii) la racionalización: no haré tanto daño a la organización si practico este acto, pues tiene mucho dinero; yo trabajo de sol a sol y merezco ser reconocido; haré eso en favor de la organización, pues la ventaja será para ambos, entre otros pensamientos.

En el caso de Guillermo, se puede inferir pensó que estaría afianzando su relación con Patricia entregando la información confidencial de su exesposo. A pesar de que no se puede saber cuál fue la verdadera intención de Guillermo al realizar el acto ilícito, lo cierto es que venderle algunos de los productos del banco a Patricia sería mucho más fácil después de la ayuda brindada por Guillermo y a él le vendría muy bien mejorar sus indicadores de performance y gozar de la retribución asociada.

La voluntad de brindar un buen servicio al cliente (o potencial cliente), yendo más allá de sus funciones para ayudar, era una práctica usual de Guillermo, pero violar las políticas organizacionales, la ley de la industria (conocida por él) y a sus propios principios dentro de un contexto personal-familiar de necesidad, se puede interpretar que hubo una decisión basada en la obtención de un beneficio personal futuro.

Asimismo, Alberto—su jefe, analizó las consecuencias que podrían afectar a Guillermo (e incluso a él mismo), y también racionalizó: Guillermo no podía ser despedido. Era un ejecutivo importante para alcanzar las metas del área, además, el costo de oportunidad de una nueva contratación podría afectar también su remuneración. Por ello, su decisión fue la de resolver el problema entre el demandante y Guillermo de la mejor manera posible a nivel de mandos medios y evitar recurrir a otras instancias requeridas. Alberto minimiza la gravedad de lo ocurrido, incumple con las políticas de la organización al tratar de proteger a Guillermo y desconsidera el factor ético involucrado en la toma de decisión de Guillermo, desaprovechando la oportunidad de hacer uso adecuado del poder que le competía y fomentar la buena toma de decisión en su entorno.

El aprendizaje evaluativo negativo ha sido validado tanto en el caso de Guillermo como de Alberto, pues podría repetir el patrón de decisión la siguiente oportunidad si no hay consecuencias que los hagan reflexionar y aprender positivamente.

#### **2.2.1.1. Alternativas de solución**

En sesión del Directorio, tras escuchar la presentación del Comité de Ética sobre los casos graves resueltos por ese Comité, el Director a cargo somete las siguientes alternativas al Directorio: desvincular a Alberto y establecer el mecanismo apropiado para compartir el aprendizaje extraído del caso con empleados clave del banco. Reforzar los valores practicados en la organización y revisar la política de retribución variable en función de los ratios de desempeño de cada persona y finalmente, elaborar un plan de negocio que ajuste el sistema distributivo de manera que reduzca la dependencia de la porción variable.

#### **2.2.1.2. Alternativa aprobada**

Desvincular a Alberto y establecer un plan para compartir las lecciones aprendidas. Si bien es cierto que “aplicar la ley” o lo determinado en los estatutos corporativos es una buena práctica para el entorno cuando éstos son establecidos con buen criterio, es importante incluir una mirada humanística complementaria, especialmente porque la cultura organizacional se puede ver afectada positiva o negativamente. En ese sentido, el Directorio, tratando de ser consistente con lo que determina las políticas del banco, pero sobre todo cuidando para que el “tono desde arriba” sea el de un mensaje de coherencia y veracidad, de justicia y cuidado de la cultura de valores basada en hacer lo correcto, deciden desvincular a Alberto.

No tolerando, por lo tanto, ninguna falta grave incurrida libremente por un funcionario que exponga la organización a daños relevantes a su reputación y pérdidas económicas.

### 2.2.1.3. Plan de acción

El Directorio determina que conste en el Acta del Directorio dicha resolución y delega al Gerente de Recursos Humanos el desarrollo de un adecuado plan de desvinculación de Alberto y de comunicación interna para reforzar los valores del banco, también los procedimientos relacionados con (i) manejo de información confidencial/secreto bancario de clientes, (ii) atención a reclamos de clientes, (iii) uso de los canales regulares para elevar las consultas de los empleados, (iv) manejo de los problema éticos detectados y, sobre todo, como prevenirlos, entre otros aspectos. Ello con el objetivo de elevar la conciencia de los empleados en estos temas y fortalecer el sistema de control interno del banco.

Recursos Humanos evalúa los plazos adecuados y los costos del proceso de desvinculación. Se lo presenta a la Gerencia General y se lleva a cabo de manera a minimizar el impacto en los aspectos personales del funcionario. Asimismo, se establece un plan de comunicación interna y se lo despliega de manera oportuna con miras a fortalecer el entendimiento de los empleados y su rol en la construcción de un entorno de trabajo basado en la ética, en el respecto a las normas y reglamentos, y en valores compartidos practicados en el quehacer diario de cada uno.

Considerar en el plan de entrenamiento compartir lecciones del problema ocurrido, con la seguridad del caso, para reforzar que la cultura de la organización no es omisa a casos de violación de cualquier de sus valores, aunque el empleado pueda racionalizar que la situación es beneficiosa para el negocio, “no paga” el violar los principios. Se busca con ello, desincentivar acciones ilícitas al hacer negocio.

Asimismo, incluir talleres de casos prácticos que puedan motivar a pensar en los dilemas éticos, tipos de conflictos de interés (los que son aceptable y los que no lo son), o situaciones límites en las que el personal, especialmente aquellos en puestos susceptibles a cometer actos indebidos con terceras partes, puedan verse involucrados.

Se debe realizar una revisión del sistema distributivo del área de Tesorería y otras áreas potencialmente riesgosas en aras de corregir y reducir la importancia del pago variable en la retribución de los empleados. Evaluar alternativas, impacto en los costos del Banco, *benchmark* de la industria, pago variable por equipo, entre otros para elevar una propuesta al directorio que sea viable al negocio. Se busca disminuir la dependencia del empleado en la parte variable de su retribución.

Adicionalmente, para puestos clave del negocio como: Tesorero, Mesa de Dinero, Ejecutivos Comercial; se debe establecer límites de endeudamiento a ser evaluado antes de entrar a trabajar en el banco o para seguir en el mismo cargo.

Si bien es cierto que las personas son libres para decidir si comete o no un acto indebido, cuán fuerte puede ser los fundamentos de una cultura organizacional basada en la ética, puede entrar a tallar como un elemento adicional disuasivo y empuja a que las personas lleven consigo estos conceptos – y practiquen - los aprendizajes inculcados vía sistema formal, pero, principalmente, a través del ejemplo de sus líderes.





## CONCLUSIONES

Se concluye que los planes de acción encargados por el Directorio a la administración, contribuya a fortalecer el sistema formal del banco y a mejorar los criterios para la toma de decisión de las personas, recalcando la importancia de basarlas en el cumplimiento de la ley, de las políticas de la empresa, y sobre todo en los valores de la organización. Por ello, es imprescindible que los líderes de la organización actúen de manera consistente con lo establecido en los estamentos del banco. Es necesario contar con coraje, independencia y evitar caer en acciones relacionadas al sentimentalismo; pues a largo plazo, ese tipo de acciones no son sostenibles para el negocio, pues perjudica el desarrollo de un buen líder; y, por ende, de la gente bajo su mando.

Las organizaciones juegan un gran rol social y transformador, por ello deben poder contribuir al crecimiento personal de sus empleados, de la misma manera como puede querer potenciar el desarrollo del crecimiento profesional de los mismos. Finalmente poder concluir que llevar a cabo la intención de mejorar la calidad motivacional de los empleados de la empresa, favorecerá a que las decisiones que puedan tomar sean razonadas con mayor profundidad, a la vez que contemplen una mayor amplitud de criterios, teniendo en cuenta la calidad del aprendizaje, de tal forma que a través de buenas decisiones sean capaces de contribuir positivamente a la unidad del equipo de trabajo dentro de la organización donde se desarrollan como personas.



## BIBLIOGRAFÍA

- Alcázar, M. (2010). *Las decisiones directivas: una aproximación antropológica al logro de eficacia y de aprendizajes positivos en las organizaciones* (Tesis doctoral). Universidad de Navarra. Pamplona, España.
- Alcázar, M. (2015). *Cómo mandar bien. Consejos para ser un buen jefe*. Lima, Perú: Infobrax.
- Banco de la Nación. (2016). *Reglamento interno de trabajo* (BN-REG-4100-014-04. Rev. 1). Recuperado de <https://www.bn.com.pe/transparenciabn/archivos/reglamento-interno-bn.pdf>
- EY Perú. (s. f.). *Protocolo de Gestión de Faltas Ética*. Lima, Perú: Autor.
- Ferreiro, P. (2013). *El Octógono. Un diagnóstico completo de la organización empresarial*. Lima, Perú: Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección.
- Ferreiro, P. y Alcázar, M. (2014). *Gobierno de personas en la empresa* (6a ed.). Piura, Perú: Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección.
- Santander. (s. f.). *Código General de Conducta*. Recuperado de [https://www.santander.com/csgs/Satellite/CFWCSancomQP01/es\\_ES/pdf/codigo\\_general\\_de\\_conducta\\_190118.pdf](https://www.santander.com/csgs/Satellite/CFWCSancomQP01/es_ES/pdf/codigo_general_de_conducta_190118.pdf)



## ANEXOS

### Anexo TN 1. Octógono del caso

<b>Entorno Externo</b>		
<p>Entorno muy competitivo entre las empresas del sector financiero por los escasos clientes del perfil del BdP. Post crisis global financiera 2008. Mayor regulación del sector de banca y seguros</p> <p>Ley de Sigilo Bancario. Código Civil (legislación relacionada con juicios de alimentos)</p>		
<b>Estrategia</b>	<b>Sistema de Dirección</b>	<b>Estructura Formal</b>
<p>Brindar servicios de compra/venta de monedas, depósitos a plazo, operaciones de cobertura e inversiones financieras.</p> <p>Sostener buena reputación. Ganar premios de buen empleador y otros.</p> <p>Brindar una atención personalizada al cliente buscando vender más productos y servicios del banco (ventas-cruzadas y entre áreas).</p> <p>Minimizar el perfil de riesgo de la cartera de clientes.</p> <p>Guillermo: vender USD 4.5 MM al año.</p>	<p>Comité de Ética y Código de Conducta. Evaluación y retribución por Ejecutivo Comercial. Reglamento Interno de Trabajo con sanciones. Política de seguridad de la información. Política de Capacitación y Desarrollo de Personal. Sistema de remuneración e Indicadores financieros. Sistema de prevención de fraude. Protocolo de atención a reclamos y protocolo de atención y resolución de denuncias. Activos por más de USD 19 mil millones. Ingresos por más de USD 2 mil millones. Utilidad último ejercicio de USD 500 millones.</p>	<p>CEO, Comité de Ética (conformado por Ger. Legal, Ger. Auditoría Interna, Ger. R.R.H.H. y un miembro del Directorio), Ger. de Auditoría Interna, Ger. Legal, Ger. de R.R.H.H., Jefe de R.R.H.H., Ger. de Tesorería, Jefe de Tesorería, Abogados, Ejecutivo Comercial (HIPO). Equipo calificado y joven.</p> <p>Área de tesorería con 40 personas. Edad promedio (32 años). Perfil: nivel técnico, negociadores y con habilidades comercial.</p> <p>Guillermo con 15 años de experiencia en el Banco. Edad: 31 años.</p>
<b>Saber Distintivo</b>	<b>Participación y Comunicación</b>	<b>Estructura Real</b>
<p>Por parte del Ejecutivo Comercial (Guillermo):</p> <p>Conocimiento técnico de los diferentes productos y servicios bancarios. Habilidad para establecer relación de largo plazo.</p>	<p>Alberto: amable, comunicativo y abierto. Ejerce una política de puertas abiertas, establece buena conexión con su equipo. Dedicar tiempo buscando conocer a su equipo, pero también es complaciente. Poco</p>	<p>Alberto es un buen amigo de Guillermo. Tienen mucha afinidad y trabajan en un ambiente de plena confianza, tanto que Alberto llega a confundir amistad con complicidad y compadreo.</p>

<p>Interés por conocer las necesidades de los clientes.</p>	<p>diligente. Guillermo: empático con los clientes (buena atención y seguimiento periódico)</p>	<p>Patricia conoce a Guillermo hace 8 años. Competitividad entre pares.</p>
<p><b>Misión Externa</b></p> <p>Mejorar la calidad de vida de la sociedad peruana a través de brindar soluciones financieras a las necesidades reales de los clientes de manera competitiva y sostenida.</p> <p>Guillermo buen ejecutivo para cumplir la misión externa de cara al cliente.</p>	<p><b>MR x MT</b></p> <p>Guillermo se ve en una situación de conflicto de intereses una vez que incumple con las normas institucionales del banco y cede al pedido de un favor personal de un potencial cliente que sería muy importante para su cartera. Alberto también se ve en una situación de conflicto de intereses al no desvincular a Guillermo y tratar de buscar solución alternativa para mantenerlo en el Banco y en su equipo. Guillermo era un ejecutivo importante para alcanzar los resultados del área. ¿Sentimentalismo por falta de racionalidad o MR x ME por parte de Alberto, pues Guillermo traía negocio \$ al área?</p>	<p><b>Misión Interna</b></p> <p>Alberto, como líder, no ha sido lo suficientemente cuidadoso con Guillermo desde la perspectiva de la misión interna, pues no se ha preocupado con los motivos que llevaron a Guillermo a tomar la equivocada decisión. Poca diligencia de los involucrados: el Abogado y el Jefe de RRHH convirtió la falta ética grave incurrida por Guillermo en una falta menor; un error.</p>
	<p><b>Entorno Interno</b></p> <p>El Banco tiene universidad corporativa. Patricia trabaja ahora en una empresa minera (no cliente) y mantiene un juicio de alimentos en contra su exesposo. Guillermo está por terminar la universidad, es divorciado y tiene dos hijos.</p>	

Fuente: elaboración propia

## **Anexo TN 2. Protocolo de gestión de faltas éticas (parcial)**

El Protocolo de gestión de faltas éticas descrito parcialmente a continuación, se refiere a un documento utilizado en consultorías especializadas en Gestión de Riesgos y Cumplimiento por la empresa consultora Ernst & Young [EY].

Este ejemplo pertenece a una institución bancaria no relacionada con el caso, pero comparable entre sí. Por tratarse de un documento no público, no se revela el nombre de la institución bancaria. Se espera sirva de soporte al entendimiento del estudiante.

### **Objetivo:**

Dar a conocer la finalidad, funciones, composición y funcionamiento del comité de ética a todos los colaboradores y/o terceros, en el ejercicio de sus funciones e interacciones con BdP.

### **Lineamientos operativos:**

El Comité de Ética (“Comité”) es un órgano colegiado, creado por el Directorio del Banco, cuyo propósito es velar por la gestión del negocio basada en la ética, promoviendo el valor Integridad en los colaboradores y gestionando el Canal Ético, constituye aun, uno de los medios que el Banco pone a disposición de los colaboradores y terceros, para canalizar sus consultas, inquietudes, reflexiones y/o sugerencia vinculadas a la Gestión con Ética.

#### **1. Funciones del Comité**

- a. Definir las políticas y lineamientos relacionados a la gestión con ética y el valor Integridad en el Banco.
- b. Actualizar y mantener vigente el Código de Ética, y presentar sus modificaciones al Directorio del Banco para su aprobación.
- c. Velar por la difusión del contenido del Código de Ética y el valor integridad en el Banco.
- d. Promover el uso del Canal Ético para canalizar consultas, inquietudes, reflexiones y/o sugerencias de carácter ético y/o tomar conocimiento sobre conductas cuestionables por parte de colaboradores o terceros en sus interacciones con el Banco.
- e. Gestionar la base de datos de la información recibida a través del Canal Ético y asignar el análisis de la misma a la División de Recursos Humanos o a cualquier otra área que estime idónea.
- f. Velar por la imparcialidad en el análisis de la información recibida a través del Canal Ético y garantizar la confidencialidad de la identidad de la persona que brinda dicha información.
- g. Garantizar que la utilización del Canal Ético no conlleve a represalias de cualquier tipo contra la persona que brinda la información. En caso la persona sea colaborador del Banco, garantizar que la utilización del Canal Ético no conlleve a represalias de cualquier tipo que afecte el desempeño de sus funciones o su plan de carrera.
- h. Definir las acciones a ser adoptadas en los casos en los que, por su complejidad y/o características particulares, le sean elevados por la División de Recursos Humanos.
- i. i. Velar por la adopción de las medidas pertinentes, en casos de faltas éticas y conductas cuestionables por parte de los colaboradores, incluyendo las medidas laborales, de ser el caso.

- j. Informar a la División de Auditoría Interna, los casos que constituyan actividades ilícitas o fraudulentas y que correspondan, de conformidad con las normas aplicables.
- 2.3. Composición del Comité  
El Comité de Ética del Banco está constituido por los siguientes ejecutivos:
1. Miembro del Directorio - Presidente
  2. Gerentes Legal – Secretario
  3. Gerente General
  4. Gerente de Recursos Humanos
  5. Gerente de Auditoría Interna
- 2.4. Funcionamiento del Comité  
El Comité sesionará, al menos, seis veces al año o cuando sea convocado por alguno de sus miembros, siendo necesaria, para su celebración, la presencia de al menos tres de sus integrantes. Las fechas serán programadas por la Gerencia General (Presidente).  
Los acuerdos del Comité quedarán reflejados en las actas de reuniones que llevará el Secretario asignado.
- 2.5. Gestión de la información  
Todos los reportes comunicados al Comité de Ética, independientemente del canal utilizado (Canal de Ética, Canal de Reclamos o a través de la gerencia de las Áreas), serán recibidos, registrados y evaluados por el Comité de Ética. Algunos reportes, según la evidencia recibida, el tipo de irregularidad y los niveles involucrados, podrán resolverse sin que se requiera una validación mayor. Sin embargo, otros requerirán ser investigados por el Banco, o por tercero contratado para ese fin, bajo supervisión del Comité de Ética. El mismo, podrá, a su discreción, con autonomía e independencia, consultar a cualquier ejecutivo que estime conveniente, o contratar a auditores e investigadores para asistir en la investigación y análisis de sus resultados.  
Al realizar las investigaciones, el Banco respetará la confidencialidad del reporte y la solicitud de anonimato del colaborador que proporcionó la información, y tiene el firme compromiso de por mantener las identidades dentro de la mayor reserva posible, de forma congruente con la necesidad de llevar a cabo una revisión minuciosa. El informante también deberá tratar como confidencial la irregularidad reportada.  
Si luego del debido proceso de investigación se comprobara que se ha producido una desviación del Código de Ética, se adoptarán las medidas pertinentes de acuerdo a lo estipulado en la normativa laboral vigente y las políticas internas del Banco, todo ello sin perjuicio de las sanciones, multas o penas que impongan los organismos gubernamentales competentes.  
El Comité de Ética mantendrá un registro para almacenar y proteger la información que se haya generado a producto de la investigación.

Fuente: EY Perú. (s. f.)

### **Anexo TN 3. Tipos de reclamos y/o denuncia a ser gestionado por el Comité de Ética**

Este anexo descrito parcialmente, se refiere a un documento utilizado en consultorías especializadas en Gestión de Riesgos y Cumplimiento de la empresa consultora EY Perú (s. f.). Este ejemplo pertenece a una institución bancaria no relacionada con el caso, pero comparable entre sí. Por tratarse de un documento no público, no se revela el nombre de la institución bancaria. Se espera sirva de soporte al entendimiento del estudiante.

Apropiación o utilización indebida de bienes y servicios del banco. Apropiarte o usar indebidamente los bienes confiados al Banco por sus clientes o proveedores. Usar, para beneficio indebido propio o de terceros, los bienes y servicios puestos a tu disposición para el cumplimiento de tus labores.

Uso indebido de información confidencial. Usar indebidamente la información a la que accedes por el desempeño de tus funciones. La información del Banco y sus clientes es confidencial y su utilización inapropiada puede implicar sanciones.

Conflicto de intereses. Tener un interés que puede condicionar el ejercicio objetivo de tus funciones. Ejercer influencia sobre otro colaborador, con el fin de obtener un beneficio propio o para terceros.

Aprovechamiento de las relaciones con los clientes o proveedores. Obtener un beneficio indebido, propio o para terceros, a partir de las relaciones entabladas con los clientes o proveedores.

Competencia desleal. Obtener provecho indebido de nuestros competidores o causarles perjuicios, a través de engaños o actos deshonestos.

Falsificación y/o alteración Falsificar y/o alterar, total o parcialmente, un documento, registro o cualquier otra información.

Aprovechamiento de errores o fallas. Obtener un beneficio, propio o para terceros, a partir de errores o fallas en los procesos operativos y/o sistemas del Banco.

Violación de la seguridad de la información. Todo acto que vaya en contra de la preservación de la información del Banco, de su confidencialidad, integridad y disponibilidad.

Actos indebidos vinculados con aspectos contables y de auditoría. Registrar transacciones que no respeten los principios de contabilidad generalmente aceptados. Distorsionar reportes de gestión del Banco.

Lavado de Activos o Financiamiento del terrorismo. Acciones que contribuyan a ocultar la naturaleza, existencia, origen y uso de ganancias o bienes provenientes de actividades ilegales. Incumplimiento de lo estipulado en el Sistema de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo del Banco.

Soborno y corrupción. Solicitar, prometer, pagar, aceptar o recibir dinero o cualquier cosa de valor, directa o indirectamente, para influir indebidamente en la toma de decisiones u obtener un beneficio personal indebido. Otros actos de corrupción.

Temas de Recursos Humanos. Actos de discriminación, intimidación, acoso, maltrato, hostigamiento u otras modalidades.

Incumplimiento laboral.

Incumplimiento legal o de políticas o procedimientos. Incumplimientos de las leyes, normas o regulaciones aplicables al

Banco para beneficio personal o del Banco. Incumplimiento de políticas, del Reglamento Interno de Trabajo del Banco o de procedimientos operativos o administrativos que no impliquen otros tipos de reporte.

Consulta ética. Dudas o consultas sobre temas éticos.

Otros. Otros reportes de tipologías no mencionados anteriormente.

Fuente: EY Perú (s. f.)



#### **Anexo TN 4. Reglamento Interno de Trabajo del Banco (parcial)**

Los lineamientos indicados a continuación fueron extraídos del Reglamento Interno de Trabajo del Banco de la Nación (2016), disponible para consulta pública en su página web para servir de soporte al entendimiento del estudiante, pero dicha institución no está relacionada con el caso relatado. Se espera sirva de soporte al entendimiento del estudiante.

#### **CAPITULO VII DE LAS OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES**

**ARTÍCULO 22°** Son obligaciones de los trabajadores del Banco de la Nación:

- k. Conocer y cumplir las normas contenidas en su Estatuto, en el Código de Ética del Banco de la Nación, en el presente Reglamento y demás normas emitidas por el Banco de la Nación.
- l. Cumplir estrictamente con el íntegro de la jornada establecida y laborar en forma efectiva y eficiente dentro de la misma.
- m. Concurrir puntualmente a sus labores, respetando los horarios vigentes y registrando personalmente su ingreso y salida, mediante los sistemas establecidos para tales efectos.
- n. Permanecer en su lugar de trabajo durante la jornada laboral y ejecutar con interés, dedicación, eficacia y esmero las tareas concernientes a su ocupación. Está prohibido realizar tareas ajenas a las del Banco de la Nación.
- o. Brindar a los clientes, jefes y compañeros de trabajo un trato atento y cortés.
- p. Respetar los niveles jerárquicos en todas sus labores y gestiones; acatando las instrucciones que se imparten.
- q. Prestar amplia colaboración en los casos de emergencia que se presenten en el trabajo.
- r. Observar las disposiciones sobre protección y empleo de los bienes, equipos y/o materiales del Banco de la Nación e informar sobre las anomalías, fallas o desperfectos que se presenten.
- s. Velar por el buen estado de conservación y limpieza del área donde realiza sus tareas cotidianas.
- t. Tomar las precauciones necesarias para evitar accidentes materiales o personales en resguardo de sí mismo y de sus compañeros de trabajo o terceros.
- u. Portar a la vista el Carné de Identidad Personal (*fotocheck*) asignado.
- v. Mostrar el contenido de paquetes, bolsas, maletines, etc., tanto al ingreso como a la salida de las instalaciones del Banco de la Nación, cuando así sea requerido por el personal de Seguridad.
- w. Someterse a las evaluaciones de personal y exámenes médicos, psicológicos y de capacidad profesional requeridos por el Banco de la Nación.

- x. Asistir a las sesiones que se programen, con fines de entrenamiento, desarrollo o capacitación.
- y. Actuar con responsabilidad, diligencia, prontitud y oportunidad en el ejercicio de las funciones propias de su cargo y de las que se les ha encomendado.
- z. Dar cuenta inmediatamente tengan conocimiento de sufrir alguna enfermedad infectocontagiosa, a excepción del VIH y SIDA.
- aa. Firmar el cargo de recepción de toda comunicación escrita que le dirija el Banco de la Nación, consignando en forma legible su nombre.
- bb. Cumplir con las políticas, procedimientos e instrucciones de trabajo relacionadas con la seguridad de información del Banco de la Nación, respetando la confidencialidad, integridad y disponibilidad de toda información que conozca como parte del desempeño de sus funciones y/o actividad del Banco
- cc. Responder por la custodia y disposición de fondos, valores, formularios en blanco, que le han sido suministrados para el desempeño de sus labores.
- dd. Concurrir a sus labores habituales usando el uniforme proporcionado por el Banco de la Nación. Los trabajadores que eventual y razonablemente no lo utilicen, deberán vestir en forma correcta, cuidando su arreglo personal.
- ee. Actuar con absoluta imparcialidad en el desempeño de sus funciones.
- ff. Denunciar ante la Comisión de Ética los hechos que conozcan e impliquen la violación de los principios y deberes, así como la inobservancia de las prohibiciones contenidas en el Código de Ética.
- gg. Otras obligaciones que pudieran considerarse de conformidad con los dispositivos legales vigentes que se deriven de la relación laboral.

ARTICULO 39° Se consideran faltas graves como causales justas de despido, más no limitativas:

- a. El incumplimiento injustificado de las obligaciones de trabajo, la reiterada resistencia a las órdenes de sus superiores relacionadas con sus labores y la inobservancia del Reglamento Interno de Trabajo o del Reglamento de Seguridad e Higiene, aprobados o expedidos, según corresponda, por la autoridad competente que revistan gravedad.
- b. La disminución deliberada y reiterada en el rendimiento de su labor, sea del volumen o calidad de producción, salvo los casos no atribuibles al trabajador, siempre que previamente sea verificado por los Servicios de Inspección del Ministerio de Trabajo y que en todos los casos revista gravedad.
- c. La utilización o disposición de los bienes o servicios del centro de trabajo, o de los que se encuentren bajo su custodia en perjuicio del empleador y en beneficio propio o de terceros.
- d. El uso o entrega a terceros de procedimientos de fabricación, producción, explotación, etc. considerados secretos, así como informaciones de igual naturaleza.

Fuente: Banco de la Nación (2016)

## **Anexo TN 5. Código de conducta (parcial)**

Los lineamientos indicados a continuación fueron extraídos del Código General de Conducta del Santander (s. f.), disponible para consulta pública en su página web para servir de soporte al entendimiento del estudiante, pero dicha institución no está relacionada con el caso relatado.

### **PAUTAS DE CONDUCTA PARA ALGUNAS SITUACIONES CONCRETAS**

#### **CAPÍTULO I. CONFLICTOS DE INTERÉS**

##### **20. Relaciones con clientes**

1. Ningún Sujeto del Código podrá aceptar personalmente, salvo autorización escrita previa de la Función de Recursos Humanos, de Cumplimiento, y la de su responsable (en la Corporación, el Director de Área correspondiente) compromisos fiduciarios, mandatos o poderes de clientes para la realización de las operaciones de estos con el Grupo.
2. Se procurará evitar la relación de exclusividad con un cliente que pueda dar lugar a una vinculación personal excesiva o restringir el acceso de este a otros empleados o canales del Grupo.
3. En ningún caso se estimulará la realización de una operación por un cliente para beneficiar a otro, salvo que ambos conozcan sus diferentes posiciones y acepten expresamente realizar la operación.
4. Deberán informar a los clientes de las vinculaciones, económicas o de otro tipo, que pudieran implicar conflicto de interés con ellos.
5. Los Sujetos del Código no están autorizados a modificar datos aportados por clientes de modo unilateral, siendo los propios clientes los que deberán dar instrucciones para su modificación, siguiendo el procedimiento establecido, salvo en caso de error manifiesto.

#### **CAPÍTULO II. CONTROL DE LA INFORMACIÓN Y CONFIDENCIALIDAD**

##### **22. Deber general de secreto**

1. Con carácter general, los Sujetos del Código deben guardar secreto profesional respecto a cuantos datos o información no públicos que conozcan como consecuencia del ejercicio de su actividad profesional, ya procedan o se refieran a clientes, al Grupo, a otros empleados o directivos o a cualquier otro tercero. En consecuencia, y sin perjuicio de la anterior regla general:
  - a. Deberán utilizar dichos datos o información exclusivamente para el desempeño de su actividad profesional en el Grupo, no podrán facilitarla más que a aquellos otros profesionales que necesiten conocerla para la misma finalidad y se abstendrán de usarla en beneficio propio.
  - b. Los datos e informaciones relativos a cuentas, posiciones financieras, estados financieros, negocios y, en general, actividad de los clientes serán tratados con confidencialidad y únicamente se trasladarán a terceros ajenos al Grupo con autorización

expresa del cliente y según los procedimientos legalmente regulados.

c. La información relativa a otros empleados, directivos y consejeros, incluida, en su caso, la relativa a remuneraciones, evaluaciones y revisiones médicas se protegerá con los mismos estándares que la información de clientes.

2. Esta obligación de secreto persiste incluso una vez terminada la relación con el Grupo.

3. Lo indicado en los párrafos anteriores se entiende sin perjuicio de la atención de requerimientos formulados por autoridades competentes según la normativa aplicable. En caso de duda, se consultará a la Función de Cumplimiento.

### 23. Protección de datos de carácter personal

Los Sujetos del Código están obligados a respetar la intimidad personal y familiar de todas las personas, tanto de empleados, clientes, como de cualesquiera otras personas a cuyos datos tengan acceso derivado de la propia actividad del Grupo, lo que deberá abarcar aquellos datos personales, médicos, económicos o de cualquier otra naturaleza que de alguna forma puedan afectar a la esfera íntima y personal de su titular.

Todos los datos de carácter personal serán tratados de forma especialmente restrictiva, de manera que:

1. Únicamente se recabarán aquéllos que sean necesarios.
2. La captación, tratamiento informático y utilización se realicen de forma que se garantice su seguridad, veracidad y exactitud, el derecho a la intimidad de las personas y el cumplimiento de las obligaciones del Grupo que resultan de la normativa aplicable.
3. Solo los Sujetos del Código autorizados para ello por sus funciones tendrán acceso a dichos datos en la medida en que resulte necesario.

Los Sujetos del Código, al contestar a requerimientos de información y de embargo y/o bloqueo de posiciones de los clientes recibidos de los órganos judiciales, Administraciones públicas o de cualquier otro organismo público que tenga legalmente facultades para hacerlo facilitarán los datos estrictamente solicitados por el organismo competente en cuestión.

Todos los datos de carácter personal serán tratados de forma especialmente restrictiva, de manera que:

1. Únicamente se recabarán aquéllos que sean necesarios.
2. La captación, tratamiento informático y utilización se realicen de forma que se garantice su seguridad, veracidad y exactitud, el derecho a la intimidad de las personas y el cumplimiento de las obligaciones del Grupo que resultan de la normativa aplicable.
3. Solo los Sujetos del Código autorizados para ello por sus funciones tendrán acceso a dichos datos en la medida en que resulte necesario.

Los Sujetos del Código, al contestar a requerimientos de información y de embargo y/o bloqueo de posiciones de los clientes recibidos de los

órganos judiciales, Administraciones públicas o de cualquier otro organismo público que tenga legalmente facultades para hacerlo facilitarán los datos estrictamente solicitados por el organismo competente en cuestión.

Fuente: Santander (s. f.)

