CASO CAXAS S.A.C

Trabajo de Investigación para optar el grado de Magíster en Gobierno de las Organizaciones

Laura Matilde Bardelli

Mayer Calderon Silva

Manuel Sixto Paiva Tume

Asesor:
Dr. Juan Carlos Pacheco Silva

Lima, abril de 2023

NOMBRE DEL TRABAJO

1a. CASO CAXAS S.A.C.docx

AUTOR

Laura Bardelli

RECUENTO DE PALABRAS

13295 Words

RECUENTO DE CARACTERES

69895 Characters

RECUENTO DE PÁGINAS

64 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

333.9KB

FECHA DE ENTREGA

May 15, 2023 1:06 PM GMT-5

FECHA DEL INFORME

May 15, 2023 1:07 PM GMT-5

11% de similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base d

- 9% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 7% Base de datos de trabajos entregados
- 1% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossr

Excluir del Reporte de Similitud

- Fuentes excluidas manualmente

Resumen

Rodolfo Carrión es un gerente de agencia reconocido por el logro de resultados. En los últimos años algunas cosas cambiaron en el ámbito laboral y familiar de Rodolfo. En lo laboral fue acusado de acoso sexual y declarado culpable, siendo sancionado y rotado de lugar de trabajo. A nivel familiar, su matrimonio sufrió una crisis, pero no finalizó en divorcio. Un par de años después estuvo involucrado en otra situación de acoso sexual, la denuncia no fue probada por carencia de evidencias, pero fue una situación que generó ruido en la organización.

Rossana, quien es la gerente territorial a cargo de Rodolfo, debe decidir qué hacer ante esta situación. El área legal de la empresa le ha indicado que no corresponde el despido por falta grave debido a falta de pruebas; mientras tanto, el equipo como los compañeros de Rodolfo se impactaron por los acontecimientos recientes.

La empresa ha enfrentado una situación crítica económicamente en los últimos años; y en el último mensaje del director se precisó la importancia de retener a los talentos, considerando talentos a: "aquellos colaboradores que logran los resultados", ya que gracias a ellos la empresa está en funcionamiento

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Tabla de contenido

Introducción 9

Capítulo 1. Caso CAXAS S.A.C 11

1.1 Parte A 11

1.1.1 La Empresa Caxas S.A.C. 11

1.1.2 Rossana Tamariz 12

1.1.3 Rodolfo Carrión 14

1.1.4 Melanie (esposa) 16

1.1.5 La primera denuncia 16

1.1.6 Respuesta a la primera denuncia 18

1.1.7 Resultados de la investigación de la primera denuncia 18

1.1.8 Las acciones tomadas a partir de la primera denuncia 19

1.1.9 Segunda denuncia 19

1.1.10 La Denunciante 22

1.1.11 Impacto en la Agencia 22

1.1.12 Medidas temporales implementadas 23

Capítulo 2. Teaching note 25

2.1 Resumen del caso 25

2.2 Nivel, curso y posición del caso 25

2.3 Objetivos de aprendizaje 25

2.4 Preguntas de discusión 26

2.5 Análisis del caso A 26

2.5.1 Análisis y diagnóstico del caso con la aplicación del Octógono 26

2.5.2 Definición del problema 33

2.5.3 Generación de alternativas 34

2.5.4 Valoración de las alternativas 34

2.5.5 Decisión recomendada 36

2.5.6 Plan de acción 36

2.6 Caso B 37

2.6.1 Resolución final 38

2.6.3 Análisis del impacto de la decisión 43

Conclusiones 49

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Lista de referencias 51
Anexos 52

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Lista de Tablas

Tabla 1 Trayectoria laboral de Rossana Tamariz 13
Tabla 2 Oficinas a nivel nacional..... 14
Tabla 3 Trayectoria laboral de Rodolfo Carrión 15
Tabla 4 Indicadores por Agencia del Territorio 9 20
Tabla 5 Evolución de Indicadores de la Agencia Madre de Dios 21
Tabla 6 Valoración de Alternativas..... 34
Tabla 7 Plan de Acción..... 36
Tabla 8 Perfiles de Gerente de Agencia del Territorio 9 38
Tabla 9 Impacto de la decisión del Comité de Prevención de hostigamiento sexual 40
Tabla 10 Impacto de la decisión de Recursos Humanos y área legal sobre los distintos actores 41
Tabla 11 Solución Alternativa..... 43
Tabla 12 Análisis del impacto de la decisión 44
Tabla 13 Aprendizajes de la decisión del Comité 45
Tabla 14 Aprendizajes de la decisión de Recursos Humanos..... 46
Tabla 15 Aprendizajes de la solución alternativa 47

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Introducción

Con la finalidad de conservar la confidencialidad de los datos de la empresa se ha modificado su nombre real, así como los personajes del caso. El presente trabajo estudia la forma en que se abordaron las denuncias por acoso sexual en Caxas S.A.C. El objetivo de la investigación es analizar estos casos de manera integral, así como su impacto en la organización y en las personas involucradas directamente.

Con la investigación buscamos responder a las siguientes preguntas: ¿cómo se solucionaron las denuncias de acoso sexual en Caxas?, ¿Cómo es el funcionamiento de Caxas bajo el análisis del octógono? y ¿cuál fue el impacto de las decisiones en los tres niveles de la organización (eficacia, atractividad y unidad) ?.

Para el desarrollo del estudio, la hipótesis fue que en Caxas se trabaja bajo el enfoque mecanicista. Así mismo, el estudio se basa en la experiencia del autor y es reflejo de lo ocurrido. Las variaciones realizadas son principalmente en cuanto a los nombres y locaciones.

A nivel de resultados del caso, se identifica que se generan aprendizajes negativos y positivos en diferentes miembros de la organización y según la decisión de los líderes.

A nivel de conclusiones encontramos la importancia que desde la Dirección debe tener la persona, a fin de abordar y prevenir situaciones que atenten contra el bienestar e integridad de los trabajadores. La comunicación entre áreas resulta indispensable para una toma de decisiones más acertadas. Así mismo, resulta crítico la formación de personal clave (sucesores) para la sostenibilidad del negocio.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Capítulo 1. Caso CAXAS S.A.C

1.1 Parte A

Era el inicio del segundo trimestre de labores durante el año 2022 en la empresa Caxas S.A.C. y su directorio había convocado a reunión a todos los líderes de la empresa, gerentes centrales, gerentes territoriales y jefes del área administrativa. En el desarrollo de la reunión, el presidente del directorio había pedido que se realicen todos los esfuerzos posibles para retener a las personas talentosas de la empresa, aquellas que suman, que generan los resultados requeridos, debido a que, gracias a ellos, la Institución está logrando mejorar sus indicadores. La utilidad neta sobre los activos (ROA) había mejorado respecto al año 2020, de 0.20 a 1.13%. Asimismo, la utilidad neta sobre patrimonio promedio, de 1.19% había pasado 6.95% a diciembre 2021. (Ver Anexo 1. Indicadores de Caxas 2018 -2021). Así mismo, manifestó que el respeto entre los colaboradores es primordial para mantener un buen clima laboral, y que por ello se deben hacer campañas informativas y de sensibilización para prevenir actos de acoso sexual en el entorno laboral, para un mayor conocimiento de lo que se espera de todos los colaboradores, especialmente de sus líderes.

Rossana que participaba en la reunión pensó que el presidente del directorio se estaba dirigiendo a ella, pues estaba pasando por una compleja decisión de despido o continuidad de uno de sus gerentes, quien presentaba buen desempeño en los resultados pero que ahora se estaba cuestionando su proceder con los colaboradores, en específico con el personal femenino por denuncia de acoso sexual.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

1.1.1 La Empresa Caxas S.A.C.

Caxas S.A.C. (Caxas) es una entidad dedicada a la intermediación financiera que capta fondos del público y otorga microcréditos a los sectores agrícolas, pesca y comercio de varias regiones del Perú, siendo el 60% de su cartera colocaciones a los sectores primarios. Financia a sus clientes inversiones en activo fijo, capital de trabajo, y también otorga préstamos por campañas comerciales específicas durante el año, tales como préstamos por campaña escolar, día de la madre, del padre, fiestas patrias, navidad, entre otros.

Inició sus operaciones hace 37 años en el norte del Perú, habiendo logrado un crecimiento sostenido por casi 33 años. Tiene 103 oficinas distribuidas a nivel nacional, tanto en la costa como en la sierra, e incluso en las principales ciudades de la selva, tales como Pucallpa, Iquitos y Tarapoto. Su mayor posicionamiento de mercado lo tiene en las oficinas ubicadas desde Tumbes hasta Trujillo, que es la zona norte de la costa del país.

El crecimiento de Caxas fue impulsado por sus valores institucionales, entre ellos la lealtad, respeto y la honestidad. El mensaje que se difunde entre los colaboradores ha sido y es “somos nuestra palabra, asumimos compromisos y hacemos nuestras las políticas institucionales” junto a sus otros valores: trabajo en equipo, proactividad, perseverantes, propuesta de valor (Véase Anexo 2).

Caxas ha avanzado en la automatización de sus operaciones tanto a nivel interno como externo, buscó mejorar “la experiencia cliente”, haciendo que sus transacciones sean cada vez más ágiles. Cuando cumplió 25 años, fue galardonada como la primera entidad en automatizar el proceso de otorgamiento de crédito con el producto “El Facilito”, que atendía casi en 24 horas a sus clientes, los mismos que son comerciantes y buscan siempre rentabilizar sus horas del día. Por este premio se beneficiaron los 25 primeros clientes del producto con el 50% del crédito obtenido para libre disponibilidad.

Durante los últimos 4 años, la empresa ha pasado por los tiempos más difíciles de su historia, debido a los estragos económicos que dejaron las lluvias e inundaciones del fenómeno climático conocido como “El Niño Costero” del año 2017; por el cual, muchas familias perdieron sus fuentes de ingresos, agricultores perdieron sus cosechas y no pudieron cancelar sus créditos. Asimismo, por los oleajes anómalos del mar, los clientes del sector pesca vieron sus actividades afectadas, por lo que no podían cumplir con la devolución de los créditos en las fechas pactadas inicialmente. Con todo ello, también fueron afectados los microcréditos otorgados en la costa del Perú, lo que venía afectando la rentabilidad de Caxas durante estos últimos años, situación que buscaban de manera urgente resolver.

1.1.2 Rossana Tamariz

Rossana, es licenciada en administración de empresas, con postgrado en administración de negocios. Recibió capacitación en microfinanzas, hasta en 02 oportunidades en Costa Rica y Buenos Aires. Labora en Caxas, desde hace 20 años.

Inició como personal de operaciones, luego pasó por la escuela interna de oficiales de crédito (personas que toman información en el lugar de trabajo de las microempresas, para analizar la factibilidad de su crédito) y en mérito a los resultados obtenidos, fue ascendiendo por la línea de carrera de la gerencia de negocios, que es una de las 3 gerencias del órgano de gobierno de la empresa, conforme se ve en la Tabla 1 - La trayectoria de Rossana Tamariz.

La línea de carrera en Caxas, puede iniciar por el lado de negocios, o por la línea administrativa. La del lado de negocios inicia como oficial de créditos, con administración de cartera de clientes, la cual va

ascendiendo por niveles de experiencia y resultados de productividad en la categoría desempeñada. Luego, va asumiendo responsabilidad de resultados del equipo de oficiales de créditos como coordinador de agencia, y luego como gerente de agencia, con gestión de la cartera de clientes de ahorros y de indicadores de atención al cliente en una agencia determinada. (Véase Anexo 3) (Véase Anexo 4).

Tabla 1

Trayectoria laboral de Rossana Tamariz

AÑO	CARGO
2002	Inicio de labores en CAXAS SAC Asistente de Caja
2003	Escuela de Oficiales de crédito Oficial de crédito 3
2005	Oficial de créditos 2
2007	Oficial de créditos 1
2010	Coordinador de Agencia
2012	Gerente de Agencia
2015	Gerente de Territorio Norte
2020	Gerente Territorio Sur

Fuente: Caxas SAC (2020) *

En octubre del 2020, Rossana había asumido la gerencia del territorio 9, que comprendía 10 agencias, conforme se muestra en la Tabla 2.

* *Nota*: por confidencialidad de los datos de la empresa se ha modificado información de los documentos originales.

Tabla 2
Oficinas a nivel nacional

Territorio Sur							
Ciudad	Cusco	Puno	Madre de Dios	Moquegua	Arequipa	Ilo	Tacna
Agencias	2	2	1	1	2	1	1

Fuente: Caxas SAC (2020) [*]

Durante su trayectoria en la empresa, había ganado prestigio y respeto debido al cumplimiento de objetivos estratégicos y su estilo conciliador y hasta persuasivo con los colaboradores. Consideraba que la confianza era uno de los valores más preciados en su equipo, y cuando la veía amenazada por alguna acción, le planteaba su renuncia sin mayores procesos, que consideraba engorrosos y hasta contraproducentes, ya que, ante falta de pruebas fehacientes, se habían presentado en otras zonas, reposiciones judiciales[*], luego de haber sido despedidos por falta grave.

Entre los casos que Rossana había tenido que invitar a renuncia, se conocen de aquellos colaboradores que fueron a laborar con síntomas de ebriedad, algunos responsables de equipos de trabajo. Otros con recurrentes ausencias y faltas de puntualidad, por actividades lúdicas personales, y también los que hacían uso irregular de las unidades móviles de la empresa. Todos los casos que había podido resolver, no afectan a terceras personas sino al entorno del involucrado mismo.

En sus decisiones, había contado con el respaldo de las áreas relacionadas, como auditoría interna, área legal, recursos humanos, y sus jefes inmediatos.

1.1.3 Rodolfo Carrión

Rodolfo había cumplido la edad de 40 años, es economista de profesión, con experiencia de más de 10 años laborando en Caxas. Ingresó a través de la escuela de formación de oficiales de crédito y siempre destacó por el logro de metas, lo que le permitió hacer línea de carrera. De acuerdo con lo que se presenta en la Tabla 3.

---

[*] *Nota*: por confidencialidad de los datos de la empresa se ha modificado información de los documentos originales.

[*] Reposición judicial. - es el medio que la Ley concede a las partes de un juicio, con el objeto de que el juez reponga, revoque o reforme la decisión adoptada.

Tabla 3
Trayectoria laboral de Rodolfo Carrión

Año	Cargo
2010	Inicio de labores en CAXAS SAC Escuela de oficiales de crédito Oficial de crédito 3
2012	Oficial de créditos 2
2014	Oficial de créditos 1
2015	Coordinador
2016	Gerente de Agencia Tumbes
2017	Gerente de Agencia Barranca
2018	Gerente de Agencia Huaraz
2019	Gerente de Agencia Tacna

Fuente: Caxas SAC (2019)*

También recibió beneficios de formación profesional, como estudios de post grado en una universidad de prestigio nacional y pasantías en entidades de microfinanzas de El Salvador, Colombia y España. Por ello, había sido reconocido como especialista de agencias críticas (agencias con estados financieros en pérdida).

Se casó a los 30 años con Melanie, a quien conoció en la empresa, y tuvieron 02 hijos. En la ciudad a la que aceptaba rotar para el ejercicio de sus funciones, Rodolfo se establecía con toda su familia (parte de las condiciones de trabajo es la posibilidad de rotar a diferentes zonas, con una mejora salarial). Desde que ascendió a gerente de agencia, ha rotado a 04 lugares para el intercambio de aprendizaje del territorio

* *Nota*: por confidencialidad de los datos de la empresa se ha modificado información de los documentos originales.

norte hacia el territorio centro y sur, donde son mayores los desafíos de mejores resultados para la institución. Rodolfo destacó en cada lugar por sus resultados siempre en positivo.

1.1.4 Melanie (esposa)

Cuando Rodolfo conoció a su esposa, ella se desempeñaba como asistente de caja en la oficina de Tumbes, al norte del Perú. Tenía 04 años laborando en Caxas. Luego del matrimonio, permanecieron viviendo en el norte del Perú. Melanie se dedicó al cuidado de los niños y por los constantes viajes de Rodolfo, dejó de trabajar.

1.1.5 La primera denuncia

En noviembre del 2020, Rodolfo, siendo gerente de agencia Tacna, fue denunciado por acoso sexual por parte de una colaboradora, quien se desempeñaba como oficial de créditos, dependiente en línea directa de mando de Rodolfo. La denunciante mostró evidencias de regalos, invitaciones a salir, y mensajes cariñosos enviados por Rodolfo en horario laboral y extralaboral.

María llevaba 07 meses laborando en Caxas cuando conoció a Rodolfo como su gerente de agencia. Había ingresado con experiencia en ventas de productos masivos y había pasado el período de prueba (3 meses) para continuar con las funciones de oficial de créditos, que incluía la evaluación y análisis de riesgos para el otorgamiento de un microcrédito.

Es práctica en las agencias que los oficiales de crédito con corta experiencia, es decir menos de 1 año, expongan sus propuestas de créditos con el gerente de agencia hasta superar los 12 meses de colocación de créditos con cumplimiento de metas. Esta práctica incluía la visita a las propuestas de crédito que se presentaban. En la agencia, María era la única oficial con experiencia menor a 1 año, lo cual propició que haya un mayor acercamiento con Rodolfo.

La afinidad entre el gerente de agencia y María era evidente y se justificaba considerando el proceso de aprendizaje por el que pasan todos los oficiales de crédito. Cumplidos los 12 meses, el oficial de crédito, con la experiencia adquirida, ya podía “lanzar” sus propuestas de créditos directamente al coordinador de agencia, quien define, según criterios de riesgo, cuáles aceptar para visita o no, y según ello, se aprueba, observa o rechazan las solicitudes.

En este tiempo, María de forma frecuente, empezó a realizar las visitas de sus clientes con Paul, oficial de créditos de la agencia. Se les veía llegar juntos y salir en la motocicleta que les da la institución para realizar su trabajo. María no tenía unidad móvil porque no sabía conducir (condición necesaria pero no indispensable para la realización de las funciones de los oficiales de crédito).

Sucedió que en las visitas de supervisión que realizaba el coordinador de créditos de la agencia, encontró en la cartera de créditos de Paul, un crédito de 5 mil soles en el que no había consignado el cónyuge del titular. En la evaluación, había consignado: “titular no tiene cónyuge” y en la visita el coordinador había encontrado que sí tenía cónyuge y su reporte de admisibilidad, según criterios de la empresa, era de mayor riesgo, por la cantidad de 3 mil soles. De haberlo indicado en la presentación del crédito, no se le habría otorgado crédito por esa calificación.

Ante el reporte del coordinador, Paul indicó que en el momento de la evaluación la cliente indicó que estaba separada y por ese motivo no lo comentó.

De acuerdo con la normativa, el oficial de crédito debe indicar el nombre y calificación del cónyuge y comentar su situación actual, o validar el estado de soltero del titular del crédito. Esta omisión es considerada falta leve acumulable, es decir 3 faltas leves equivalen a 1 falta grave que, a la vez, sumando 3, pueden causar un despido.

Al tomar conocimiento Rodolfo de estos informes lo consideró una omisión grave para un oficial con 2 años de experiencia como lo era Paul, y lo invitó a renunciar de la empresa, sino pediría que se revisará toda su cartera y de encontrar mayores faltas, sería despedido. Paul optó por renunciar.

Ante lo sucedido, los colaboradores de la agencia consideraron que Rodolfo había exagerado en la medida, y que Paúl no debió renunciar. En conjunto hablaron con Rodolfo para que lo reconsidere, pero los trámites de liquidación de beneficios laborales ya habían sido iniciados y Paúl comentó que también tenía otras ofertas laborales, por lo que no quería regresar.

Posterior a este evento, María denunció a Rodolfo por acoso sexual. Si bien, en ese momento los compañeros lo consideraron como una acción vengativa de la colaboradora motivada por la renuncia inesperada de su amigo Paul, las evidencias presentadas dieron cuenta de un problema latente que aumentó la tensión.

Presentó como evidencia mensajes y audios del celular de saludos muy afectuosos en horarios variados e incluso días feriados. También fotografías de regalos recibidos por logro de objetivos semanales, tales como flores, chocolates, lo cual no es usual en la oficina; fotos de visitas a clientes en horarios extra laborales y de distancia a 1 hora de su radio de acción territorial[†] que realizaba con Rodolfo de forma frecuente, usando la unidad móvil de la Empresa, lo cual agravó la situación.

[†] Las Agencias pueden atender clientes ubicados, hasta un radio de acción, de 30 minutos de distancia.

1.1.6 Respuesta a la primera denuncia

De acuerdo con el reglamento de hostigamiento sexual de Caxas (2022), se concibe como hostigamiento sexual "*una conducta física o verbal reiterada, de naturaleza sexual no deseada o rechazada, que afecta la dignidad, así como los derechos fundamentales de la persona agraviada. Además, marca la diferencia con la experiencia humana del cortejo romántico o la interacción social aceptable*."

Con respecto a la relación de autoridad, el reglamento define que es todo vínculo existente entre dos personas a través del cual una de ellas tiene poder de dirección sobre las actividades de la otra, o tiene una situación ventajosa frente a ella. Este concepto incluye el de relación de dependencia (Caxas, 2020).

El caso fue evaluado por el comité de acoso sexual, el cual es el organismo encargado de desarrollar la investigación y proponer medidas de sanción y medidas complementarias para evitar nuevos casos de hostigamiento. El comité está conformado por cuatro (4) miembros: dos (2) representantes de los trabajadores (as) y dos (2) representantes del empleador.

El Comité de intervención frente al hostigamiento sexual es el encargado de desarrollar la investigación y proponer medidas de sanción y medidas complementarias para evitar nuevos casos de hostigamiento.

A partir de la denuncia de María, el comité de prevención de hostigamiento inició la investigación de lo ocurrido a través de entrevistas. En dicho proceso, un compañero de María dijo *"lo sucedido es un tema personal ya que Rodolfo estaba celoso de Paul debido a que salía a menudo con María"*.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

1.1.7 Resultados de la investigación de la primera denuncia

- Rodolfo reconoció los hechos, considerándolos válidos debido a que no fueron impuestos, sino que en todo momento habían sido correspondidos por la denunciante, y que en todo caso se debería considerar como un acto de infidelidad matrimonial, mas no de acoso. Situación que no pudo demostrar, dado que, según manifestó, por temor a que su esposa tome conocimiento, había borrado los mensajes, y audios que, según él indica, también recibía como respuesta a este cortejo.
- La cartera de Paúl presentaba ciertas irregularidades consideradas faltas leves, pero que no llegaban a causal de despido.
- La evaluación psicológica realizada a Rodolfo arrojó resultados dentro de lo esperado, no se detectó ningún diagnóstico que alertará en cuanto a sus interrelaciones socio laborales.
- La evaluación psicológica realizada a María no presentó mayores anomalías, que las propias de su edad, 24 años.

1.1.8 Las acciones tomadas a partir de la primera denuncia

Considerando que el expediente de Rodolfo era cúmulo de méritos y ninguna falta, la sanción fue de suspensión sin goce de haber por 30 días, y ser rotado de agencia de trabajo desde Tacna a Madre de Dios. Antes ya había sido propuesto para rotar a esta agencia crítica, pero se negó alegando temas familiares, decisión que fue comprendida en su momento. En esta rotación su esposa no le acompañó, sino que se estableció en Lima junto a sus padres, que se habían trasladado por motivos de salud.

A María también se le propuso rotar de agencia, pero no aceptó y continuó desarrollando sus funciones de forma normal.

A ambos se les pidió pasar por consulta con el psicólogo por lo menos 1 vez al mes, durante el período de 1 año, como ayuda emocional por lo sucedido. Los resultados serían de control y seguimiento del área de bienestar social de recursos humanos.

A nivel familiar, la esposa de Rodolfo tuvo conocimiento de lo ocurrido por la afinidad que tiene con el personal antiguo de la empresa, lo cual le generó una crisis familiar, que bordeó los límites del divorcio. Sin embargo, con motivo de la pandemia del 2020, permanecieron juntos y con la posibilidad de pérdida irreparable de algunos de ellos, retomaron la armonía familiar. Si bien la familia vivía en Lima, Rodolfo solicitó viajar 1 vez al mes para visitarla, pedido que fue aceptado sólo en concesión de 2 días no laborables compensables en el mes, los gastos de viaje serían asumidos por él directamente.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN

1.1.9 Segunda denuncia

La tienda de Madre de Dios presentaba una situación de disminución de participación de mercado, baja productividad del personal, y por ende reportaba pérdidas en sus estados financieros. Esto, sumado a la situación de la pandemia, que implicaba movilidad restringida y reactivación parcial de los negocios por sectores, la situación económica de la tienda se avizoraba con pérdida por lo menos tres años más.

Rodolfo se caracterizaba por ser orientado a los resultados y su desempeño en Madre de Dios se mostró desde el inicio de su gestión. En tres meses la tienda empezó a mostrar quiebres de mejora en los resultados económicos. Las metas de colocaciones empezaron a cumplirse, por tanto, se cumplía con el presupuesto de ingresos y se intensificaron las herramientas de generación de nuevos cronogramas de pago para facilitar la recuperación de los créditos de los clientes afectados por suspensión obligada de operaciones, debido a la regulación nacional de reactivación parcial de los negocios por pandemia COVID-19.

A los seis meses, la tienda empezó a reducir su pérdida, los ingresos aumentaban, y el gasto por irrecuperabilidad de créditos fue controlado. La proyección de pérdida continuada se redujo a un año.

Según se muestran en la Tabla 4 de indicadores por agencia y en la Tabla 5 de evolución de indicadores de la agencia de Madre de Dios.

La Agencia Madre de Dios, es una de las tiendas más importantes del territorio 9, con 122 millones de activos (saldos de cartera) y mostraba menor utilidad que otras agencias de menor monto en cartera total, lo cual generaba una gran preocupación a Rossana.

Tabla 4

Indicadores por Agencia del Territorio 9

DIC 20 – DIC 21

	CARTERA TOTAL		INGRESOS DE CARTERA		UTILIDAD NETA	
	Dic-20	Dic-21	Dic-20	Dic-21	Dic-20	Dic-21
TACNA	87,639,996	104,220,053	2,485,490	2,792,681	**-18,092**	**51,167**
AREQUIPA 1	45,799,399.00	45,038,113.00	5,759,166	6,456,440	**205,932**	**343,767**
AREQUIPA 2	40,810,016.00	34,443,824.00	6,613,930	5,068,187	**-329,237**	**-1,265,021**
CUSCO 1	67,333,140.00	63,487,012.00	13,377,371	12,095,550	**3,809,145**	**3,012,058**
CUSCO 2	65,184,000.00	71,383,159.00	10,556,577	13,698,953	**2,013,175**	**4,728,534**
ILO	24,777,257.00	26,332,442.00	3,314,323	3,997,913	**83,096**	**840,107**
MDD	82,188,722.00	108,381,552.00	15,649,252	17,240,158	**-1,840,345**	**-299,445**
MOQUEGUA	75,126,557.00	66,102,709.00	11,360,511	10,443,839	**1,572,958**	**632,414**
PUNO 1	22,098,122.00	25,706,000.00	4,042,632	5,130,183	**836,538**	**2,419,776**
PUNO 2	21,776,128.00	24,236,414.00	3,366,786	3,713,930	**501,858**	**879,643**
TERRITORIO	532,733,337.00	569,331,278.00	76,526,038.22	80,637,834.09	6,835,028.39	11,342,999.37

Fuente: Caxas SAC (2021) *

La agencia Madre de Dios, fue evolucionando de manera favorable. El monto de ingresos de la cartera gestionada dio otro giro por el direccionamiento al otorgamiento de créditos de montos pequeños, que elevó el número de operaciones generadas en la agencia, las cuales se caracterizan por un precio alto, otorgando mayor rentabilidad.

* *Nota*: por confidencialidad de los datos de la empresa se ha modificado información de los documentos originales.

Tabla 5

Evolución de Indicadores de la Agencia Madre de Dios

INDICADOR	Mar-21	Jun-21	Set-21	Dic-21
CARTERA TOTAL	90,188,722	95,079,049	101,584,678	108,381,552
INGRESOS POR CARTERA	11,768,925	13,575,403	15,325,115	17,240,158
OPERACIONES AGENCIA	2137	3648	3613	3880
PROVISIONES CARTERA ALTO RIESGO	3,773,011	3,068,651	3,388,336	3,411,312
UTILIDAD NETA	**-1,394,836**	**-837,611**	**-582,103**	**-299,445**

Fuente: Caxas SAC (2021) *

Todo iba bien, hasta que un día de marzo del 2022, con los negocios activados en su mayoría y con mejores proyecciones de rentabilidad de las agencias del territorio 9, Rossana recibe un correo de citación a una reunión urgente de parte de la Comisión de Acoso Sexual, por una denuncia que se había recibido en su territorio. Rossana acudió por curiosidad más que por preocupación de algo importante.

En la reunión le explicaron que se le había llamado porque el denunciado tiene carácter reiterativo. Se trataba de una nueva denuncia de acoso sexual para Rodolfo Carrión. Esta vez de parte de un asistente de caja. En línea de autoridad, depende del jefe de caja, no del gerente de agencia. (Véase Anexo5.).

La comisión le relató muy generalmente los hechos denunciados que habían sido comprobados por las cámaras de la agencia, dado que la denunciante no había presentado evidencias pero que, por tratarse de una reiteración en el denunciado, la única sanción que corresponde es el despido por falta grave y requerían de su conformidad.

Rossana no salía de su asombro. Durante el poco tiempo que tenía de trato con Rodolfo, no había tenido quejas de su trabajo. Había observado el arduo esfuerzo que había puesto en revertir los resultados económicos negativos de la tienda. Su equipo de créditos estaba motivado, habían ganado incentivos por cumplimiento de metas y habían salido beneficiados casi todo el personal de créditos.

* *Nota*: por confidencialidad de los datos de la empresa se ha modificado información de los documentos originales.

En ese momento Rossana sólo atinó a decir, si el proceso de investigación de la Comisión ha concluido, sólo quedaría que el área Legal continúe el proceso, y se retiró.

Durante el trayecto a su oficina pensó, ¿qué podría haber pasado?, ¿le habrá afectado estar alejado de su familia?, ¿los informes del psicólogo lo pudieron alertar? y ¿la sanción anterior no fue suficiente?

1.1.10 La Denunciante

Dora, la trabajadora que realizó la denuncia, ocupaba el puesto de asistente de caja desde el año 2017. Cursó estudios técnicos de administración de negocios y es natural de Tacna, casada, con 1 hijo de 5 años. Entre sus méritos tenía el reconocimiento como "mejor atención del mes y cumplimiento de normas", nominación que recibían por las opiniones de las encuestas aleatorias que realizaban al público atendido durante un mes, y por la aprobación del examen de conocimiento de procedimientos que realizaba la jefe de atención al cliente. Por la estructura y organización de la agencia, no mantenía mayor relación y/o coordinación con el gerente de agencia.

Por tal motivo, Dora manifestaba que los actos que denunciaba carecían del mínimo nivel de consentimiento de su parte, y que el "*señor Rodolfo ya había tenido un caso similar en otra agencia"* Comentario que sorprendió a la Comisión, dado que esos temas son tratados de manera muy reservada y son sólo de conocimiento de ellos y los involucrados.

1.1.11 Impacto en la Agencia

En la agencia tomaron conocimiento de lo sucedido por parte del mismo Rodolfo, que había reunido al personal del área de operaciones para increpar el porqué de la denuncia, explicándoles que no había dado motivos y que en todo caso se trataba de una percepción de su forma de trabajo. En esa reunión, una colaboradora le recordó lo sucedido en Tacna (comentaría luego el mismo Rodolfo a Rossana, que se había extrañado de ese comentario ya que él no había comentado nada a nadie, y ese día se dio cuenta que entonces, toda la Agencia ya sabe de lo que había sucedido y que investigaría si había habido invasión a su privacidad en la empresa).

El personal de créditos se sumó a la defensa de Rodolfo. Redactaron una carta firmada por todos, respaldando su buen comportamiento. Algunos incluso intentaron persuadir a la denunciante para que retirara la denuncia interpuesta.

En la agencia, luego de ser un equipo sólido, se dividieron en dos grupos, los que estaban a favor y los que estaban en contra de la denuncia.

La denunciante, también, presentó quejas de hostilidad y revanchismo de parte de sus compañeros.

1.1.12 Medidas temporales implementadas

Rossana consideró que era necesario distanciar a Rodolfo hasta la conclusión de la investigación, y le pidió que realizara trabajo remoto. Sin embargo, la productividad empezó a disminuir. Rodolfo, de ser un gerente proactivo y dinámico, pasó a ser un gerente intermitente, casi ausente en la gestión diaria.

Rossana tuvo que hablar con él, para que continuara con la gestión en forma virtual y siga demostrando lo que sabe hacer. En la conversación lo observó apesadumbrado, hablaba en tono bajo, y se mostraba preocupado, midiendo las palabras que decía. Sólo repetía que le gustaba su trabajo, y que se defendería legalmente de lo que pudiera sucederle, y que incluso llamaría a sus contactos de mayor rango, de ser necesario. Rossana, también se reunió con el equipo: "*En todas las familias, suceden situaciones inesperadas, ustedes saben que hay un proceso de investigación en curso, y hay unos responsables para ello. A nosotros nos corresponde también una tarea específica, y no se está realizando. Nos hemos encontrado con grandes desafíos, ustedes lo han demostrado, ésta no puede ser la excepción. Les pido retomar la labor del día a día. Hay muchos clientes allá afuera que esperan ser atendidos en los tiempos oportunos.*"

Poco a poco, la productividad del equipo con la gestión remota de Rodolfo fue mejorando.

Luego de la investigación respectiva, el comité informó respecto a las acciones adoptadas en atención a la denuncia recibida mediante correo en abril de 2022 por hostigamiento sexual laboral realizada por una asistente de caja en contra de Rodolfo Carrión. Teniendo en cuenta los hechos denunciados, los descargos presentados, así como los medios de prueba aportados, el Comité de Intervención frente al Hostigamiento Sexual tomó la decisión que correspondía por la gravedad de los hechos analizados.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

PAD

ESCUELA DE DIRECCIÓN

UNIVERSIDAD DE PIURA

Capítulo 2. Teaching note

2.1 Resumen del caso

Rodolfo Carrión, gerente de agencia reconocido por el logro de resultados. En los últimos años algunas cosas cambiaron en el ámbito laboral y familiar de Rodolfo. En lo laboral fue acusado de acoso sexual, siendo sancionado y rotado de lugar de trabajo posterior a las investigaciones respectivas. A nivel personal, su matrimonio sufrió una crisis, pero no finalizó en divorcio. Un par de años después estuvo involucrado en otra situación de acoso sexual, la denuncia no fue probada por carencia de evidencias, pero fue una situación que generó ruido en la organización. Rossana, gerente territorial a cargo de Rodolfo, tuvo que decidir qué hacer ante esta situación. El área legal de la empresa le indicó que no corresponde el despido por falta grave debido a falta de pruebas; mientras tanto, el equipo como los compañeros de Rodolfo se impactaron por los acontecimientos recientes.

La empresa ha enfrentado una situación crítica económicamente en los últimos años; y en el último mensaje del director, se precisó la importancia de retener a los talentos, considerando talentos a: "aquellos colaboradores que logran los resultados", ya que gracias a ellos la empresa seguía en funcionamiento.

2.2 Nivel, curso y posición del caso

El caso de estudio es para el curso de Gobierno de Personas, deontología, y toma de decisiones directivas. Para ello, resulta útil desarrollar temas (i) La persona y su naturaleza, (ii) Motivos extrínsecos, intrínsecos y trascendentes, (iii) Modelo mecanicista, psicosociológico y antropológico; y Ética.

2.3 Objetivos de aprendizaje

El caso Caxas S.A.C. tiene como objetivos:

- Entender el impacto de las decisiones en la organización en cuanto a la unidad, atractividad y eficacia.
- Comprender el actuar de la persona a través del enfoque antropológico
- Analizar el sistema formal de la empresa y su impacto en la unidad, atractividad y eficacia
- Evaluar el aprendizaje, mejora o deterioro en el decisor, según el funcionamiento de la Empresa.

2.4 Preguntas de discusión

1. ¿Qué alternativas podemos considerar para Rodolfo, teniendo en cuenta su impacto en la unidad, eficacia y atractividad?
2. ¿Cuáles son las motivaciones y aprendizajes de Rodolfo, Rossana y los colaboradores en general?
3. ¿Es consistente el sistema formal de la empresa con respecto a los temas de acoso sexual?
4. Realizar un juego de roles entre Rossana, la Gerencia General y Recursos Humanos con el área Legal.

De esta manera, los alumnos podrán realizar el análisis en la toma de decisiones y su impacto de estas en la empresa y los colaboradores.

Así también se recomienda la lectura del capítulo 1 del libro Decisiones de Manuel Alcázar. De esta manera se podrán analizar las decisiones de los decisores y el impacto en la organización.

2.5 Análisis del caso A

Utilizaremos como herramienta de diagnóstico el octógono, para contar con un diagnóstico completo de la realidad de la empresa. A continuación, presentamos el octógono:

2.5.1 Análisis y diagnóstico del caso con la aplicación del Octógono

Entorno externo

- Sector de microfinanzas.
- Sector muy competitivo.
- Presencia del Fenómeno Climático del Niño Costero año 2017.
- Los sectores primarios fueron afectados en el año 2017, lo cual interrumpió el proceso productivo de varios clientes y su capacidad de pago.
- Crecimiento sostenido por 33 años.

2.5.1.1 Análisis del primer nivel de Caxas: Eficacia.

Estrategia

- Atención personalizada a clientes.
- Clientes de microcréditos.
- Créditos en 24 horas.
- Créditos de campaña, para capital de trabajo y activo fijo para sectores primarios y de comercio: 60% de la cartera al sector primario.

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN UNIVERSIDAD DE PIURA

- Intermediación financiera.
- Agencias distribuidas en diferentes zonas (norte, sur y selva).
- La agencia de Madre Dios obtuvo una pérdida neta de S/ 1,394,836 al cierre de marzo del 2021, pérdida que se redujo hasta S/ 299,445 al cierre del año 2021 durante la gestión de Rodolfo.
- Otros datos de agencia de Madre de Dios: la cartera total de S/ 96'275,439 en marzo 2021 se incrementó a S/ 104'220,053 al cierre de diciembre de 2021, los desembolsos de S/ 16'687,685 se incrementaron a S/ 19'429,997, los ingresos por cartera de S/ 10'768,925 se incrementaron a S/ 15'624,079, las operaciones de la agencia de 2,137 se incrementaron a 3,880 y las provisiones de alto riesgo de S/ 3'773,011 disminuyeron a S/ 3,411,312, todas estas variaciones positivas se dieron de marzo 2021 al cierre de diciembre de 2021 durante la gestión de Rodolfo Carrión.

Sistemas de dirección, operación y control

- Escuela de oficiales de crédito
- Política de rotación de personal: de manera obligatoria se rota al personal a diversas zonas del Perú.
- Política de sanciones y despidos: tres faltas graves conllevan al despido. Tres faltas leves conllevan a acumular una falta grave.
- Rodolfo obligó a renunciar a Paúl por una causa que calificó como grave, no obstante, las normas de la institución la califican como falta leve.
- Dos trabajadoras presentaron denuncias por acoso sexual en contra de Rodolfo Carrión (Gerente).

Estructura formal

- Caxas cuenta con 10 gerencias territoriales y 103 oficinas a nivel nacional.
- Gerencia Legal
- Gerencia de recursos humanos
- Comité de acoso sexual: Caxas cuenta con este comité conformado por cuatro personas, encargadas de investigar y de proponer sanciones por casos de acoso sexual. El Comité tiene la autonomía para decidir si la denuncia es procedente o no.

Diagnóstico del primer nivel: Eficacia

Caxas tiene definida su estrategia, sistemas de dirección y estructura formal orientados a revertir los resultados económicos negativos que vienen obteniendo en los últimos años. Revertir estos resultados es la preocupación de la alta dirección, por ello también requieren de directivos que contribuyan con este propósito.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

En cuanto a resultados, específicamente en la agencia de Madre De Dios, vienen mejorando sus resultados económicos e indicadores, siendo Rodolfo Carrión a quién se le reconoce como la persona que viene logrando estos resultados, y a la vez se le reconoce como especialista en revertir resultados negativos; sin embargo, no obstante el rendimiento que viene obteniendo, Rodolfo Carrión también ha sido protagonista de un hecho donde abusando de su posición de directivo, ha incumplido los sistemas de dirección al calificar una falta de un trabajador como grave y obligarlo a renunciar, cuando por las normas de la institución, dicha falta calificaba como falta leve.

A su vez, Rodolfo Carrión también tiene ya dos denuncias de acoso sexual, la primera que no se demostró por falta de pruebas y la segunda que se encuentra en proceso de investigación. Por estas situaciones se encuentra cuestionada su continuidad en Caxas que, no obstante, contribuye a los resultados económicos e indicadores de la empresa de manera favorable, está afectando el clima laboral de la organización, que si bien esta última pertenece a los variables del segundo y tercer nivel de la organización, la eficacia depende de la atractividad y de la unidad.

En cuanto a las normas de la institución, una de ellas fue incumplida por Paúl, quien no informó sobre el cónyuge de una cliente a la que se le otorgó un crédito, situación que habría conllevado a que no se otorgara dicho crédito de haberse informado como correspondía. Rodolfo Carrión cuando se informó de esta situación, amenazó a Paúl que de no renunciar a Caxas, se iba a revisar toda su cartera de clientes, situación que seguramente influyó a que Paúl renunciara. Esta situación aparte de dejar en cuestionamiento tanto a Rodolfo como a Paúl, deja en cuestionamiento si se está cumpliendo esta norma por los otros colaboradores de Caxas o no, máxime cuando los demás colaboradores calificaron como exagerada la decisión de Rodolfo Carrión al calificar este último la falta de Paúl como grave y no como leve.

Problemas a nivel: Eficacia

- Los resultados económicos de los últimos años (4 años) no han sido los esperados a partir de las estrategias implementadas y debido al impacto del fenómeno del niño.
- Rodolfo Carrión, quien es gerente de la tienda de Madre De Dios, viene mejorando los resultados económicos y de gestión de esta agencia, sin embargo, está siendo cuestionado y ha sido denunciado por problemas de acoso sexual, situación que puede llevar a su separación de Caxas y poner en riesgo que continúe la recuperación de los resultados y la gestión de la agencia.
- Las normas se cumplen según la conveniencia del ejecutor de las mismas; en el caso de Rodolfo, prima la motivación espontánea por motivos extrínsecos, situación que se puede verificar cuando obliga a renunciar a Paúl.

2.5.1.2. Análisis del segundo nivel: Atractividad

Competencia distintiva

- Proceso de crédito automatizado; lo que agiliza la evaluación de solicitantes y entrega de créditos hasta en 24 horas.

Estilo de dirección

a) Presidente de directorio

- Enfocado en resultados
- Interesado en mantener colaboradores que aportan a los resultados de la organización
- Conveniencia y motivación extrínseca

b) Rossana Tamariz

- Ha ganado prestigio y confianza por cumplimiento de objetivos y buen trato a sus colaboradores.
- No tolera la indisciplina.
- Tiene credibilidad con sus Jefes y sus colaboradores.

c) Rodolfo

- Rodolfo, con estilo de dirección mecanicista. Orientado a resultados y laxo con respecto a las normas.
- Abusó de su poder para conllevar a que Paúl renunciara al trabajo en Caxas.
- Busca soluciones directas, de corto plazo, que no solucionan el problema real.

Estructura real

a) Rossana Tamariz

- Tiene 20 años trabajando en Caxas.
- Inició como personal de operaciones, por mérito ascendió a la línea de carrera de la gerencia de negocios.
- Capacitada internamente en Caxas, así como en Costa Rica y Buenos Aires.
- Lleva 10 años en cargos de gerente, primero como gerente de agencia, luego como gerente de la zona norte, gerente de la zona sur del Perú y finalmente está como gerente de territorio a cargo de 10 agencias.
- Ha recibido el respaldo en sus decisiones por las otras áreas de la empresa, por lo que mantiene buenas relaciones laborales con estas otras áreas.
- Mantiene una relación de confianza y profesional con los integrantes de su equipo de trabajo, por lo que cuando alguien pone en riesgo esa confianza o incumple sus obligaciones en la institución, los invita a renunciar.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

b) Rodolfo Carrión

- Con 10 años trabajando en Caxas, formado en la escuela de formación de oficiales de crédito.
- Destacado en ventas y resultados, por lo cual ascendió a gerente de agencia.
- Reconocido por mejorar y revertir resultados negativos en tiendas críticas.
- Tiene dos denuncias de acoso sexual en la empresa, la última en etapa de investigación.
- No sabe delimitar situaciones personales con situaciones profesionales y laborales, los cuales los confunde en su ámbito laboral. Esto se evidencia en ambas situaciones donde se le acusó de acoso sexual, así como en el abuso de poder al obligar a renunciar a Paúl.

Diagnóstico del segundo nivel: Atractividad

Caxas se distingue de sus competidores por la agilidad en la evaluación y entrega de créditos, tienen 37 años de experiencia en el sector financiero, con una organización orientada a fortalecer su capacidad competitiva, con personal clave de amplia experiencia formado en la misma institución a través de la escuela de oficiales de crédito y con capacitaciones en entidades externas, habiéndoseles brindado también estudios de posgrados a nivel nacional y con pasantías en países como El Salvador, Colombia y España.

No obstante que Caxas tiene presencia a nivel nacional y varios años de experiencia en el sector, está afrontando una situación de denuncia de acoso sexual hacia uno de sus directivos claves en la Agencia de Madre De Dios, situación que además de afectar a las personas directamente involucradas, afecta también el conocimiento, la competencia distintiva, el clima laboral, y en general, la atractividad que se trata de desarrollar y mantener en la organización.

Específicamente Rodolfo Carrión en esta ocasión es el que ha causado y evidenciado los problemas en este nivel, donde Rodolfo no es capaz de distinguir las situaciones personales, profesionales y laborales, confunde sus deseos e intereses personales con los laborales, situación que afecta negativamente a otras personas, siendo uno de ellos Paúl que fue obligado a renunciar. Obligar a renunciar a las personas sin las causas suficientes, implica que Caxas pierda el conocimiento que está tratando de desarrollar y mantener en ella, asimismo, deja abierta la oportunidad para que otras personas de la institución se puedan ir ante la situación que se está viviendo.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Problemas en el segundo nivel: Atractividad

- Rodolfo abusa de su poder en la búsqueda de sus beneficios personales, lo que genera el riesgo de perder el conocimiento en la organización ante la salida que se puede dar de los colaboradores.
- El estilo de dirección de Rodolfo y sus antecedentes personales afectan la atractividad de la empresa, porque ha demostrado que antepone sus intereses personales antes que los de la organización o de los demás colaboradores.

2.5.1.3 Análisis del tercer nivel: Unidad

Misión externa

- Contribuye al desarrollo de sus clientes brindando solución a sus necesidades, utilizando la tecnología.
- Adecuada atención a clientes de partes de los oficiales de crédito y personal de ventanilla
- Atención oportuna a empresas del sector micro empresarial

Valores de la dirección

- Presidente:

  Alta valorización a la contribución económica de sus colaboradores.

  Las personas como un medio para lograr los resultados esperados.
- Rossana:

  Valora la disciplina y el respeto en el equipo.

  Valora los resultados económicos
- Área legal y Recursos Humanos:

  Alta valoración al cumplimiento de la ley.

  Mayor importancia a no infringir la Norma que en el impacto a los colaboradores.
- Rodolfo:

  Valora los resultados económicos.

  No asume las responsabilidades de sus actos.

  Doble mensaje: exigente con los demás y flexible con sus acciones.

Misión interna

- Aprendizaje negativo: instrumentaliza a la persona a fin de lograr resultados económicos.
- Abuso de poder (Paúl se vio obligado a renunciar por Rodolfo. Los colaboradores consideran que Rodolfo exageró la situación y que Paúl no debió renunciar.)
- Rodolfo ya tiene un precedente de acoso sexual ocurrido en el 2020.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

- No evidencia el valor de respeto en su accionar tanto a nivel familiar (esposa), ni laboral (colaboradores de trabajo).

Diagnóstico del tercer nivel: Unidad

- A nivel de entrega del servicio al cliente externo, actualmente Caxas cumple con los estándares establecidos y mejora su atención a partir de herramientas tecnológicas; sin embargo, el deterioro del clima laboral por los problemas actuales pone en riesgo la continuidad de la calidad del servicio de atención al cliente.
- Se identifica que el personal de dirección está enfocado en el logro de resultados económicos, en ese sentido, tienen una importante participación los criterios de eficacia para la toma de decisiones.
- El cumplimiento estricto de las normas en Caxas pone en riesgo la unidad al no considerar el impacto de sus decisiones en las personas. El área legal y de recursos humanos priorizan las opciones más permisivas en las normas sin buscar alternativas con el menor impacto en los colaboradores.
- Las acciones como las realizadas por Rodolfo Carrión ponen en riesgo la reputación del personal de Caxas y el deterioro de la marca, lo que puede conllevar a generar impactos económicos negativos tanto de corto como de largo plazo.

Entorno interno

- El personal desarrolla un ambiente de trabajo colaborativo y amical, lo cual en situaciones traspasa los límites laborales, pudiendo llegar incluso a relaciones sentimentales. Algunos se conocieron en la empresa y se casaron, como es el caso de Rodolfo Carrión con su esposa. En el caso de María, empezó a visitar frecuentemente a sus clientes, con el acompañamiento de Paúl cuando aún estaba en la institución, hecho que no le competía realizar a Paúl por no ser parte de su obligación laboral. (María no sabía manejar motocicleta).
- Los problemas vinculados a acoso sexual afectan negativamente el bienestar de los involucrados y de sus familias principalmente, en el primer caso, Rodolfo Carrión estuvo cerca de divorciarse.
- Al ser de conocimiento el problema entre el personal de la institución, se ha generado una división en cuanto a opiniones entre el personal, unos a favor o en contra de los involucrados, según corresponda su nivel de acercamiento hacia ellos.
- Actualmente no existen sindicatos en Caxas; sin embargo, situaciones como acoso sexual y los actos de injusticia pueden generar que se creen sindicatos en la empresa, al perderse la confianza hacia los directivos.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Problemas a nivel: Unidad

- Se ha cometido al menos un acto de injusticia y de abuso de poder en Caxas por unos de sus gerentes de agencia (Rodolfo Carrión) al obligar a renuncia a un trabajador, así como está afrontando actualmente su segunda denuncia de acoso sexual. Estos actos reflejan una total incongruencia entre los valores que trata de propagar Caxas con lo que realmente sucede al interior de la empresa.
- La aplicación desigual del cumplimiento de la normativa por parte de Rodolfo, genera un clima de desconfianza en su área. El clima laboral se encuentra afectado, específicamente en el entorno cercano a los vinculados en la denuncia de acoso sexual.

El problema a abordar: Se cuenta con gerente de agencia (Rodolfo Carrión) que presenta un comportamiento inadecuado con su colaboradora María y luego con Dora, quienes lo han denunciado por acoso sexual.

Los valores de la dirección se ponen a prueba según la decisión que se tome en este sentido, ¿qué hacer con Rodolfo Carrión? ¿Importan más sus buenos resultados económicos?

2.5.2 Definición del problema

A nivel de la eficacia, se identifica que los resultados económicos de los últimos años (4 años) no han sido los esperados a partir de las estrategias implementadas y debido al impacto del fenómeno del niño. Lo que ha ocasionado también, que el personal directivo se encuentre enfocado primordialmente en resultados (organización mecanicista).

En relación a la atractividad, se da un aprendizaje negativo entre los directivos, Rodolfo aplica las normas a conveniencia sin sentido de justicia y equidad.

En cuanto a la unidad el personal directivo, está centrado en el cumplimiento de la normativa legal, sin tener en consideración otros aspectos relacionados al impacto en la persona.

Asimismo, se identifica que el gerente de agencia (Rodolfo Carrión), tiene un comportamiento indebido con 2 trabajadoras de Caxas, quienes lo han denunciado por acoso sexual.

En consecuencia, el problema por abordar es el referido al gerente de agencia (Rodolfo Carrión), quien no tiene un comportamiento adecuado con dos de sus colaboradoras, quienes lo han denunciado por acoso sexual.

A nivel organizacional, Rossana tiene el problema de decidir qué hacer con Rodolfo.

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN UNIVERSIDAD DE PIURA

2.5.3 Generación de alternativas

A partir de las denuncias realizadas a Rodolfo, se identifica que existen indicios sobre la responsabilidad de Rodolfo con respecto al comportamiento denunciado. En relación a la situación de Rodolfo Carrión con respecto a las denuncias realizadas a su persona por acoso sexual, identificamos las siguientes alternativas de solución:

- No sancionar; debido a la falta de pruebas por parte de la denunciante
- Rotar: Trasladarlo a otra agencia para el ejercicio de sus funciones
- Suspender: aplicar una medida disciplinaria por la reiterancia de lo sucedido
- Término de la relación laboral: despido por falta grave de acuerdo con ley

2.5.4 Valoración de las alternativas

La identificación de la alternativa se realiza a partir de la evaluación de su impacto en los niveles de la organización como se detalla en la Tabla N°6.

Tabla 6

Valoración de Alternativas

Nivel	No sancionar	Rotar	Suspender	Término de la relación laboral
Eficacia	● Posible demanda laboral de las denunciantes.	● Posible demanda laboral de las denunciantes ● Posible disminución de la venta por la salida de Rodolfo en una zona crítica	● Impacta en los ingresos/resultados económicos ● Mantenimiento de la participación de mercado ● Mantenimiento de los ahorros y/o confianza de clientes ● Posible demanda laboral por Rodolfo ● Posible demanda laboral de las denunciantes	● Costos laborales no presupuestados . ● Posible disminución de la venta por la salida de Rodolfo en una zona crítica.

Atractividad	● El personal puede dejar la organización (rotación).	● Continuidad en la atención de principales cuentas (clientes) ● Mantenimiento de la gestión del trabajo operativo ● Posible impacto en la rotación del personal ● Permite capacitar a nuevos ejecutivos en temas operativos	● Continuidad en la atención de principales cuentas (clientes) ● Mantenimiento de la gestión del trabajo operativo ● Posible impacto en la rotación del personal ● Permite capacitar a nuevos ejecutivos en temas operativos	● Gestión del trabajo operativo colaborativa ● Aceleración de la formación de sucesores para puestos claves
Unidad	● Se genera la percepción de injusticia en la organización, específicamente en el personal que considera culpable a Rodolfo. ● Se deteriora la confianza del personal hacia los líderes de la organización, específicamente, del personal que considera culpable a Rodolfo. ● Se genera el riesgo de deteriorar la identificación del personal con la organización por parte del personal que considera culpable a Rodolfo. ● Se genera el riesgo de impactar negativamente en la motivación del personal que consideran culpable a Rodolfo, quienes podrían percibir que se valoran más los	● Se genera la percepción de injusticia en la organización, específicamente en el personal que considera culpable a Rodolfo. ● Se deteriora la confianza del personal hacia los líderes de la organización, específicamente, del personal que considera culpable a Rodolfo. ● Se genera el riesgo de deteriorar la identificación del personal con la organización por parte del personal que considera culpable a Rodolfo. ● Se genera el riesgo de impactar negativamente en la motivación del personal que consideran culpable a Rodolfo, quienes podrían percibir que se valoran más los	● Se genera la percepción de injusticia en la organización, específicamente en el personal que considera culpable a Rodolfo. ● Se deteriora la confianza del personal hacia los líderes de la organización, específicamente, del personal que considera culpable a Rodolfo. ● Se genera el riesgo de deteriorar la identificación del personal con la organización por parte del personal que considera culpable a Rodolfo. ● Se genera el riesgo de impactar negativamente en la motivación del personal que consideran culpable a Rodolfo, quienes podrían percibir que se valoran más los	● El cese de Rodolfo, impacta en el resto del personal, ya que se hace en pro del bienestar y seguridad del resto de miembros de la organización. ● Fortalecimiento de los vínculos de confianza ● Mayor identificación con la empresa ● Confianza para reportar estos casos de abuso

	resultados económicos antes que a las personas. Pueden asumir que independientemente del comportamiento que se tenga, prevalecen los resultados económicos.	resultados económicos antes que a las personas. Pueden asumir que independientemente del comportamiento que se tenga, prevalecen los resultados económicos.	resultados económicos antes que a las personas. Pueden asumir que independientemente del comportamiento que se tenga, prevalecen los resultados económicos.	

Fuente: elaboración propia

Considerando la alternativa seleccionada "despedir a Rodolfo", se muestra el impacto de la decisión en los principales actores, y cómo ésta impacta en la eficacia, atractividad y unidad de la empresa.

2.5.5 Decisión recomendada

Según la valoración de alternativas se considera que el término de la relación laboral es la opción más adecuada. Debido a su impacto en la denunciante, al equipo de trabajo y compañeros en general.

2.5.6 Plan de acción

La implementación de esta decisión se implementará a partir de las acciones que se detallan en la

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Tabla 7

Plan de Acción

Ítem	Descripción / ¿Qué?	¿Quién?	¿Cuándo?
1)	Negociar la salida	Rossana	De inmediato
2)	Comunicar al área de recursos humanos y área legal para proceder a la desvinculación.	Rossana	De inmediato
3)	Elaboración de liquidación del personal	Área recursos humanos	De inmediato
4)	Aprobación de la liquidación	Gerencia	De inmediato

5)	Comunicar el término de la relación laboral a Rodolfo	Rossana	Una vez que tiene toda la documentación
6)	Comunicación al equipo	Rossana	Después de comunicar a Rodolfo
7)	Solicitar reemplazante de Rodolfo	Rossana	De inmediato
8)	Designar al reemplazante de Rodolfo	Recursos Humanos	De inmediato

Fuente: elaboración propia

2.6 Caso B

Ante denuncias por hostigamiento sexual, es responsabilidad del comité realizar la investigación del caso y definir las sanciones a aplicar. Recordando los últimos acontecimientos que involucraron a Rodolfo Carrión, el Comité se vio en la necesidad de tomar alguna decisión. Por ello, el votó y decidió por unanimidad la DESVINCULACIÓN LABORAL del Sr. Rodolfo Carrión, por configurarse conductas de carácter sexual no recíprocas, ofensivas y humillantes a las hostigadas. Dando un plazo de 48 horas para que presenten descargos adicionales que consideren.

El comité había adelantado opinión sobre la resolución, tanto a la denunciante como al denunciado, que, por la reiteración en el hecho, sería desvinculado por falta grave. En primera instancia, el Comité al finalizar la investigación se le comunicó a Rodolfo Carrión vía memorándum su desvinculación laboral (Véase Anexo 8).

En segunda instancia, a partir de la comunicación del Comité, al departamento legal le corresponde iniciar las acciones respectivas para su implementación, entre ellas, verificar si la sanción solicitada cuenta con asidero legal.

A los 15 días del pronunciamiento de la comisión, el departamento legal de Caxas, analizó la decisión de despido por falta grave de la comisión de acoso sexual, y concluyó que las pruebas presentadas, vídeos sin sonidos, tomados de las cámaras internas de la agencia, no evidencian los hechos denunciados, y que, por tanto, considera la denuncia infundada. Sugiere, que, en aras de mantener el clima laboral, Rodolfo sea rotado a una nueva agencia. Así mismo, precisan que, de decidir despedirlo por falta grave, sería bajo la responsabilidad de su jefe inmediato, ante una posible multa del órgano fiscalizador laboral y la reposición con indemnización del colaborador repuesto (Véase Anexo 9).

2.6.1 Resolución final

Luego del pronunciamiento del comité y del departamento legal, Rossana recuerda que la jefa de caja le contó, que la denunciante, cuando le comentó los hechos, inicialmente no quería presentar cargos, porque tal vez saldría perjudicada, dado que el gerente es "*el especialista en agencias críticas, y no pasaría nada con él, tal cual sucedió en Tacna*." "*Rossana, le he dado mi palabra, que no será así. Que, esta vez sí pasará, y que, a ella, no le pasará nada, que en Caxas SAC, respetamos a la mujer*", le acotó.

De acuerdo con el reglamento interno, si la denuncia de acoso sexual resultara infundada, la denunciante debe ser sancionada.

Rossana, aún tiene el eco de las palabras del presidente, en aquella reunión trimestral, "debemos retener al talento en casa" "El respeto es el guardián del clima laboral". Y recuerda otros casos donde la empresa ha priorizado la optimización de costos, para evitar despidos arbitrarios, como los casos de oficiales de créditos, que cobran comisión adicional, no autorizada, a los clientes, beneficiarios de préstamos; a los cuales se les despidió sin los debidos sustentos y fueron repuestos judicialmente, indemnizados y con sanción pecuniaria a Caxas. Algunos, trabajan hasta la fecha, y muchas veces, afectando el clima laboral.

Se conoce que Rossana, anteriormente ha resuelto casos procurando cuidar el clima laboral y mantener la confianza entre su equipo, ha logrado persuadir a los involucrados del hecho cometido logrando que renuncien a la empresa, evitando conflictos legales de reposición.

En dicho contexto, era más común incorporar personal nuevo para reemplazar al personal que se retira o que deja una vacante por promoción interna. Desde hace un tiempo se ha optado por desarrollar cuadros internos y promoverlos.

Rossana ha evaluado a su equipo (Tabla 8) y sabe que a la fecha no cuentan con alguien listo para reemplazar a Rodolfo en caso sea necesario. Asimismo, la zona sur del país es poco atractiva para este tipo de ejecutivos, las agencias del sur son nuevas y no cuentan con personal de experiencia para asumir cargos de mayor responsabilidad.

Tabla 8
Perfiles de Gerente de Agencia del Territorio 9

Agencia	**F**uncionario

Cusco 1	Erasmo, de 34 años, natural de Cusco. Casado con 2 niños. Esposa trabaja en otra entidad financiera en Cusco también. Tiene 06 años en la entidad. Ingresó como oficial de créditos con experiencia de otra institución similar.
Cusco 2	Fernando, de 38 años, natural de Cusco. Casado con 2 hijas. Esposa trabaja en una entidad del estado de salud. Tiene 04 años en Caxas. Ingresó como gerente de agencia, con experiencia de otras Instituciones similares.
Puno 1	Saúl, de 43 años, natural de Juliaca. Casado con 2 hijos. Esposa es abogada y tiene su propio estudio. Tiene 07 años en la Entidad. Ingresó como gerente de agencia, con experiencia de otras instituciones similares.
Puno 2	Raúl, de 32 años, natural de Juliaca. Soltero. Vive con sus padres. Tiene 1 hija, no vive con la mamá de su hija. Tiene 05 años en la entidad. Ingresó como coordinador, con experiencia de otras instituciones similares.
Madre de Dios	Rodolfo, de 40 años, casado y con 2 hijos. Natural de Sullana. Ingresó por la escuela de formación de oficiales de créditos.
Moquegua	Enrique, de 45 años, divorciado, con 2 hijos que visita frecuentemente. Natural de Arequipa. Ingresó como gerente de agencia, con experiencia en otras entidades similares. Tiene 06 años en la entidad.
Arequipa 1	Luis, de 50 años, casado y con 3 hijos. Natural de Ilo, vive en Arequipa con su esposa, que es directora de un colegio primario de la ciudad. Tiene 08 años en la entidad. Ingresó como gerente de Agencia de Tacna, y luego por sus buenos resultados, pidió su rotación a Arequipa.
Arequipa 2	Doroty, de 34 años, divorciada, con 2 hijos. Natural de Cusco. Ingresó como gerente de agencia, hace 05 años, con experiencia de otras entidades.
Tacna	Walter, de 40 años, casado con 2 hijos, natural de Tacna. Su esposa, realiza trabajos independientes de decoración. Ingresó como gerente de agencia, hace 03 años, con experiencia de otras entidades.

Fuente: Caxas SAC (2021) *

* *Nota*: por confidencialidad de los datos de la empresa se ha modificado información de los documentos originales.

Como prácticas del área de recursos humanos, los ceses siempre son bajo motivos de ley (renuncias, despido, etc.), no hay unas políticas de cese por mutuo acuerdo; ha habido casos que ante una falta se le quita la confianza al colaborador y se le restablece a su cargo y lugar de trabajo anterior. También se les rota a zonas poco atractivas para la mayoría de los trabajadores.

En una tercera instancia, a partir de los resultados de la investigación del comité de prevención de hostigamiento sexual, las conclusiones del departamento legal y las prácticas de la institución; Rossana, previa coordinación con los directivos de recursos humanos y del departamento Legal, opta por invitar al cese a Rodolfo, ofreciéndole ciertas condiciones económicas aceptadas por él, y según la opinión de Rodolfo con esto él salía por la puerta grande.

A la trabajadora que hizo la denuncia no se le aplicó ninguna sanción, pese a que la conclusión del departamento legal concluyó que no había evidencia en contra de Rodolfo. A su solicitud, fue rotada a otra Agencia, y pidió voluntariamente, llevar un tratamiento psicológico que la Empresa le facilitó.

Análisis del Caso B

2.6.1.1 Decisión del Comité de prevención de hostigamiento sexual

El comité de prevención de hostigamiento sexual decide por la desvinculación laboral inmediata de Rodolfo Carrión. Esta decisión tiene impacto en cada uno de los actores del caso como se aprecia en la

Tabla 9

Impacto de la decisión del Comité de Prevención de hostigamiento sexual

Decisión / Efectos sobre la empresa	Eficacia	Atractividad	Unidad
Desvincular a Rodolfo Carrión	Pérdida de ingresos en la agencia con posibilidad de poner en riesgo el resultado económico del mes.	Disminución del modo de gestión operativa, que ha evidenciado el logro de los resultados. Se pierde un profesional con competencias estratégicas que pudo haber capacitado a nuevos colaboradores.	Favorece la consistencia como un acto de justicia.
Efecto de la decisión en el	Equipo de trabajo con menor número de personal para la	Se pierde a personal competente en la	Fortalece la unidad, confianza y compromiso.

equipo de Rossana	ejecución de los planes estratégicos. Posibilidad de la disminución de partición de mercado Disminución de ingresos en el territorio.	gestión operativa.	
Efectos de la decisión en el Presidente de Directorio	Disminución de ingresos mensuales	—	Demuestra coherencia entre el discurso y las acciones corporativas.
Dora	Cumplimiento de funciones y logro de objetivos del puesto.	—	Mayor confianza con los líderes y comité de prevención de hostigamiento sexual (sistemas de control).

Fuente: elaboración propia

En segunda instancia, recursos humanos en coordinación con el área legal informan de la decisión de rotar a Rodolfo Carrión a otra sede y que no procede la desvinculación laboral por falta de pruebas. Esta decisión tiene impacto en los diferentes según se detalla en la Tabla 10.

Tabla 10

Impacto de la decisión de Recursos Humanos y área legal sobre los distintos actores

Actores	Eficacia	Atractividad	Unidad
Rodolfo Carrión	Mantiene el puesto y condiciones económicas	Desarrolla un aprendizaje negativo, el cual consiste en que en Caxas se permite conductas inadecuadas entre trabajadores.	Pérdida de credibilidad, respeto y confianza en el entorno laboral
Rossana	Continuidad en logro de resultados a corto plazo, con incertidumbre a largo plazo	Desarrolla un aprendizaje negativo por no afrontar el problema, ni considerar las necesidades y problemas de su equipo.	Pérdida de autoridad, de liderazgo con sus equipo y pares.
Dora	Menor productividad por	Baja colaboración al equipo en el desarrollo	Pérdida de compromiso e identificación al percibir una

	desmotivación	de sus funciones	injusticia con ella.
Organización	Continuidad de resultados a corto plazo, con incertidumbre a largo plazo.	Aprendizaje negativo por la inacción de medidas disciplinarias ante comportamientos indebidos.	Deterioro de la justicia social, con posible impacto en la creación de organizaciones sindicales.

Fuente: elaboración propia

En tercera instancia, ante esta situación, Rossana propone una solución alternativa a partir de su rol y experiencia como se aprecia en la tabla 11. Esta alternativa consiste en invitarlo al cese con un pago compensatorio de por medio. Siendo el motivo de cese por mutuo acuerdo.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Tabla 11
Solución Alternativa

Actores	Quiere	Puede	Sabe
Rossana	Rossana quiere desvincular a Rodolfo por las faltas cometidas y para mantener la identificación y unidad en su equipo de trabajo.	No tiene las facultades para tomar la decisión final, pero puede proponer las alternativas a recursos humanos y al área legal.	Rossana tiene 10 años de experiencia en cargos directivos, y experiencia en negociaciones.
Gerencia Central	Si, quiere cuidar el prestigio de la empresa y el clima laboral.	La decisión final del cese laboral lo autoriza la gerencia central y lo implementa recursos humanos, con la asesoría laboral respectiva.	Conocen de alternativas al cese no previstas, debido a su amplia experiencia.

Fuente: elaboración propia

2.6.3 Análisis del impacto de la decisión

El cese de Rodolfo a través del mutuo acuerdo impactó de manera distinta en cada uno de los actores del caso como se detalla en la Tabla 12.

Tabla 12

Análisis del impacto de la decisión

Actores	Eficacia	Atractividad	Unidad
Rodolfo Carrión	Recibió compensación económica negociada.	Aprendizaje negativo porque no se ejecutó el cese por el motivo correspondiente y tampoco se identificó toma de conciencia de su parte por lo ocurrido. Manifestó: "salir por la puerta grande"	—
Rossana	Ralentización de los ingresos del territorio. Tiene que dedicar mayor tiempo al trabajo para disminuir el impacto que puede generar en los resultados la salida de Rodolfo.	Aprendizaje positivo debido a una priorización del respeto y unidad. Aprendizaje positivo debido a que tiene que formar a profesionales que cumplen el perfil de Rodolfo.	Mayor credibilidad y confianza con su equipo. Mayor alineamiento del equipo de trabajo.
Recursos Humanos y Área Legal	Impacto en el presupuesto de RR.HH. por costos de planillas no presupuestados	Aprendizaje positivo ya que se dieron cuenta que había otras alternativas al cese que podían ser consideradas, más allá de las soluciones conservadoras que detalla la ley.	
Dora	Mantiene sus ingresos	Mayor proactividad en el ejercicio de sus funciones.	Se mantiene la confianza en que, no obstante no hubo la opinión legal favorable para despedir a Rodolfo, Rossana optó por su desvinculación.
La organización	Ralentización de los ingresos del territorio. Generó un mayor costo laboral	Aprendizaje positivo, debido a que se identifica oportunidades de comunicación y coordinación entre: Comité, Recursos Humanos y Área Legal ante casos de este tipo. El Comité de Hostigamiento aprende a cumplir el procedimiento	El retirar a una persona con comportamiento inadecuado, disminuye el riesgo de situaciones similares.

		establecido ante casos de este tipo, sobre todo con respecto a "adelantar opinión".	

Fuente: elaboración propia

Comentarios:

La decisión tomada por Rossana fue por motivación racional por motivos trascendentes.

2.6.2 *Aprendizajes*

- Rodolfo tiene un aprendizaje negativo debido a que sale de la empresa sin encontrar pruebas.
- De las acciones presentadas, analizaremos el aprendizaje a nivel del decisor, teniendo en cuenta la antropología filosófica:

a) El comité de prevención de hostigamiento sexual decide por la desvinculación laboral inmediata de Rodolfo Carrión y lo comunica a los involucrados. Los aprendizajes de esta decisión se detallan en la Tabla 13.

Tabla 13

Aprendizajes de la decisión del Comité

Necesidades y satisfacciones	Motivos	Resultados de la acción	Valor de la acción
Psicocorpórea	Extrínsecos	Resuelve parcialmente el problema porque genera una contingencia de reclamo por falta de pruebas.	No es válido, por las consecuencias económicas de tal decisión.
Cognoscitivas	Intrínsecos	Aprendizaje operativo: cumplimiento del Reglamento vigente.	Eficiente en la aplicación de la Norma.
Afectivas	Trascendentes	Que la denunciante se quede tranquila, por el acto de justicia realizado. El resultado sería temporal, ante el posible reclamo de Rodolfo.	Falta de consistencia a la acción, porque en el largo plazo, se pierde la confianza.

Fuente: elaboración propia

b) En segunda instancia, Recursos Humanos en coordinación con el área Legal informan de la decisión de rotar a Rodolfo Carrión a otra sede y que no procede la desvinculación laboral por falta de pruebas. En la Tabla 14 se precisan los aprendizajes de esta decisión.

Tabla 14
Aprendizajes de la decisión de Recursos Humanos

Necesidades y satisfacciones	Motivos	Resultados de la acción	Valor de la acción
Psicocorpóreas	Extrínsecos	Traslada el problema a otra agencia. Posiblemente se genere el mismo problema.	La acción es operativa, por ser factible la rotación. (Es condición laboral)
Cognoscitivas	Intrínsecos	Aprendizaje operativo: cumplimiento de la legislación laboral vigente.	Eficiente en la aplicación de la Norma.
Afectivas	Trascendentes	Generaría un aprendizaje negativo. Afectaría a la denunciante, y a las otras posibles en la Institución.	La acción resulta eficaz pero inconsistente con los valores de Integridad que proclama la Institución. No habría muestra de respeto y justicia.

c) Ante esta situación, Rossana propone una solución alternativa, la cual consiste en invitarlo al cese con un pago compensatorio de mutuo acuerdo. (No es usual en la Institución el beneficio de salida, el cual se preveía como reconocimiento).

Tabla 15

Aprendizajes de la solución alternativa

Necesidades y satisfacciones	Motivos	Resultados de la acción	Dimensiones del Directivo
Psícocorpóreas	Extrínsecos	Resolver el problema, para evitar distracción en el logro de los objetivos de la gestión. Reconocimiento del nivel de autoridad, y resolución de conflictos.	Estratega
Cognoscitivas	Intrínsecos	Empoderamiento, más seguridad en sus planteamientos.	Ejecutivo
Afectivas	Trascendentes	Busca la aplicación de la justicia, en su rol decisor.	Líder

Fuente: elaboración propia

PAD

ESCUELA DE DIRECCIÓN

UNIVERSIDAD DE PIURA

Conclusiones

En el caso A, se identifica que un gerente de agencia (Rodolfo Carrión) presenta un comportamiento inadecuado con dos de sus colaboradoras, María y luego con Dora, quienes lo han denunciado por acoso sexual. Ante la primera denuncia de parte de María, se aplicó una sanción a Rodolfo pero se mantuvo en la organización. Esta decisión fue sustentada en que Rodolfo no tenía antecedentes y sus resultados eran excelentes. Teniendo en cuenta los retos a nivel de resultados económicos de la organización, el aporte de Rodolfo era clave. Se concluye que el valor de la dirección que prima es el enfoque a resultados.

Ante este tipo de situaciones donde hay comportamientos inadecuados que atentan contra la persona (María) se debe aplicar una política de tolerancia cero, más allá de la contribución económica del trabajador involucrado. La integridad de Rodolfo como líder (Gerente de Agencia), queda cuestionada ante su equipo, compañeros y jefe trascendiendo este hecho a su desempeño profesional. Además, con esta decisión de mantenerlo en la organización no se está considerando el impacto negativo de la reputación de la organización.

Con la resolución a la denuncia interpuesta por María, se generó un aprendizaje estructural negativo en la empresa. Los colaboradores recibieron el mensaje de que lo primero son los resultados y los demás valores pasan a segundo plano. La confianza con los directivos se resquebrajó, lo que motivó que en la segunda denuncia se generarán grupos con opiniones encontradas en la Agencia, unos a favor y otros en contra de lo sucedido, que alteran, temporalmente sus resultados.

En el caso B, ante la denuncia de Dora, el comité de prevención de acoso sexual inicia el procedimiento de investigación. A partir de las pruebas que recaban, se concluye que Rodolfo C. es responsable de la acusación realizada. El Comité desde su rol comete una falta al adelantar opinión sobre la resolución del caso a los involucrados (denunciado y denunciante) antes de finalizar la investigación.
Para la implementación de la decisión del comité (despido), el departamento legal informa que el despido no procede por no cumplir con los requisitos legales, las pruebas recabadas por el comité no eran concluyentes, sí brindaban indicios, pero estos no eran suficientes. Por ello, proponen la rotación de agencia.

Ante las diferencias entre las partes competentes para la resolución, la posibilidad de que Rodolfo permanezca en la organización, o el despido con riesgo a reposición; Rossana propone una solución alternativa poco frecuente en la organización, el cese por mutuo acuerdo con un pago compensatorio de

por medio. Esta alternativa fue evaluada tanto por Recursos Humanos y el Departamento Legal, y aceptada de manera excepcional.

En la resolución del caso B, podemos observar, que ante una situación se pueden considerar diferentes alternativas de solución. Es función del Directivo, analizar el impacto de las decisiones a tomar en la organización, y en él como principal decisor.

En la solución a la segunda denuncia por acoso (interpuesta por Dora) se genera un aprendizaje estructural positivo, principalmente en Rossana como decisor, al no aceptar la resolución del área Legal de rotar a Rodolfo a otra agencia, sino que propuso negociar su cese definitivo, ante la contingencia de despedirlo sin pruebas contundentes para que luego sea repuesto judicialmente.

En Rodolfo se genera un aprendizaje negativo debido a que cesa de la empresa con una compensación, ya que no se contaba con pruebas suficientes que sustentarán la falta grave.

A partir de esta situación, se identifica como relevante la comunicación; coordinación entre áreas como Recursos Humanos y Legal. Asimismo, resulta crítica la formación de personal clave (sucesores) para la sostenibilidad del negocio.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Lista de referencias

Alcázar, M. (2019). *Octógono Diagnostico Empresarial 4*.Julio Calixto Mesia.

Alcázar, M. (2019). *Persona 5*. (2).. Julio Calixto Mesia.

Ferreiro, P. y Alcazar, M. (2019). *Gobierno de Personas en la Empresa 3*. (8) Prodec.

Perez, A. (1998). *Liderazgo y ética en la dirección de empresas: la nueva empresa del siglo XXI*. Ediciones Deusto.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Anexos

Anexo 1

Indicadores de Caxas 2018-2021

Indicador	2018		2019		2020		2021	
Calidad de activos	**ENTIDAD LÍDER**	**CAXAS SAC**	**ENTIDAD LÍDER**	**CAXAS SAC**	**ENTIDAD LÍDER**	**CAXAS SAC**	**ENTIDAD LÍDER**	**CAXAS SAC**
Créditos Atrasados con más de 90 días de atraso / Créditos Directos	3.59	5.72	3.87	5.61	2.97	4.79	3.12	3.26
Provisiones / Créditos Atrasados (%)	173.99	132.95	163.90	125.33	324.47	185.03	318.45	184.80
Rentabilidad								
Utilidad Neta Anualizada sobre Patrimonio Promedio (%)	19.54	8.68	19.12	8.11	4.46	1.19	8.86	6.95
Utilidad Neta Anualizada sobre Activo Promedio (%)	2.41	1.50	2.37	1.38	0.54	0.20	1.01	1.13

Fuente: Caxas (2022)*

* *Nota*: por confidencialidad de los datos de la empresa se ha modificado información de los documentos originales.

Anexo 2

Valores institucionales

Lealtad: Actuar en concordancia con lo que es éticamente correcto, mostrando respeto, compromiso, honestidad, transparencia, responsabilidad; creando un lugar para cada uno de nosotros.

Perseverantes: Somos entusiastas en lo que hacemos y nos empeñamos con afán y tenacidad en las tareas que nos encomiendan. Nuestra mayor motivación es el orgullo por nuestra empresa para el logro de sus objetivos.

Propuesta de valor: Propiciamos un esfuerzo mutuo, generando valor de nuestras acciones en calidad, productos y servicios, para cubrir y superar las expectativas de nuestros clientes.

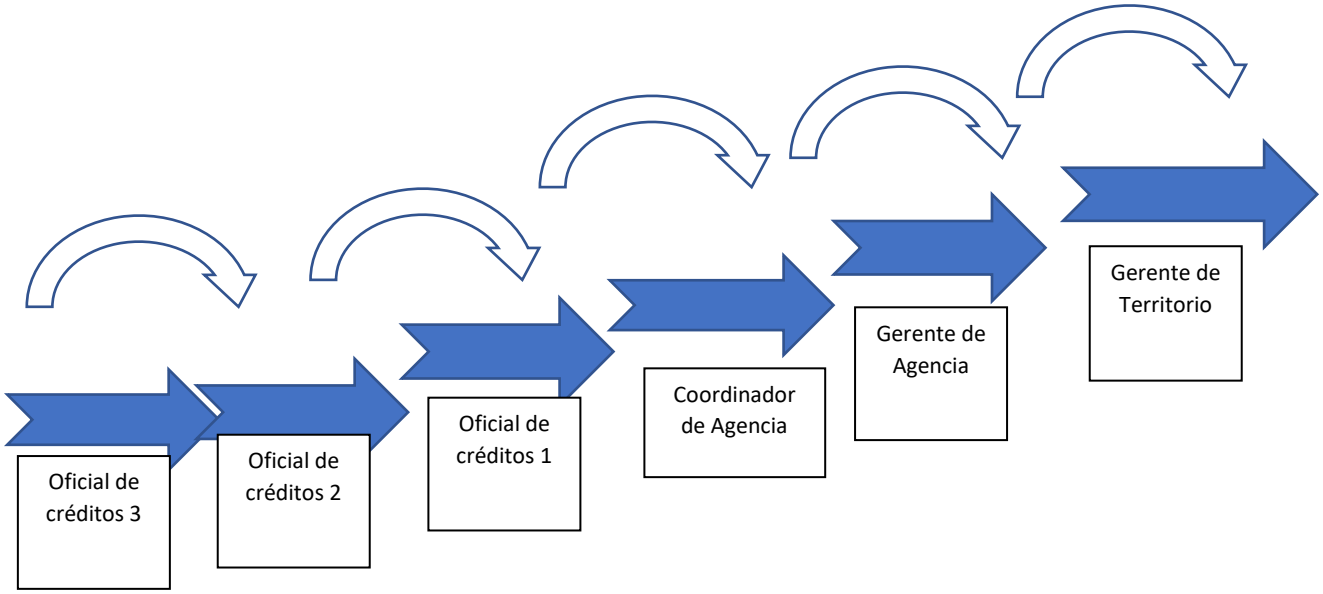
Fuente: Caxas (2022)*

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

* *Nota*: por confidencialidad de los datos de la empresa se ha modificado información de los documentos originales.

Anexo 3

Línea de carrera de la gerencia de negocios

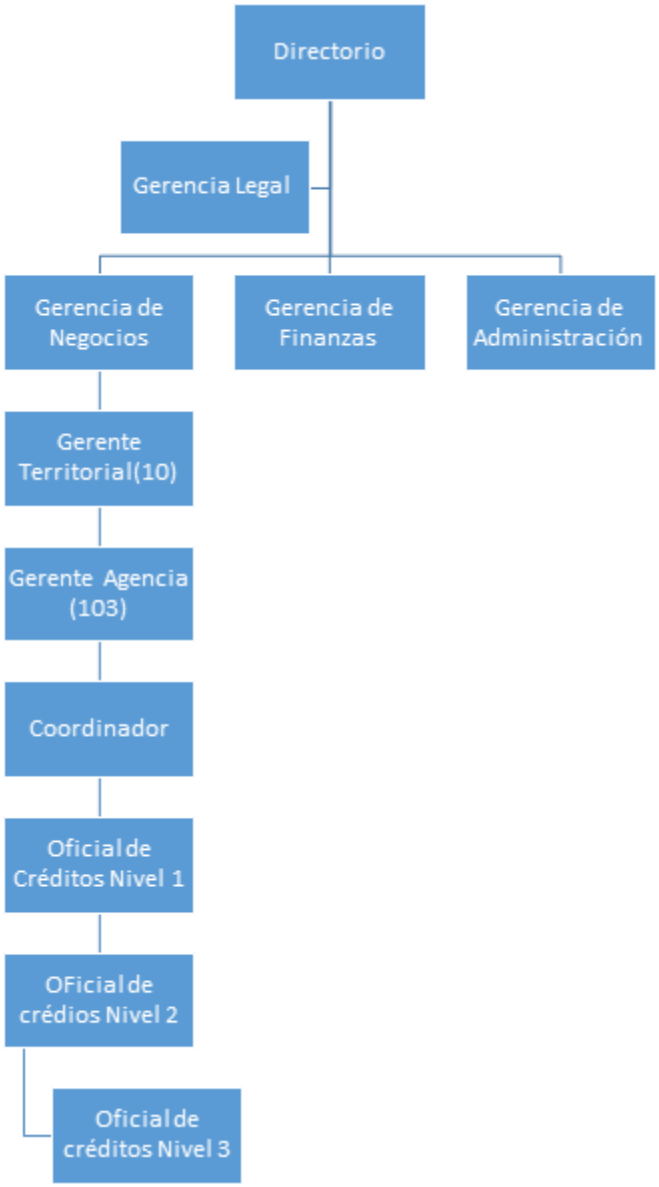


Fuente: Caxas (2022)*

* *Nota*: por confidencialidad de los datos de la empresa se ha modificado información de los documentos originales.

Anexo 4

Organigrama Caxas S.A.C

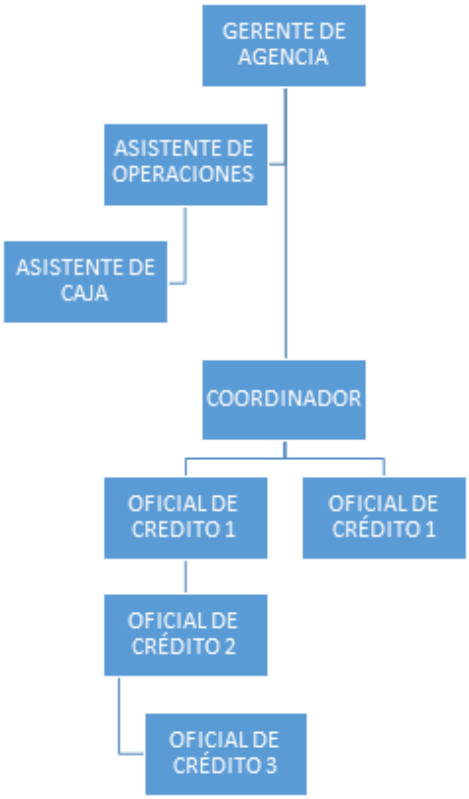


Fuente: Caxas (2022)*

* *Nota*: por confidencialidad de los datos de la empresa se ha modificado información de los documentos originales.

Anexo 5

Organigrama de la agencia



Fuente: Caxas (2022)*

* *Nota*: por confidencialidad de los datos de la empresa se ha modificado información de los documentos originales.

Anexo 6

Perfil de puestos en Caxas S.A.C

PUESTO	:	Oficial de créditos
Categoría	:	Analista
Reporta a	:	Gerente de Agencia.
		Coordinador de créditos
Funciones Específicas:		
Como Oficial de créditos nivel 3, nivel 2 y nivel 1		

1. Prospectar productos financieros: créditos, ahorros y otros productos afines.
2. Gestionar el nivel de riesgo de los clientes que solicitan crédito a Caxas.
3. Determinar la capacidad de pago de los clientes que solicitan créditos.
4. Elaborar la información que requiere las evaluaciones y mantener los registros actualizados.
5. Sustentar ante la junta de créditos las solicitudes pre-aprobadas.
6. Gestionar la cobranza de los créditos deteriorados.
7. Mantener adecuados indicadores de cartera.

Fuente: Caxas (2022)*

* *Nota*: por confidencialidad de los datos de la empresa se ha modificado información de los documentos originales.

Perfil del puesto: Oficial de créditos

Criterio	Nivel 3	Nivel 2	Nivel 1
Educación	Universitario 6to ciclo. Técnico 8vo ciclo. Administración, Contabilidad, Economía, Ingeniería, pesquera, agrónoma, y/o carreras afines.	Universitario Egresado. Técnico concluido. Administración, Contabilidad, Economía, Ingeniería, pesquera, agrónoma, y/o carreras afines.	Universitario Titulado. Administración, Contabilidad, Economía, Ingeniería, pesquera, agrónoma, y/o carreras afines.
Experiencia	Sin experiencia y/o 12 meses de experiencia en el sistema financiero	Entre 1-2 año de experiencia en el sistema financiero	Mayor a 2 años de experiencia en el sistema financiero.
Competencias	Nivel 3	Nivel 2	Nivel 1
Orientación al Cliente	X	X	X
Orientación a resultados	X	X	X
visión estratégica y global			X
Toma de decisiones			X
Sinergias e integración de equipos		X	
Adaptabilidad al cambio		X	X
Conocimiento técnico	X		
Negociación efectiva		X	X
Conocimiento del producto	X	X	X

Fuente: Caxas (2022)*

* *Nota*: por confidencialidad de los datos de la empresa se ha modificado información de los documentos originales.

Puesto :	Gerente de Agencia	
Categoría	:	Jefatura
Reporta a	:	Gerente Territorial
Supervisa a	:	Coordinador de créditos
		Oficial de créditos

Funciones Específicas:

1. Gestionar las tareas que conlleven al logro de los objetivos de la empresa.
2. Verificar que las operaciones de créditos y ahorros en Caxas se cumplan de acuerdo a las disposiciones internas.
3. Representar en el ámbito legal, administrativo y judicial de la Institución, a fin de garantizar la defensa y protecciones de los intereses de Caxas.
4. Supervisar el cumplimiento de los plazos de atención de las solicitudes de los productos activos, pasivos, seguros, servicios y de los horarios establecidos a fin de garantizar un servicio de calidad al cliente.
5. Realizar el entrenamiento a los Oficiales de créditos, hasta que cumplan 12 meses de experiencia, elaborando un plan de acción para asegurar el cumplimiento de los objetivos prioritarios.
6. Capacitar a los oficiales de créditos, en cada una de las etapas del otorgamiento del crédito, a fin de asegurar la calidad en el otorgamiento de créditos.
7. Gestionar de manera integral los riesgos en su ámbito de acción, considerando las políticas, límites y procedimientos establecidos, a fin de contribuir a la mitigación de riesgo.
8. Programar y dar cumplimiento a la ejecución de vacaciones, a fin de cumplir con lo establecido en la normativa vigente.
9. Coordinar con el área de Recursos Humanos el pago de horas extras, el plan de capacitación, permisos, sanciones del personal a su cargo, a fin de asegurar el cumplimiento de lo establecido en la normativa vigente.

Fuente: Caxas (2022)*

* *Nota*: por confidencialidad de los datos de la empresa se ha modificado información de los documentos originales.

Perfil del puesto: Gerente de agencia

Criterio	Mínimo	Óptimo
Educación	Titulado en Administración, Contabilidad, Economía, Ingeniería Industrial, pesquera, agrícola y/o carreras afines.	MBA y/o Diplomado y/o Especialización en Administración y/o Finanzas y/o Gestión Financiera y/o temas afines.
Experiencia	2 años como Administrador de Agencias del Sector Financiero.	4 años como Administrador de Agencias del Sector Financiero.
Competencias	Mínimo	Óptimo
Orientación al Cliente	X	X
Orientación a resultados	X	X
visión estratégica y global		X
Toma de decisiones	X	
Sinergias e integración de equipos	X	X
Adaptabilidad al cambio		X
Conocimiento técnico		X
Negociación efectiva	X	X

Conocimiento del producto		X

Fuente: Caxas (2022)*

Puesto: Asistente de Caja		
Categoría	:	Auxiliar
Reporta a	:	Supervisor de Operaciones
		Jefe de Operaciones
Coordina con	:	Gerente de Agencia

Funciones específicas:

1. Atender clientes que requieren productos y servicios que brinda Caxas para cumplir con su misión y visión.
2. Efectuar depósitos y retiros de dinero que soliciten los clientes de Caxas.
3. Cumplir con el protocolo de atención al cliente, a fin de asegurar un servicio de calidad.
4. Cumplir con el Manual del Sistema de Prevención de Lavados de Activos, a fin de asegurar se brinde una atención de calidad a los clientes.
5. Mantener los niveles de efectivo de su ventanilla de acuerdo con los niveles establecidos.
6. Realizar el arqueo cruzado de efectivo al finalizar las operaciones.
7. Otras funciones que le designe su jefe inmediato.

Fuente: Caxas (2022)*

* *Nota*: por confidencialidad de los datos de la empresa se ha modificado información de los documentos originales.

Perfil del puesto: Asistente de caja

Criterios	Mínimo	Deseable
Educación	Estudios universitarios: 6to ciclo. Estudios técnicos: 4to ciclo, de las carreras de Administración, Contabilidad, Economía, y/o carreras afines.	Técnico concluido y/o universitario egresado de las carreras de Administración, Contabilidad, Economía, y/o carreras afines.
Experiencia	Ninguna	1 año de experiencia en labores similares.
Competencias	**Mínimo**	**Deseable**
Orientación al Cliente	X	X
Orientación a resultados	X	X
Toma de decisiones		X
Adaptabilidad al cambio		X

Fuente: Caxas (2022)*

* *Nota*: por confidencialidad de los datos de la empresa se ha modificado información de los documentos originales.

Anexo 7

Memorando de desvinculación

Memorando N°03 - 2022

Comisión de Acoso y Hostigamiento Sexual – Caxas SAC

Para: Rodolfo Carrión P

De: David Rodriguez Tapia

CC: Dora Adrianzén D

Fecha: Mayo 2022

Asunto: El que se indica

Por el presente le comunicamos, que habiendo realizado las investigaciones correspondientes a la denuncia de acoso y hostigamiento sexual, presentado por la señora Dora Adrianzén, y habiéndose revisado las pruebas que lo sustentan, así como los descargos presentados, y en mérito a la autonomía concedida, de acuerdo al Reglamento de Acoso y Hostigamiento sexual, de Caxas SAC, se resuelve:

Considerar fundada la denuncia, de la señora Dora Adrianzen D, y siendo, lo sucedido, considerado como falta grave, de acuerdo con el Reglamento de Sanciones, le corresponde, desvinculación laboral.

En tal sentido, se le concede un plazo de 48 horas para presentar sus descargos adicionales, de considerarlo necesario.

Atentamente,

DAVID RODRIGUEZ TAPIA

PRESIDENTE DE LA COMISIÓN

Fuente: Caxas (2022)*

* *Nota*: por confidencialidad de los datos de la empresa se ha modificado información de los documentos originales.

Anexo 8

Correo electrónico

Fecha: 05 de Junio, 2022

Asunto: Rotación de Rodolfo Carrión

Estimada Rossana;

Informarte respecto al caso del Sr. Rodolfo Carrión, sobre el cual ya se dio parte al Ministerio de Trabajo de la Decisión Final donde se determinó lo siguiente:

La conclusión es que la denuncia queda INFUNDADA por la falta de pruebas contundentes, sin embargo, se realizaran las siguientes acciones:

1. Disponer la rotación del gerente de tienda a efectos de evitar el mal clima laboral por los hechos denunciados.
2. Se disponga el acompañamiento psicológico a la colabora denunciante, a efectos de que pueda continuar desempeñando sus funciones con normalidad.

En ese sentido, se requiere nos indiques la agencia donde sería rotado para poder gestionar y emitirle el memo hoy mismo.

Saludos,

Gestión Humana

Fuente: Caxas (2022)*

* *Nota*: por confidencialidad de los datos de la empresa se ha modificado información de los documentos originales.