



## **Financiera Integración**

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

**Ricardo Herrera Vargas**  
**Jeffrey Martínez Veit**

**Asesor:**  
**Mtr. Luis Enrique Seminario Antúnez de Mayolo**

**Lima, octubre de 2020**



## Dedicatoria

A nuestras familias, que son nuestro soporte y  
la luz que alumbra nuestros caminos, los amamos





## Resumen ejecutivo

*Financiera Integración, luego de experimentar un crecimiento sostenido, inicia el año 2017 una revisión de sus procesos no financieros con el objetivo de postular a la autorización ASA de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), a fin de liberar fondos retenidos para mantener el crecimiento en créditos para más clientes. Dicha postulación debía ser liderada por la Subgerencia de Riesgos no Financieros a cargo de César Bardales, empleado recientemente contratado pero que contaba con la experiencia y estudios requeridos para dicho encargo. César le reportaba a José Miranda Gerente de Riesgos, quien lo contrató y solicitó su retención a los pocos meses que este ingresara a la Financiera, porque le hicieron una oferta de trabajo atractiva.*

*En el desarrollo del caso, César Bardales evidencia múltiples problemas para ejecutar el proyecto. Su tarea consistía en ayudar a las diferentes áreas a identificar, medir y mitigar los riesgos no financieros, mejorando los procesos operativos, de continuidad de negocio, de seguridad de la información y de prevención de fraudes en la Financiera. Finalmente, la autorización conseguida de la SBS tuvo un porcentaje de penalidad que no estaba dentro de lo previsto, esto sumado a otros hechos descritos en el caso y que son materia de estudio, nos traen las siguientes interrogantes: ¿César Bardales era la persona idónea para el puesto?, ¿fue conveniente plantear la retención de César Bardales sin contar con evidencia del logro de sus objetivos?, ¿no ha podido, no ha sabido o no ha querido cumplir sus obligaciones?, ¿el origen del problema está en los sistemas de control o en los sistemas de selección de personal y gestión de personas?, ¿cómo los estilos de dirección afectaron o contribuyeron al resultado logrado?*

*La Teaching Note intentara absolver estas interrogantes, plantear problemas y alternativas de solución para una adecuada toma de decisiones por parte de los directivos, siguiendo una estructura de análisis de situaciones de negocios.*

**Palabras clave:** *estilos de dirección; balance en la organización; valores del directivo*



## Abstract

*Financiera Integracion, after experiencing a sustained growth, begins a review of its non-financial processes in 2017 with the objective of applying at the SBS's ASA authorization, in order to release withheld funds for maintain credit growth for more costumers. This application should be led by the Non-Financial Risk management, in this case by César Bardales a recently hired employee, but with the experience and studies required by that assignment. César reported to Jose Miranda Risk Manager, who hired him and requested his retention after a few months he entered the risk department because he was offered an attractive job offer.*

*In the development of his job, César Bardales evidences multiple problems to execute the project. His task was to help different areas to identify, measure and mitigate non-financial risks, improving operational processes, the business continuity, information security and fraud prevention. Finally, the authorization obtained from the SBS had a percentage of penalty that had not be considered within the planned, this added to others facts described in the case and which are subject of study, bring us the following questions: Was César Bardales the right person for the job?, Was it convenient to retain César Bardales without having evidence of his achievements?, Has not been able to, has not known or did not want to fulfill his obligations?, Is the origin of the problem in the control systems, the personnel selection or the people management systems?, How did management styles affect or contribute to the result achieved?*

*The Teaching Note will try to answer these questions, raise problems and alternative solutions for adequate decision making by managers, following a structure for analyzing business situations.*

**Keywords:** *management styles; balance in the organization; manager values*



## Tabla de contenido

Dedicatoria .....	iii
Resumen ejecutivo .....	v
Abstract .....	vii
Índice de tablas.....	xi
Índice de figuras.....	xiii
Índice de anexos.....	xv
Introducción .....	1
Capítulo 1. Financiera Integración (Parte A) .....	1
1.1. Sector .....	1
1.2. Historia.....	2
1.3. Procesos de la financiera.....	3
1.4. Gestión de riesgos.....	4
1.5. José Miranda.....	5
1.6. César Bardales .....	6
1.7. Los tres primeros meses.....	6
1.8. Los siguientes seis meses.....	8
1.9. Proceso de autorización ASA .....	9
1.10. Desempeño posterior a autorización ASA.....	10
1.11. Una difícil decisión.....	11
Capítulo 2. Financiera Integración (Parte B) .....	13
Capítulo 3. Teaching Note .....	15
3.1. Octógono.....	15
3.1.1. Entorno externo.....	15
3.1.2. Estrategia 16 .....	
3.1.3. Sistemas formales .....	16
3.1.3.1. Sistema operativo.....	17
3.1.3.2. Sistema de control.....	17
3.1.3.3. Sistema de selección y gestión de personal .....	17
3.1.4. Estructura formal.....	18
3.1.5. Saber distintivo .....	18
3.1.6. Estructura real .....	18

3.1.7. Estilos de dirección .....	19
3.1.8. Misión externa.....	19
3.1.9. Misión interna .....	19
3.1.10. Valores de la Dirección.....	20
3.1.11. Entorno interno .....	21
3.2. Dimensiones del directivo .....	21
3.3. Problemas.....	22
3.4. Alternativas de solución y posibles impactos en los niveles de la organización.....	24
3.5. Elección de alternativas de solución.....	26
Conclusiones .....	29
Bibliografía.....	31
Anexos.....	33



## Índice de tablas

Tabla 1. Estructura del Octógono.....	15
Tabla 2. Indicadores del sector microfinanciero en el Perú (octubre 2018) .....	16
Tabla 3. Clasificación de necesidades.....	20
Tabla 4. Clasificación de motivos y motivaciones.....	21
Tabla 5. Carencia de competencias requeridas de César Bardales .....	22
Tabla 6. Carencia de competencias requeridas de José Miranda .....	22
Tabla 7. Problema 1: en la eficacia, se identifican problemas en los sistemas de dirección: operativo, control, selección de personal y gestión de personas .....	24
Tabla 8. Problema 2: en la atractividad, se identifica problemas en los estilos de dirección ..	25
Tabla 9. Problema 3: en la unidad, la retención de César Bardales con incremento de sueldo a los 3 meses de haber ingresado a la Financiera produce un sentimiento de inequidad e injusticia .....	25





## Índice de figuras

Figura 1. Funciones del área de riesgos .....	18
---	----





## Índice de anexos

Anexo 1. Extracto del informe psicolaboral preparado por consultora en procesos de selección .....	33
Anexo 2. Organigrama de Financiera Integración (visto desde la gerente de riesgos).....	34





## Introducción

El caso se desarrolla entre los años 2017 y 2018, en el sector microfinanciero peruano, donde Financiera Integración, luego de ser adquirida por capitales mexicanos, empieza a introducir mejoras en sus políticas crediticias y procesos, dando lugar a un crecimiento sostenido de sus operaciones, permitiéndole posicionarse como la segunda financiera en cuanto a número de clientes y cuarta en el ranking de Great Place to Work.

Para alcanzar este crecimiento se tomaron decisiones importantes, entre ellas atraer nuevo talento, directivos que provenían de los principales bancos del país. Asimismo, se implementaron mejoras en la gestión de riesgos con la posibilidad de liberar fondos si se lograba la autorización ASA de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). Esta certificación, era otorgada por la SBS luego de una evaluación exhaustiva a las metodologías que se empleaban para identificar los riesgos en sus procesos y las medidas que se tenían previstas tomar con el fin de mitigarlos de manera oportuna. Este objetivo fue encomendado a uno de sus nuevos empleados César Bardales – Sub Gerente de Riesgos No Financieros, a quien se le contrató para tal fin; sin embargo, el resultado no fue el deseado.

El análisis profundo del caso permitió identificar problemas de fondo, independiente a los planteados por los principales directivos de Financiera Integración en su momento. Estos se describen en el desarrollo de la *Teaching Note*.

Debido a que se trata de una situación real, se han modificado los nombres y los datos reales de la empresa para no afectar la confidencialidad respectiva.



## Capítulo 1. Financiera Integración (Parte A)

Era el 02 de noviembre del 2018, José Miranda, Gerente de Riesgos de Financiera Integración, llegaba a su oficina y se encontraba pensativo con respecto a la decisión que debía tomar sobre despedir o no al subgerente de riesgos operacionales, César Bardales. Había coordinado con el Gerente de Recursos Humanos sobre cómo llevar a cabo un proceso de desvinculación por el motivo de “pérdida de confianza”.

### 1.1. Sector<sup>1</sup>

El sector estaba compuesto por un banco y financieras especializadas en microfinanzas, edpymes, cajas municipales y cajas rurales.

Principalmente se atendía a personas que no tenían acceso al crédito en el sistema bancario, debido a la alta informalidad que se tiene en el país. Por lo general, los clientes eran personas que tenía un negocio como micro o pequeños empresarios, quienes buscaban financiar sus operaciones a través de un préstamo.

De acuerdo con la información estadística que la SBS muestra en octubre del 2018 (SBS, 2018a, 2018b y 2018c), el sector microfinanciero en el Perú presentaba unos activos totales de S/ 39,534 MM, la entidad líder tenía el 25% del *market share* mientras que Financiera Integración solo el 5%. A nivel de número de clientes, el sector atendía 4'251,196 personas, la empresa líder tenía el 23% del *market share* y Financiera Integración tenía el 14%. En comparación con el año anterior (SBS, 2017a, 2017b y 2017c), el sector había presentado un crecimiento anual del 9%, Financiera Integración había crecido un 28%, siendo la empresa de mayor crecimiento en el sector.

Por el lado de la morosidad y en comparación al mismo periodo del año anterior, el sector presentaba una ratio de 6%, Financiera Integración había logrado posicionarse como una de las tres entidades de menor morosidad del sector. Desde el punto de vista de rentabilidad el sector presentaba un ROE del 18% promedio, mientras que Financiera Integración tenía uno de 21% (SBS, 2017a, 2017b y 2017c).

Por otro lado, el alto grado de informalidad en el país hace que gran parte de la población no tenga acceso al crédito, gracias a ello las entidades microfinancieras desarrollan sus

---

<sup>1</sup> Los datos comentados en este apartado corresponden a la base de datos de la SBS consultada, conforme a los años 2017 y 2018 respecto de los estados financieros y alcance y participación de mercado de las entidades bancarias, financieras y cajas municipales.

actividades. Asimismo, es frecuente la rotación de personal en el mismo sector (22% anual en el 2018), porque se valora los conocimientos y experiencia (SBS, 2018a, 2018b y 2018c).

## **1.2. Historia**

Financiera Integración es una entidad financiera con origen en el interior del país, con más de 25 años de existencia. En el 2010 fue adquirida por un grupo de inversionistas extranjeros, los cuales adquirieron la totalidad de las acciones, cambiaron la marca y realizaron una inyección de capital de cien millones de soles.

Su visión es ser líderes en servicios financieros en el Perú, ofreciendo servicios de ahorro, crédito y seguros. Reconocen a la persona como el centro de donde nacen sus valores, viéndola con respeto y dignidad, siendo un fin en sí misma y no un medio.

En los últimos ocho años ha logrado posicionarse como la segunda entidad con mayor número de clientes del sistema microfinanciero peruano. Tiene presencia en Lima, por lo general en las periferias de la ciudad, en todos los departamentos de la costa, y en los departamentos de Junín, Cusco y Puno.

Ha innovado en el sistema financiero peruano con un producto diferente, el crédito grupal, el cual consiste en formar un grupo de doce mujeres, a las cuales se les otorga un crédito y que a su vez cada una es fiadora solidaria de la otra. Con el desarrollo y masificación de este producto ha logrado ser la entidad líder en inclusión financiera en el país, ello va alineado a su propósito, asociado a la erradicación de la exclusión financiera.

A partir del 2015, impulsada por la sede corporativa en México, Financiera Integración comenzó un proceso de cambio. Venía del 2013 y 2014 con malos resultados a nivel de crecimiento y con incrementos en la morosidad en su cartera de créditos, todo esto generó que se reemplace al Gerente de Riesgos por una persona con mayores competencias técnicas y experiencia en la capital del país. El siguiente paso, durante el 2016, fue contratar un nuevo *staff* de gerentes de primera línea para las áreas de: Negocios, Recursos Humanos y Operaciones, culminando a inicios del 2017 con la contratación del gerente financiero. Todos ellos contaban con mayor experiencia y provenían de entidades financieras de mayor envergadura.

En febrero del 2017, en línea con su proceso de expansión y crecimiento, la empresa trasladó su sede administrativa de Arequipa a Lima, ello originó que el cuarenta por ciento de sus colaboradores administrativos se instalen en la capital y busquen los reemplazos del sesenta por ciento restante en Lima. Por otro lado, dado que el *staff* de gerentes de primera línea provenía de empresas de mayor tamaño y con otra visión, empezaron a fortalecer sus equipos

creando posiciones y atrayendo talento con mayor experiencia, para ayudarles a llevar la empresa al siguiente nivel.

En términos de resultados, durante el 2016 y 2017, la Financiera mostró una notable reducción de la morosidad, mejorando aún más en el 2018, situándose como una de las tres entidades de menor morosidad del sistema microfinanciero peruano. Por otro lado, el crecimiento tanto en términos de clientes como de cartera venían siendo los de mayor proporción de todo el sistema, pasando de la quinta posición a la segunda posición en número de clientes en los últimos años.

En línea con los buenos resultados y afirmando la buena gestión en Financiera Integración, en el 2017, la empresa apareció, por primera vez, en el ranking de *Great Place to Work*, ubicándose en la posición número trece entre las mejores empresas para trabajar en el Perú; para el 2018 mejoró la posición ubicándose en el cuarto lugar. Todo ello gracias a las políticas corporativas de gestión de recursos humanos, por esta razón es que en México, su homóloga, es la mejor empresa para trabajar.

### **1.3. Procesos de la financiera**

Por el lado de créditos, se establecen documentos mínimos requeridos y niveles de autonomía de aprobación de créditos. En los créditos grupales dicha autorización recae en el jefe de créditos, en los créditos individuales las autorizaciones por lo general llegan hasta el gerente divisional de créditos y en casos poco usuales de montos altos hasta la gerencia general. En el caso de los créditos grupales, los mismos clientes sirven de avales y autorregulan el crédito cedido a las personas de su grupo, para lo cual deben probar vínculos familiares, amicales o de negocio. Para los créditos que otorga la Financiera usa un sistema desarrollado inhouse llamado CFIS, el cual genera reportes a la SBS bajo un marco regulatorio.

A nivel financiero, el presupuesto es elaborado anualmente, el área comercial establece los objetivos, metas y estrategias los cuales son aprobados por la casa matriz en México. Los índices de morosidad, el nivel de captación y colocación, el promedio de tasas activas y pasivas por producto financiero es controlado a diario y contablemente al cierre de cada mes.

A nivel de recursos humanos, la selección, evaluación y reclutamiento de personal sigue procedimientos definidos por el área de Recursos Humanos. Asimismo, se establecen políticas y matrices de sanciones. Cabe resaltar que la Financiera no cuenta con un sindicato de trabajadores, esto gracias a la fuerte cultura y a las políticas que vienen de la casa matriz, siendo la única del sector en esta situación.

La función de la selección del personal administrativo es gestionada a través de una consultora especializada, la cual, en base a un perfil del puesto y requisitos aprobados por el Gerente del área y Departamento de Recursos Humanos, selecciona a candidatos idóneos luego de una evaluación psicológica y psicotécnica, presentando un informe de dicho trabajo. La aprobación recae en el gerente o jefe del área.

La evaluación de desempeño del personal se realiza a través del sistema SAP *Success Factors* con revisión semestral de los objetivos.

#### **1.4. Gestión de riesgos<sup>2</sup>**

La gestión de riesgos se divide en riesgos financieros y riesgos no financieros. Los riesgos financieros abarcan el riesgo crediticio, liquidez y mercado; y los riesgos no financieros comprenden la gestión de riesgos operativos, continuidad del negocio, seguridad de la información y prevención de fraudes.

El riesgo crediticio, es el de mayor exposición y puede generar mayor impacto visible en una entidad financiera. Su adecuada gestión ayuda a reducir la morosidad del portafolio a través de metodologías de *scoring* y segmentación de clientes, las cuales se utilizan para determinar la probabilidad de que un cliente pague sus créditos en los siguientes meses, y de esta forma establecer una política crediticia robusta, que profile de manera óptima a los clientes e indique cuales pueden ser aptos para un crédito.

La compañía, durante el 2013 y 2014, tuvo un alza en la morosidad de su portafolio, llegando a situarse dentro de las tres entidades con mayor riesgo del sistema microfinanciero. En busca de mejorar dichos indicadores, en el 2015, se nombró a un nuevo gerente de riesgos, el cual provenía del banco más grande del Perú, quien inmediatamente mejoró las metodologías y políticas crediticias logrando reducir el riesgo para el 2016 en 20%, generando impactos directos en la utilidad de Financiera. Durante el 2017 y 2018 se logró reducir el riesgo en un 20% adicional, situando a Financiera dentro de las 3 entidades con menor riesgo del sistema microfinanciero y ayudando a incrementar su rentabilidad.

Por otro lado, la gestión de riesgos no financieros es una gestión que se enfoca en prevenir la materialización de riesgos por fallas en los procesos, personas, fraudes o sistemas, a través de una metodología que ayuda a las demás áreas en la gestión de sus propios riesgos (identificarlos, medirlos y establecer acciones para reducirlos).

---

<sup>2</sup> La información contenida en este apartado se basa al conocimiento y experiencia de los autores del presente trabajo de investigación.

El principal objetivo de dicha área es lograr la autorización ASA por parte de la Superintendencia de Banca y Seguros, la cual certifica que la entidad financiera tiene una adecuada gestión del riesgo operacional, continuidad del negocio y seguridad de la información. Dicha autorización permite a las entidades liberar patrimonio para poder ofrecer mayor número de créditos y mejorar el costo de fondeo.

### **1.5. José Miranda**

José Miranda, tenía 29 años cuando ingresó a Financiera Integración como gerente de riesgos, era ingeniero en gestión empresarial y tenía dos especializaciones: en Riesgos y *Business Intelligence*. Contaba con 9 años de experiencia en entidades bancarias, de los cuales tres en las áreas de operaciones y seis en el área de riesgos, su último trabajo había sido de subgerente de riesgos en el banco más grande del Perú.

Cuando aceptó la propuesta de la Financiera, era soltero y fue a vivir a la ciudad de Arequipa, en la cual conoció a su actual esposa, con la que lleva dos años de casado y tienen una hija de un año.

José es una persona responsable, disfruta mucho su trabajo, el cual lo apasiona, siempre se queda pasada la jornada laboral. Le gusta que los encargos de ser posible estén para ayer, es una persona directa que no entra en rodeos.

Al ingresar a la Financiera, José tenía ciertos temores, dado que la posición que ocuparía reporta directamente al Gerente General, muy distinto a su anterior trabajo, donde tenía tres jefes antes de llegar al CEO del banco.

La gerencia general le dio su respaldo a pesar de su corta edad y la diferencia de años con sus pares. Al principio en las reuniones de gerencia era una persona temerosa de expresar sus ideas y opiniones. Al paso del primer año y con mayor confianza en sí mismo fue teniendo mayor exposición en las reuniones y los resultados lo acompañaron por lo que iba ganando el reconocimiento de su jefe, pares y del corporativo.

Tenía que dirigir un equipo de quince personas (dos jefes y trece analistas), a diferencia de las tres personas que dirigía en su anterior trabajo, los cuales eran del mismo rango de edad que José, por lo que había un ambiente de confianza y trato directo.

Al cabo de dos años, con el ingreso de la empresa a Lima y el crecimiento exponencial que estaba logrando, las diferentes áreas tuvieron la necesidad de reforzar a su equipo, por lo que el área de José creció a treinta y cinco personas, ahora contaba con dos subgerentes, seis jefes y veintisiete analistas, lo que era un mayor reto para él y significaba un crecimiento profesional.

## **1.6. César Bardales**

César Bardales, tenía 43 años en el año 2017 cuando ingresó a la Financiera en la posición recién creada de subgerente de riesgos no financieros. Ingeniero de sistemas con una maestría en una universidad en estados unidos, contaba con diferentes especializaciones y 17 años de experiencia en el banco más grande del país.

Casado y con una hija de 7 años, es una persona estructurada, gusta actualizarse en temas de su trabajo, es poco flexible y tímido frente a personas de mayor jerarquía.

Cuando la Financiera lo contrató en julio del 2017, había salido recientemente de su anterior trabajo en abril del mismo año por rescisión de mutuo acuerdo, venía de gerenciar una unidad de auditoría y también contaba con experiencia en el área de riesgos operacionales.

En la Financiera iba a liderar un equipo de 2 jefaturas y 5 analistas, siendo el responsable de los riesgos no financieros y su principal objetivo era lograr la autorización ASA por parte de la SBS.

## **1.7. Los tres primeros meses**

José tenía la convicción que César sería su mano derecha en la gestión de riesgos no financieros, su experiencia y estudios lo avalaban, le dio su entera confianza para implementar, modificar o actualizar lo que él consideraría conveniente.

César lo acompañó los dos primeros meses a las sesiones de directorio para exponer los temas más importantes de su gestión, sin embargo, su participación no fue de las mejores, se mostraba dubitativo con respecto a las preguntas que le hacían o con las decisiones a tomar. Luego de dichas reuniones, Raúl, el Gerente General, le pidió a José que César mejor no participe.

Empezando su tercer mes en Financiera, César recibe una propuesta de trabajo de uno de los cuatro bancos más grandes del país, para una posición de subgerencia y con un sueldo 28% por encima de su sueldo actual en Financiera, tomando la decisión de comunicárselo inmediatamente a José.

José al recibir la noticia por parte de César, se preocupa y se pone a pensar sobre quién lo va a acompañar y apoyar para gestionar la obtención de la autorización ASA por parte de la SBS, él tenía la convicción de que la experiencia de César era fundamental para el logro de ese gran objetivo; a futuro – pensaba – quizá podría convertirse en su mano derecha. En breve tiempo, José le comunica a César que va a conversar sobre la opción de proponerle una contraoferta y espere unos días, antes de tomar la decisión. César acepta, porque veía poco ético

un cambio de trabajo cuando recién había ingresado a su actual trabajo, donde, además, le habían dado la confianza para alcanzar un importante objetivo.

José buscó en su oficina a su jefe Raúl, y sucedió la siguiente conversación:

- José: Raúl, César me acaba de informar que tiene una oferta laboral muy atractiva, se trata de uno de los 4 bancos más grandes del país, sin embargo, en mi primera conversación con él, me ha comentado que estaría dispuesto a quedarse si realizamos una contraoferta.
- Raúl: Si te lo ha comunicado a pesar del poco tiempo que tiene en Financiera, acepta su carta de renuncia y busca su reemplazo.
- José: Estoy seguro de sus capacidades y que es la persona adecuada para el cargo, viene de gerenciar un área en el banco más grande del país, cuenta con la experiencia y estudios necesarios para el puesto.
- Raúl: Recuerda que no le ha ido bien en los dos directorios que participó.
- José: Es cierto, pero ha sido porque recién tiene poco tiempo en Financiera, está asentándose en la posición. Considero que debemos hacerle una contraoferta.
- Raúl: No estoy de acuerdo, pero va bajo tu responsabilidad, conversa con el Gerente de Recursos Humanos para ver la solución y retenerlo.

En la conversación con el Gerente de Recursos Humanos, este también le indica a José si está seguro de retener a alguien con tan poco tiempo en la empresa, respondiendo José que es la mejor opción. El responsable de recursos humanos le entrega la contraoferta a José quien cita a César para conversar.

La oferta consistió en un incremento del 16% en su salario, un 12% menos que la oferta de la otra entidad, además le aseguraban su bono por evaluación de desempeño de dos sueldos por el primer año, independientemente del cumplimiento de los objetivos. Con esta propuesta salarial, César pasaría a ser el subgerente mejor pagado en Financiera. Adicionalmente, José le expresó a César su satisfacción de continuar trabajando con él, la confianza que ponía en sus habilidades y experiencia para sacar adelante al área y así como su apoyo total, además de contar con línea de carrera para ascender a la posición de gerente en un par de años. César le pidió un par de días para analizarlo.

César, luego de meditarlo durante dos días, aceptó quedarse en Financiera Integración. Posteriormente la información acerca de la retención de César se filtró llegando a conocimiento incluso de otras gerencias no siendo muy bien visto por otros empleados.

## 1.8. Los siguientes seis meses

Después de la oferta de retención, César se sentía reconocido y necesario en Financiera. Por otro lado, aun pensaba que se encontraba en su anterior trabajo, donde la estructura organizacional era mucho más amplia y las áreas estaban especializadas en sus funciones. En contraste, en Financiera cada área debía abarcar más tareas para impulsar un proyecto y cumplir con los objetivos trazados.

En las diferentes reuniones donde participaba César, expresaba abiertamente su malestar de cómo era la organización en Financiera y que algunas tareas bajo su rol deberían ser llevadas por otras áreas. La actitud de poca apertura a la realidad generaba retraso en los proyectos bajo su cargo.

En las reuniones mensuales, en la cual participaban las gerencias de primera línea y donde se exponía la gestión de riesgos no financieros, las intervenciones de César no eran de las mejores, no sabía responder a las preguntas que le hacían o demostraba no conocer los detalles de su área, dejando una mala imagen suya.

Los pares de José le comentaban que el trabajo de César no estaba siendo de lo mejor, debía orientarlo y darle *feedback* sobre su desempeño. Lo mismo, le comentó su jefe, el Gerente General.

José tuvo una primera conversación de *feedback* con César, la cual se desarrolló de la siguiente manera:

- José: César, luego de seis meses en la empresa hay algunos aspectos por mejorar en tu gestión.
- César: José, me sorprende dicho comentario, considero que el trabajo que estoy haciendo es de calidad a pesar de la desorganización y desconocimiento que existe en otras áreas.
- José: Puede que tengas razón en algunos aspectos, sin embargo, debemos empujar el barco, y si queremos que nuestros proyectos avancen debemos amoldarnos a la estructura que hay. Por otro lado, en el comité donde expones los puntos más resaltantes de tu gestión, nos está yendo mal, no sabemos qué responder o no te estás preparando con los detalles; aparte de darme cuenta yo mismo de ello, mis pares me lo han comentado.
- César: No me había percatado de que estaba siendo así.
- José: Confío en tus capacidades y experiencia, sabes que tienes mi confianza y apoyo, sin embargo, debes mejorar en esos aspectos.

- César: De acuerdo José, gracias por el *feedback*, voy a mejorar en lo que me indicas.

### 1.9. Proceso de autorización ASA

Luego de un año y tres meses, llegó el momento de pasar por el proceso de autorización ASA por parte de la SBS, objetivo principal por el que se contrató a César. Fueron dos meses, la Superintendencia de Banca y Seguros estuvo *in situ* revisando las metodologías de riesgos operacionales, continuidad del negocio y seguridad de la información, validando que la empresa cumpla con los cincuenta criterios para obtener la autorización.

Luego del arduo proceso, finalmente la SBS los convoca a sus oficinas para una reunión, estuvieron presentes Raúl, José y César. Se expusieron los resultados del proceso de evaluación. El ente regulador comunica que Financiera ha logrado la autorización, sin embargo, solo al 50%, es decir el patrimonio a liberar será solo del 50% del monto total. Asimismo, en razón a las recomendaciones que hicieron, y que fueron los motivos por los cuales aplicaron la penalidad, quedó patente la responsabilidad de César, dado que estaban a su alcance y seguimiento.

En el segmento de las microfinancieras, Financiera Integración era la tercera entidad que lograba dicha autorización, siendo de menor tamaño que las otras dos entidades, sin duda era un buen logro, pero quedaba el sinsabor de un trabajo a medio hacer.

Una de las otras dos entidades dedicadas a las microfinanzas, y que tenían la autorización ASA, tenía 25% de penalidad, la otra no tenía penalidad.

Frente a los resultados, Raúl llama a una reunión a José para conversar sobre los resultados:

- Raúl: José, si bien hemos logrado la autorización, no me siento conforme con el porcentaje de penalidad que nos han impuesto, hemos invertido en retener a César para lograr ese objetivo y no ha sido así.
- José: Tienes razón, yo tampoco esperaba este resultado, César me comentaba que en el peor de los casos tendríamos 25% de penalidad. Es mi responsabilidad también.
- Raúl: Retenerlo en su momento no fue una buena decisión por parte tuya, no lo quiero decir, pero “te lo dije”. ¿Es realmente César la persona indicada para el puesto?, ten en cuenta que también es tu responsabilidad y afecta tu desempeño.
- José: Voy a analizar de la mejor manera qué medidas adoptaré, te mantendré al tanto.
- José salió pensativo y preocupado luego de la reunión, ahora su desempeño se estaba viendo afectado negativamente; tenía que tomar una decisión.

- Citó a César a una reunión, para conversar sobre los resultados del proceso ASA:
- José: César estoy decepcionado y preocupado por el resultado que hemos obtenido, no me lo esperaba.
- César: Es un gran logro para la Empresa, deberían reconocerlo, ha sido un gran esfuerzo de toda mi área.
- José: Sé que es un logro, pero ni el directorio tenía mapeado que la penalidad iba a ser del 50%, siempre comentabas que en el peor de los casos sería de 25%, estamos hablando de varios millones de soles de capital que se liberarían.
- César: Para el nivel de organización de la financiera considero que ha sido un gran logro.
- José: Ten en cuenta que varias de las observaciones se pudieron trabajar en su momento o en su defecto alertar que no estábamos llegando al cumplimiento y con ello retrasábamos nuestra postulación.
- César: Si hemos tenido dicho resultado ha sido por la alta rotación de mi equipo, mi opinión era no postular este año y esperar unos seis meses adicionales.
- José: ¿Por qué nunca comentaste dicha preocupación o punto de vista?, nuestro desempeño está siendo observado y tenemos que cambiar la cara del área.
- César: Si no estás de acuerdo con mi desempeño te puedo presentar mi carta de renuncia.
- José: Está bien tráemela.
- César: (sorprendido) No quise decir eso, sino que considero que he cumplido con mi rol.
- José: Hay muchos puntos por mejorar.
- César: De acuerdo.

Al parecer César no estaba siendo consciente de sus malos resultados, le sorprendió la respuesta de José ante su posible renuncia, ya que se sentía seguro e indispensable para la empresa.

Por otro lado, José seguía pensativo por la conversación que tuvo con su jefe.

#### **1.10. Desempeño posterior a autorización ASA**

Luego de tres meses José tuvo otra reunión de *feedback* con César sobre su desempeño:

- José: César, como sabes no hemos cumplido el objetivo principal del año, lograr la autorización ASA y que la penalidad, en el peor de los casos sea de 25%. Por otro

lado, los demás objetivos se ven complicados de cumplirlos dado que aún no los has iniciado.

- César: Si lo sé, sin embargo, la rotación del equipo ha sido uno de los factores.
- José: ¿Por qué esperas que yo te diga las cosas?, debes ser más proactivo y alertar de manera temprana cualquier desviación de los objetivos, ten en cuenta que ya tienes el equipo completo hace un par de meses.
- César: El problema también viene por las demás áreas que no entienden su rol y se demoran en entregar cierta información.
- José: ¿Por qué no has elevado dichos inconvenientes?, no te sigues preparando para las reuniones con las gerencias, estas teniendo demora en las fechas de entrega y no estás trabajando en equipo con las demás áreas. Tienes que cambiar estos aspectos de una vez.
- César: De acuerdo José, así será.

En los siguientes tres meses luego del *feedback*, César continuaba con los mismos puntos de mejora pendientes. Los pares de José seguían comentando que el desempeño de César no era el mejor y que se necesitaba alguien con mayor dinamismo en dicha posición.

Raúl llamó a José a su oficina para indicarle que no se estaban cumpliendo con los objetivos del área de riesgos no financieros y que su evaluación de desempeño se vería afectada por ello, además le indicó que la Financiera necesitaba avanzar en dicho frente y que era momento de tomar una decisión sobre si César era la persona indicada para la posición.

José, estuvo en su oficina meditando sobre el mensaje de su jefe, procedió a abrir el seguimiento a la evaluación de desempeño de César, observando que el 66% de las actividades no se habían iniciado y solo quedaban dos meses para finalizar el año. Por otro lado, observó que dos objetivos (de seis en total) habían sido modificados por César sin consultarle, con estos cambios estaba llegando al cumplimiento en ambos. Además, contaba con una serie de correos electrónicos, donde le llamada la atención por el incumplimiento en las fechas de entrega de la información que debía presentarse al directorio.

### **1.11. Una difícil decisión**

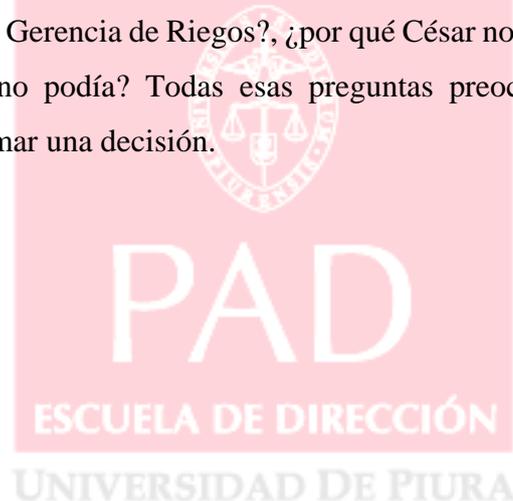
Con estas evidencias, además del poco avance en los objetivos, como en la predisposición para cambiar en el año y ocho meses que llevaba en la empresa, José está en su oficina pensativo sobre:

- Solicitar la desvinculación de César, o

- Conversar y darle una tercera y última oportunidad.

Por otro lado, meditaba sobre la forma de cómo debía transmitir el mensaje hacia los accionistas, directorio y colaboradores sobre la obtención de la autorización ASA, ¿se debía comunicar de manera transparente que solo se obtuvo con una penalidad del 50% dado que se tenían varias oportunidades de mejora o solo mencionar que se obtuvo la autorización ASA dejando abierta la posibilidad a que se piense que el patrimonio a liberar sería del 100%?

José, analizaba las siguientes interrogantes, ¿cómo le afectaría a César y a su familia que él pierda el trabajo?, ¿era necesaria la presencia de César en Financiera?, ¿sería una mayor carga de trabajo para mí no contar con un responsable en dicha área, teniendo en cuenta que ahora estoy cursando una maestría?, ¿si mantengo a César y los resultados no mejoran, que dirá el gerente general sobre dicha situación?, teniendo en cuenta que lo retuve a los tres meses de ingresar a la empresa y ahora opto por desvincularlo, ¿le estaré haciendo un daño?, ¿cómo afectará su decisión en la Gerencia de Riegos?, ¿por qué César no logro los objetivos trazados?, ¿no quiso, no sabía o no podía? Todas esas preguntas preocupaban a José y necesitaba responderlas antes de tomar una decisión.



## Capítulo 2. Financiera Integración (Parte B)

José Miranda fue a la oficina del gerente de recursos humanos para explicar la situación de César, sobre su poco avance y poca predisposición al cambio, revisaron juntos el cumplimiento de objetivo evidenciándose un desfase considerable. El gerente de recursos humanos le planteó tres opciones: desvinculación de mutuo acuerdo (la cual incluía un sueldo y medio por año laborado), la desvinculación por parte de la Financiera sustentado por el poco avance e impacto en los beneficios de la Financiera o mantenerlo en la empresa e ingresarlo a un programa institucional de observación con objetivos adicionales a 3 meses, que de no cumplirlos se procedía al despido.

La decisión que tomó José fue iniciar el proceso de desvinculación por mutuo acuerdo, el cual contenía un beneficio económico adicional. Por otro lado, sentía que ya había tenido las conversaciones y brindado las oportunidades suficientes para que César recapacite.

Lo citó a su oficina con los sustentos correspondientes: su avance de evaluación de desempeño, los correos sobre los retrasos en la entrega de información al directorio y los registros donde se evidenciaba que había modificado dos objetivos para evidenciar un mayor avance al previsto. Adicionalmente, tenía la carta de rescisión de mutuo acuerdo, la cual contenía los beneficios de ley y el sueldo y medio por año trabajado.

José le indicó los motivos por los cuales tomó la decisión, al principio, César no los tomó de la mejor manera, sin embargo, en el transcurso de la conversación fue aceptando errores y firmó la carta, dado que la Financiera tenía los argumentos suficientes para despedirlo sin un incentivo económico adicional.

El proceso de reemplazo se inició de inmediato, José reflexionó sobre los errores que había cometido durante la selección y retención de César. El primer cambio fue que le solicitó a su jefe Raúl que lo ayude con las entrevistas para seleccionar en conjunto al futuro subgerente de riesgos no financieros. Por otro lado, le quedó el aprendizaje de no retener a nadie sin haber visto resultados de su trabajo en la organización.

Por el lado de la autorización ASA, José contrató una consultoría para el soporte en la implementación de las observaciones pendientes mientras llegará el nuevo responsable del área. A su vez, conversó con los dos jefes que le reportaban a César para brindarles su apoyo y confianza para salir adelante como equipo.



## Capítulo 3. Teaching Note

Para responder a las preguntas que plantea el caso, se hace un diagnóstico sobre los hechos presentados, se define los problemas, tanto el principal como los secundarios, se establecen los criterios de evaluación y su ponderación, y se plantea las alternativas de solución y puesta en marcha. Para tal fin se usa como medio de análisis el Modelo del Octógono, evaluando a la organización desde la eficacia, la atractividad y la unidad.

El análisis comprenderá la evaluación de los ejecutivos desde las dimensiones estratégica, ejecutiva y de liderazgo. Se estudia los motivos y motivaciones de las personas implicadas en el caso de estudio, así como también evaluaremos la selección, inducción, integración y retención.

### 3.1. Octógono

**Tabla 1. Estructura del Octógono**

	Entorno externo	
Estrategia	Sistema de dirección	Estructura formal
Saber distintivo	Estilos de Dirección	Estructura informal
Misión externa	Valores	Misión interna
	Entorno interno	

Fuente: Ferreiro (2013), p. 65

#### 3.1.1. Entorno externo

La empresa competía con un banco y financieras especializadas en microfinanzas, las edpymes y las cajas municipales y rurales, bajo un marco regulatorio establecido por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (en adelante SBS).

En el país hay muchas personas que no tenían acceso al crédito a través del sistema bancario, debido a la alta informalidad que se tiene en el país. Por lo general, los clientes potenciales eran personas que tenía un negocio como micro o pequeños empresarios, personas que buscaban mejorar su situación económica a través de un préstamo.

A octubre del 2018 el sector microfinanciero en el Perú presentaba los siguientes números según se muestra en la Tabla 2.

**Tabla 2. Indicadores del sector microfinanciero en el Perú (octubre 2018)**

Concepto	Activos Totales S/	Clientes (Número)	Crecimiento de Activos	Morosidad	ROE
Sector	39,534 MM	4.251 M	9%	6%	18%
Líder	25%	23%	7%	5%	28%
Financiera Integración	5%	14%	28%	4%	21%

Fuente: elaboración propia

Financiera Integración es la empresa de mayor crecimiento y había logrado posicionarse como una de las tres entidades con menor morosidad del sector.

Es frecuente la rotación de personal entre las empresas que compiten en el mismo sector. Usualmente se valora los conocimientos y experiencia en el sector.

### **3.1.2. Estrategia**

Financiera Integración compite mediante diferenciación, llegar a más personas con créditos de menor importe, su modelo de negocio introduce un tipo de crédito grupal en el mercado peruano, dirigido a mujeres las cuales se avalan entre sí, con el fin de reducir el riesgo de la operación de crédito. Su estrategia se enfoca en las personas naturales con poco acceso al sistema formal de crédito, micro y pequeñas empresas (llegar a más clientes con créditos de menores importes que la competencia). Por este motivo sus agencias en Lima se ubican en los extremos de la ciudad: como norte, como sur y como este, y en las principales ciudades de la costa y sierra del Perú.

En esa línea se encuentra su objetivo de buscar la autorización ASA por parte de la SBS para liberar fondos de su patrimonio requerido por ley y así poder atender a más clientes de la base de la pirámide.

### **3.1.3. Sistemas formales**

Entre el 2017 y 2018, Financiera Integración se encontraba en una etapa de mejora de procesos, para reducir los riesgos no financieros en sus diferentes áreas y así lograr la autorización ASA de la SBS.

### **3.1.3.1. Sistema operativo**

Los dos grandes objetivos son: captar recursos financieros (ahorros) y colocar recursos financieros (créditos), soportados en procedimientos y procesos autorizados por la SBS. Se usa un sistema desarrollado *inhouse* llamado CFIS, el cual genera los reportes para la SBS.

Los créditos se definen en grupales e individuales. En los créditos grupales la autorización recae en el jefe de créditos, para los créditos individuales las autorizaciones por lo general llegan hasta el gerente divisional de créditos, y en casos poco usuales – de montos altos– hasta la gerencia general. En el caso de los créditos grupales los mismos clientes sirven de avales y autorregulan el crédito cedido a las personas de su grupo, para lo cual deben probar vínculos familiares, amicales o de negocio.

La empresa es objeto auditorías interna, auditoría externa y de la SBS.

### **3.1.3.2. Sistema de control**

El presupuesto es elaborado anualmente. El área comercial establece los objetivos, metas y estrategias para la aprobación de la casa matriz en México. Los índices de morosidad, nivel de captación y colocación, promedio de tasas activas y pasivas por producto financiero es controlado a diario y contablemente al cierre de cada mes.

El control no financiero es efectuado a través de comités de riesgo, riesgo operacional, de auditoría y comité de proyectos.

Se establecen presentaciones periódicas ante el comité de gerentes sobre los avances de gestión de los riesgos no financieros y evaluación de las metas.

### **3.1.3.3. Sistema de selección y gestión de personal**

La selección, evaluación y reclutamiento de personal sigue procedimientos definidos por el área de recursos humanos. Asimismo, se establecen políticas y matrices de sanciones.

La selección del personal administrativo es gestionada a través de una consultora especializada, la cual, en base a un perfil del puesto y requisitos aprobados por el Gerente del área y Departamento de Recursos Humanos, selecciona a candidatos luego de una evaluación psicológica y psicotécnica, presentando un informe de dicho trabajo. La aprobación recae en el gerente o jefe del área.

Carece de una política de retención de empleados, la responsabilidad de la decisión recae en el Gerente del Área y el Gerente de Recursos Humanos en función a su criterio.

La evaluación de desempeño del personal se realiza a través del sistema SAP *Success Factors* con revisión semestral de los objetivos.

### 3.1.4. Estructura formal

En la estructura formal (ver anexo 2), se establece una línea jerárquica entre el Sub Gerente de Riesgos No Financieros, César Bardales quien reporta al Gerente de Riesgos, José Miranda. Como se observa en el caso, César Bardales, tiene bajo su cargo el proyecto de autorización ASA.

Se presenta una estructura de las funciones del área de Riesgos para mejor entendimiento:

**Figura 1. Funciones del área de riesgos**



Fuente: elaboración propia

La gestión de riesgos no financieros, principal objetivo de César Bardales consistía en prevenir la materialización de riesgos por fallas en los procesos, personas, fraudes o sistemas, llevando a cabo una metodología que ayuda a las demás áreas a gestionar sus propios riesgos (identificarlos, medirlos y establecer acciones para reducirlos).

### 3.1.5. Saber distintivo

La empresa cuenta con un conocimiento distintivo en la elaboración de metodología, estructuración y otorgamiento de créditos grupales.

César Bardales tiene el conocimiento teórico y técnico para llevar a cabo su función principal alineado a la estrategia de buscar la autorización ASA de la SBS dado su experiencia en el principal banco del país.

Por el lado de José, si bien es cierto no es especialista en riesgos no financieros, conoce la relevancia que es para la Financiera lograr la autorización ASA.

### 3.1.6. Estructura real

José Miranda es quien realiza las presentaciones del proyecto de autorización ASA, esto debido a que tanto él como el Gerente General observaron que César Bardales no satisfacía

cabalmente las interrogantes que surgían, e incluso percibieron una falta de preparación antes de cada presentación.

César Bardales consideraba que había funciones que debían ser realizadas por las demás áreas, sin embargo, estas las debía asumir la Subgerencia de Riesgos No Financieros, teniendo en cuenta la organización actual en la empresa.

José Miranda no lleva a cabo un seguimiento de control a las funciones de César Bardales.

### **3.1.7. Estilos de dirección**

El estilo de dirección de César Bardales es poco participativo e inacción. A pesar de que sabe puesto tiene el conocimiento técnico y teórico, y fue empoderado ante la demás gerencia, es obvio que no quiere desarrollar eficazmente su función.

### **3.1.8. Misión externa**

Financiera Integración coloca a la persona (cliente) en el eje de sus políticas de crédito, su misión es erradicar la exclusión crediticia. Llegar a más personas que necesiten créditos de menores importes, en un mercado altamente informal. La liberación del patrimonio permitirá ofrecer a los clientes mayor oferta de créditos.

### **3.1.9. Misión interna**

Es afectada por una falta de política de retención de empleados, generándose sentimientos de inequidad e injusticia a pesar de ello viene logrando un reconocimiento como la mejor empresa para trabajar en el sector micro financiero publicado por el instituto *Great Place to Work*.

**Tabla 3. Clasificación de necesidades**

	César Bardales	José Miranda
Necesidades Psico-corpóreas	¿Tiene el equipo adecuado para los objetivos propuestos?	
Necesidades Cognoscitivas	Sabe cómo es la organización, no es tan estructurada como el banco para el cual trabajaba.	No sabe cómo dirigir a César Bardales. No sabe cómo desarrollar a César Bardales.
Necesidades Afectivas	No quiere ir más allá de lo que entiende debe hacer desde su posición, a pesar de conocer la realidad que enfrenta.	¿Se preocupa realmente por César Bardales?

Fuente: elaboración propia

### 3.1.10. Valores de la Dirección

Motivo es la realidad en cuanto se prevé que proporcionara una satisfacción, es decir en cuanto la consideramos valiosa. Motivo y valor son lo mismo: consideramos valioso aquello que puede producir satisfacción, y algo valioso puede ser motivo para actuar. La motivación, en cambio, es el impulso interno a actuar para alcanzar un motivo (Ferreiro y Alcázar, 2017, p. 67).

Del caso se deduce que César Bardales posee motivación espontánea por motivos extrínsecos. Se despreocupa de mejorar los procesos y cumplir adecuadamente sus funciones por considerar que son responsabilidades de las demás gerencias (decisión inconveniente) y está inclinado a la satisfacción de necesidades psico-corpóreas (buscaba mejoras salariales, aunque había ingresado recientemente a la financiera).

José Miranda posee motivación espontánea por motivos trascendentes, su motivación es espontánea porque abdica de hacer el debido seguimiento a César Bardales, así como de desarrollar en él las respectivas competencias directivas. Los motivos trascendentes son los que pesan más, porque le preocupa lo que le puede suceder a César Bardales en el futuro, pero no concreta ámbitos de mejora.

**Tabla 4. Clasificación de motivos y motivaciones**

		Motivos		
		Extrínseco	Intrínseco	Trascendente
Motivacional	Racional			
	Espontánea	César Bardales		José Miranda

Fuente: elaboración propia

### 3.1.11. Entorno interno

La Financiera es la única del sector microfinanzas que no cuenta con sindicato de trabajadores (en el 2017 tenía alrededor de tres mil empleados) gracias a las políticas y la cultura adoptadas de la casa matriz.

### 3.2. Dimensiones del directivo

Un modo adecuado para comprender cuál es la finalidad de cualquier empresa consiste en atender a las tres dimensiones de la organización, cada una de las cuales se refiere al tipo de motivos que satisface, o puede satisfacer; en las personas que participan en ella. A estas tres dimensiones de la organización las llamaremos eficacia, atractividad y unidad. (Ferreiro y Alcázar, 2017, p. 67).

Dimensiones del Directivo de César Bardales a los tres niveles eficacia, atractividad y unidad:

**Eficacia:** César Bardales carece de visión de negocio, orientación a la acción y gestión de recursos por tanto su perfil directivo como estratega es insuficiente o débil.

**Atractividad:** En lo referente a su perfil ejecutivo, César no logra persuadir a las personas de las diferentes áreas que realicen el trabajo que les corresponde, carece de manejo de conflictos, trabajo en equipo, negociaciones efectivas y comunicación.

**Unidad:** No asume las consecuencias indirectas de alcanzar su meta, por tanto, no cuenta con autocrítica, sentido de responsabilidad.

**Tabla 5. Carencia de competencias requeridas de César Bardales**

Estratégicas	Ejecutivas	Liderazgo
Visión de negocio Orientación a la acción Gestión de recursos	Manejo de conflictos Trabajo en equipo Negociaciones efectivas Comunicación	Autocrítica Sentido de responsabilidad

Fuente: elaboración propia

Dimensiones del Directivos de José Miranda a los tres niveles eficacia, atractividad y unidad:

**Eficacia:** A nivel estrategia, es conocedor del modelo del riesgo financiero del negocio, sin embargo, no aplicó un seguimiento de control del avance de los objetivos de César ante su decisión de abdicar en su delegación.

**Atractividad:** su perfil directivo en la línea ejecutiva no logra que César cumpla el objetivo de su función a pesar que es la persona con conocimiento teórico y técnico.

**Unidad:** A nivel de liderazgo muestra preocupación por César, esto se evidencia en las múltiples oportunidades que conversa con él, sin embargo, presentó carencia de desarrollo de personas, justicia y equidad en la retención de César.

**Tabla 6. Carencia de competencias requeridas de José Miranda**

Estratégicas	Ejecutivas	Liderazgo
	Delegación	Desarrollo de personas Justicia y equidad

Fuente: elaboración propia

### 3.3. Problemas

**Problema 1: En la Eficacia, se identifican problemas en los sistemas de dirección: operativo, control, selección de personal y gestión de personas.**

El otorgamiento de la autorización ASA con penalidad del 50% evidencia problemas a nivel operativo en las metodologías de medición y mitigación de riesgos no financieros de responsabilidad de diferentes áreas y la Subgerencia de Riesgos No Financieros. Con respecto al control directivo, a pesar de que existen comités se deduce una carencia en la eficacia en el seguimiento de indicadores que permitan medir el avance del proyecto ASA para dar visibilidad de las tareas pendientes y responsables indirectos.

A nivel de selección, si bien existe un informe de candidatos idóneos de una consultora especializada, la responsabilidad de selección recae en una sola persona, el jefe o gerente del área. El acuerdo de retención cerrado con César Bardales desvinculó la obtención de la bonificación del logro de la autorización ASA con grados de penalidad, a pesar que el objetivo principal del puesto por el cual fue contratado fue el logro de la autorización ASA.

En vista de lo sucedido la decisión de la retención fue atractiva pero inconveniente, esto se evidencia en el nivel de desempeño de César Bardales y en los impactos que derivan del mismo. Por lo tanto, se deduce una carencia de una política de retención de empleados. Se observa un desbalance entre lo entregado por el empleado y lo dado por la organización. Mientras la empresa incrementó el sueldo de César Bardales, por ejemplo, éste reflejaba deficiencias en el desarrollo de sus funciones.

**Problema 2: En la atractividad, se identifica problemas en los estilos de dirección.**

El problema lo tiene José Miranda. César Bardales, dirige el proyecto para lograr la autorización ASA.

César Bardales tuvo el apoyo de su gerencia, el empoderamiento ante los demás gerentes y personal a cargo para dirigir el proyecto, por tanto, tenía el equipo y los medios para ejecutarlo bien. Si le faltaba algo ¿por qué no lo dijo entonces? Puesto que el proyecto también implicaba que otras áreas hagan sus funciones (identificar, medir y mitigar riesgos), y teniendo en cuenta su experiencia profesional, deducimos que es poco probable que no supiese cómo hacerlo. Dadas las condiciones de su retención y al no tener relación su bono con sus objetivos, es muy probable que decayese su cantidad de motivación y puso el empeño suficiente para hacerlo, incluso previendo que tendrían penalidades de la SBS, y pudiendo sugerir el retraso de la presentación de la solicitud para la autorización ASA.

José Miranda, cumplimiento de funciones, en especial la de control o seguimiento. José Miranda sí pudo, dado que la empresa le otorgó los medios y el equipo que necesitaba. No supo hacer el debido seguimiento y activar planes de contingencia ante los incumplimientos que se hacían evidentes. Presenta una confianza excesiva y le falta mejorar en sus tareas de supervisión. ¿Si quería?, busca lograr el objetivo de la autorización ASA, pero no hace el debido seguimiento, no fija fechas de control, sanciones y planes de contingencia, y mucho menos desarrolla a César Bardales.

**Problema 3: En la unidad, la retención de César Bardales con incremento de sueldo a los 3 meses de haber ingresado a la Financiera produce un sentimiento de inequidad e injusticia.**

El problema lo tiene José Miranda, luego de haber tomado la decisión de retener a César Bardales, con incremento de sueldo a los 3 meses de haber ingresado a la Financiera y sin condicionar el logro del objetivo principal de su puesto al bono de reconocimiento. Dicha decisión generó un sentimiento de inequidad e injusticia no solo en el Departamento de Riesgos sino en toda la Financiera.

### 3.4. Alternativas de solución y posibles impactos en los niveles de la organización

**Tabla 7. Problema 1: en la eficacia, se identifican problemas en los sistemas de dirección: operativo, control, selección de personal y gestión de personas**

Nº	Alternativas de Solución	Impacto en Eficacia	Impacto en Atractividad	Impacto en Unidad
1	Reformular las metodologías de riesgos no financieros.  Establecer indicadores de seguimiento a los proyectos estratégicos de la financiera.  Fortalecer las políticas de gestión de evaluación y gestión de recursos humanos.	Positivo. Mejora la productividad, enfoque en riesgos no financieros. Genera Mayor utilidad.  Mejora el control de los avances de proyectos.	Mensaje positivo, incrementa la atractividad del negocio, atrae al mejor talento del mercado.  Crecimiento profesional de los empleados.	Mayor compromiso de las personas por nuevos retos.  Mayor grado de equidad y justicia.
2	Reformular solo las metodologías de riesgos no financieros.	Positivo, Mejora los niveles de productividad enfocándose en los riesgos no financieros, reducirá riesgos. Mayor utilidad	Mensaje positivo ya que incrementaría la atractividad del negocio al mejor talento del mercado.	Mayor compromiso de las personas por nuevos retos
3	Mantener la organización y funciones operativas, de control y gestión de personal tal como están	A largo plazo es negativo ya que estarían expuestos a riesgos no financieros y no controlados eficientemente.	Presentaría dificultades para atraer y retener al mejor talento del mercado.	Generaría un sentimiento de conformismo

Fuente: elaboración propia

**Tabla 8. Problema 2: en la atractividad, se identifica problemas en los estilos de dirección**

Nº	Alternativas de Solución	Impacto en Eficacia	Impacto Atractividad en	Impacto en Unidad
1	Despedir a César Bardales por incumplimiento de objetivo	No tendría mayor impacto puesto que las funciones de su área se soportan también en 2 jefes y 5 analistas.	Mensaje positivo a las demás gerencias, en el que se sanciona el incumplimiento de objetivos como falta grave en puestos claves de la organización.	Generaría sentimiento de equidad, dado que a pesar de que se le retuvo con condiciones por encima de su posición, al no cumplir su rol y objetivos se le despidió.
2	Mantener en el puesto a César Bardales, redefiniendo objetivos, relacionando a su remuneración variable y haciendo un mayor seguimiento de control de objetivos.	A mediano plazo podría afectar la rentabilidad del negocio en caso continúe con incumplimiento sus objetivos.	Negativo, puesto que se supondría que en la Financiera no hay sanciones ejemplares para ciertos ejecutivos de alto nivel.	Negativo, puesto que daría un mensaje de conformismo en las demás personas.

Fuente: elaboración propia

**Tabla 9. Problema 3: en la unidad, la retención de César Bardales con incremento de sueldo a los 3 meses de haber ingresado a la Financiera produce un sentimiento de inequidad e injusticia**

Nº	Alternativas de Solución	Impacto en Eficacia	Impacto Atractividad en	Impacto en Unidad
1	Implementar una política de retención de empleados	A corto plazo tendría un buen impacto garantizando un equilibrio entre lo entregado (bonos) y lo recibido (productividad).	Positivo puesto que el mejor talento también valora el reconocimiento	Positivo, puesto que supondría un mensaje de justicia al buen desempeño.
2	No tomar ninguna decisión	Negativo, puesto que puede impactar en los beneficios de la Financiera tener un desbalance en lo entregado (bonos) y lo recibido (productividad).	Podría generar disminución severa de la atractividad para atraer talento ya que estaría reteniendo a personas con bajo desempeño.	Negativo ya que se incrementaría el sentimiento de inequidad e injusticias con más casos similares al de César Bardales.

Fuente: elaboración propia

### **3.5. Elección de alternativas de solución**

**Problema 1: En la Eficacia, se identifican problemas en los sistemas de dirección: operativo, control, selección de personal y gestión de personas.**

Elegimos la alternativa 1, de reformular las metodologías de riesgos no financieros, establecer indicadores de seguimiento a los proyectos estratégicos y fortalecer la política de gestión de evaluación y gestión de recursos humanos. Tendrá un efecto positivo en la eficacia ya que se enfocarán en los criterios que presentan deficiencias y así reducir el impacto de materialización de futuros riesgos o eventos, mejorando el control sobre los proyectos estratégicos. Adicionalmente, es positiva a nivel de atraktividad y unidad porque atrae mejor talento de mercado y genera mayor compromiso de los colaboradores actuales en un clima de fortalecimiento de equidad y justicia.

#### **Plan de acción:**

Contratar una empresa consultora de prestigio que reformule las metodologías de riesgos no financieros en función a las mejores prácticas del mercado. Por otro lado, se debe separar las áreas de riesgos no financieros en riesgos operacionales y continuidad del negocio con un solo responsable y las áreas de seguridad de la información y prevención de fraudes con otro encargado debido a las diferencias en el *know how* y *expertise* que se debe tener en los diferentes frentes.

Por el lado de los indicadores de los proyectos estratégicos, como es el caso de la autorización ASA, el área de planeamiento y proyectos en conjunto con el *sponsor* del proyecto deben establecer KPI's que reflejen claramente el avance y/o desviación de los mismos, estos indicadores deben ser revisados de manera mensual por la gerencia general y directorio.

Finalmente, sobre las políticas de gestión de recursos humanos, se debe establecer una política clara de retención del talento, donde se especifique claramente los criterios (tiempo mínimo, calificación en evaluación de desempeño, etc.) a que empleados se debe retener y determinar las instancias correspondientes para las excepciones de esta, lo mismo debe suceder con la política de incrementos salariales.

#### **Problema 2: En la atraktividad, se identifica problemas en los estilos de dirección.**

Elegimos la alternativa 1, de despedir a César Bardales por incumplimiento de objetivos, dado que su área cuenta con 2 jefaturas las cuales pueden cumplir las funciones con el soporte de José. Además, se envía un mensaje positivo a los demás colaboradores dado que todos están sujetos a mediciones y cumplimientos de objetivos y a su vez mejoraría la unidad dado que todos buscarían seguir un crecimiento y reconocimiento sostenido.

**Plan de acción:**

José Miranda debe coordinar la fecha y documentos a firmar por César Bardales en la decisión de despido, dicho trámite se realizará de forma confidencial.

José Miranda debe comunicar a César Bardales su decisión de despido por incumplimiento de objetivos, tal conversación debe darse en privado y aprovechar para brindarle un último *feedback* detallando los puntos que debe mejorar como profesional. Posteriormente en conversación aparte debe distribuir las funciones en los dos jefes del área y reunir al equipo para comunicar la salida de César Bardales de la Financiera.

José Miranda definirá el perfil del nuevo subgerente de riesgos no financieros y solicitará a Recursos Humanos el proceso de selección bajo la nueva política de recursos humanos.

**Problema 3: En la unidad, la retención de César Bardales con incremento de sueldo a los 3 meses de haber ingresado a la Financiera produce un sentimiento de inequidad e injusticia.**

Elegimos la alternativa 1, implementar una política de retención de empleados en función de resultados obtenidos mejorando en la eficacia, atractividad y unidad por lograr un balance en la organización con equidad horizontal entre lo entregado (bonos o mayor sueldo, capacitaciones, reconocimientos, preocupación genuina, etc.) y lo recibido (productividad, creatividad, sentido de pertenencia, lealtad), reteniendo al mejor personal y mejorando los sentimientos de equidad y justicia.

Asimismo, se deben revisar las retenciones de empleados realizadas en los dos últimos años para validar que los objetivos alcanzados del puesto estén acordes con los beneficios otorgados.

**Plan de acción:**

Usar la evaluación de desempeño y un informe de los motivos por el cual la Financiera debe proponer un plan de retención a empleados, definiendo criterios como plazo, conocimientos teóricos y técnicos, habilidades blandas. Asimismo, establecer un comité aprobador donde participe el jefe inmediato del empleado, el gerente del área responsable y Gerente de Recursos Humanos. La participación del gerente general solo debe darse en los casos de cargos directivos y mandos medios.



## Conclusiones

El presente trabajo de investigación permite establecer las siguientes conclusiones:

El método del octógono es una herramienta muy eficaz para la identificación de problemas directivos, tanto a nivel de eficacia, atractividad y unidad en las organizaciones. Su conocimiento y uso adecuado facilitan enormemente el análisis, diagnóstico, formulación de alternativas de solución, evaluación de las alternativas y diseño de planes de acción.

Es importante establecer un balance adecuado entre lo que da la organización y entrega el empleado. Se logra evidenciar que el trabajo directivo contempla una exquisita mistura entre exigencia profesional y soporte cercano a cada colaborador, sin caer en el paternalismo que inhiben la responsabilidad personal ni en rigorismos que asfixian la iniciativa que cada persona puede aportar desde su individualidad.

Las políticas de recursos humanos deben ser equitativas y justas. Se comprende que la existencia del sistema formal es necesario, aunque insuficiente, gran parte del trabajo directivo se proyecta en el gobierno del sistema espontáneo. Sin embargo, no se puede descuidar, ni mucho menos obviar, la correcta y oportuna definición del sistema formal como base sobre la que se puede desplegar las operaciones de la organización.

Los proyectos sobre todo los estratégicos deben contar con indicadores claves que permitan un control y seguimiento oportuno. El cumplimiento de los sistemas de control tiene estrecha relación con los estilos y los valores de la dirección, dicho cumplimiento se ve, a todas luces, informado por el estilo y los valores que el directivo en cuestión posee. No se tendrán iguales impactos si el directivo es absorbente, delegante o abdicante, o si se mueve por motivación racional por motivos trascendentes o por motivación espontánea por motivos extrínsecos.



## Bibliografía

- Ferreiro, P. (2013). *El Octógono: un diagnostico completo de la organización empresarial*. Lima: Universidad de Piura. PAD - Escuela de Dirección.
- Ferreiro, P. y Alcázar, M. (2017). *Gobierno de personas en la empresa*. Lima: Universidad de Piura. PAD - Escuela de Dirección.
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2017a). *Estados Financieros por Empresa Bancaria y Alcance y Participación de Mercado* [Base de datos]. Recuperado de [https://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#](https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#)
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2017b). *Estados Financieros por Empresa Financiera y Alcance y Participación de Mercado* [Base de datos]. Recuperado de [https://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=2#](https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=2#)
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2017c). *Estados Financieros por Caja Municipal y Alcance y Participación de Mercado* [Base de datos]. Recuperado de [https://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#](https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#)
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2018a). *Estados Financieros por Empresa Bancaria y Alcance y Participación de Mercado* [Base de datos]. Recuperado de [https://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#](https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#)
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2018b). *Estados Financieros por Empresa Financiera y Alcance y Participación de Mercado* [Base de datos]. Recuperado de [https://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=2#](https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=2#)
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2018c). *Estados Financieros por Caja Municipal y Alcance y Participación de Mercado* [Base de datos]. Recuperado de [https://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#](https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#)



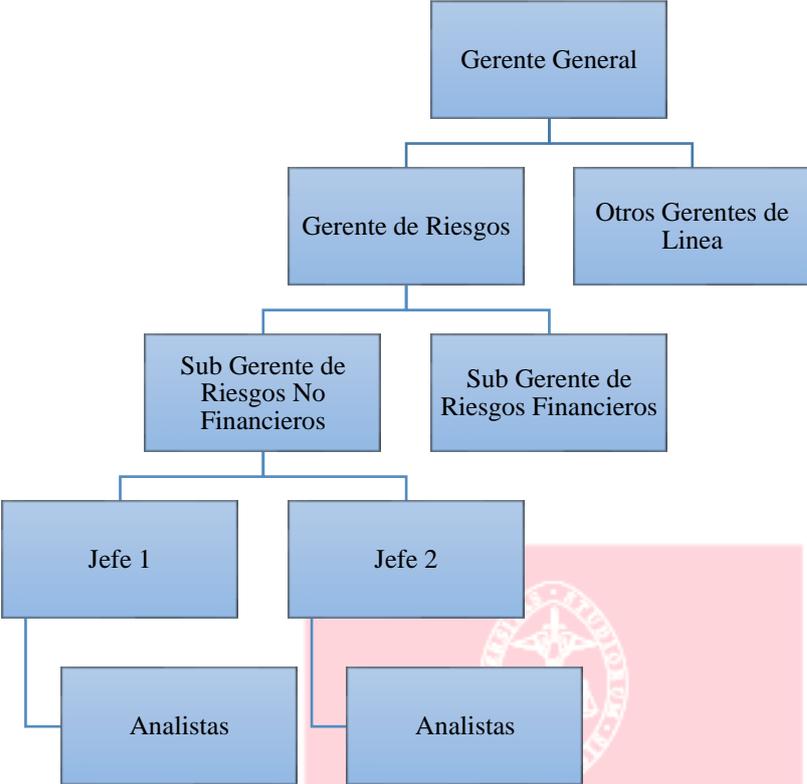
## Anexos

### Anexo 1. Extracto del informe psicolaboral preparado por consultora en procesos de selección

Datos Generales			
Nombre: César Bardales		Edad: 43 años	
Puesto anterior: Gerente adjunto auditoría de riesgo operativo y agencias		Profesión: Ingeniero Industrial	
Puesto al que postula: Sub Gerente de Riesgo Operativo, Continuidad de Negocio, Seguridad de Información y Prevención de Fraudes.			
Evaluación de Coeficiente Intelectual		Evaluación de Personalidad	
Inteligencia general	5	General	3
Inteligencia no verbal	5	Interpersonal	4
Inteligencia verbal	6	Intrapersonal	3
Razonamiento abstracto	6	Adaptabilidad	3
Aptitud espacial	2	Manejo de tensión	4
Razonamiento verbal	5	Animo general	3
Aptitud numérica	6		
Donde: 1=Inferior; 2=Promedio inferior; 3=Promedio; 4=Promedio Superior; 5=Superior; 6=Muy Superior		Donde: 1=Muy bajo; 2=Bajo; 3=Promedio; 4=Alto; 5=Muy alto	
Discernimiento laboral		Principales Competencias Corporativas	
Dominancia	12	Orientación al servicio: Se orienta a la colaboración. Calidad de vida: Equilibrio entre actividad laboral y personal.	
Influencia	5		
Estabilidad	15		
Control	26		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Busca la precisión.</li> <li>- Prefiere a las personas, que como él gusten trabajar en ambiente apacible.</li> <li>- Puede mostrarse renuente a expresar sus sentimientos.</li> <li>- Incomodo de tratar con personas agresivas.</li> <li>- Le gusta tratar con personas que siguen las reglas.</li> </ul>		Comunicación Corporativa	
		En situación normal y bajo presión maneja una comunicación idealista. Valora la innovación, las ideas y pensamiento a largo plazo.	
Conclusión			
Según la evaluación y la entrevista, el candidato César Bardales cuenta con las competencias y experiencia necesarias para desempeñarse como Sub Gerente de Riesgos Operativos, Continuidad de Negocio, Seguridad de Información y Prevención de Fraudes perfilándose como un candidato Recomendable para el puesto.			

Fuente: elaboración propia

**Anexo 2. Organigrama de Financiera Integración (visto desde la gerente de riesgos)**



Fuente: elaboración propia

