



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL  
PIRHUA

# CASO DE ESTUDIO: EMPRESA ALFA ES

Silvia López-Carranza y Miguel Rivera-  
Melgar

Lima, septiembre de 2018

PAD Escuela de Dirección

Maestría en Gobierno de las

Organizaciones

López, S. y Rivera, M. (2018). *Caso de estudio: empresa Alfa ES* (Trabajo de investigación de Magíster en Gobierno de las Organizaciones). Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección. Lima, Perú.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](https://repositorio.institucional.pirhua.edu.pe/)

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



**CASO DE ESTUDIO**  
**EMPRESA ALFA ES**

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

**SILVIA LILIANA LÓPEZ CARRANZA**  
**MIGUEL RIVERA MELGAR**

Asesor: Manuel Alcázar García

Lima, septiembre 2018

## **Agradecimientos**

A los soñadores del proyecto MGO y que esperamos estar a la altura de sus expectativas. Al PAD Escuela de Dirección de la Universidad de Piura, por la oportunidad de permitirnos crecer y ser mejores personas; y al profesor Manuel Alcázar García por todas las orientaciones vertidas durante el asesoramiento de este trabajo.

*Silvia López Carranza,*

*Miguel Rivera Melgar*

En primer lugar a Dios, por haberme guiado para encontrar la maestría perfecta para mí, pues no solo me ha dado mayores conocimientos, sino que me ha permitido crecer como persona, esposa, madre, hija y hermana; en segundo lugar a mis padres Jaime y Nelly, mi esposo Carlos e hijas Daniela, Ana Lucía y Arantza, por su incondicional apoyo, para iniciar y culminar satisfactoriamente el programa de Maestría en Gobierno de las Organizaciones; y por último a mi compañero de tesis Miguel por su buena disposición para mantener la armonía necesaria para culminar la tesis

*Silvia López Carranza*

A Paula por su comprensión infinita y apoyo incondicional, en cada uno de los minutos que tocó sacrificar tiempos juntos para sacar adelante este logro compartido.

*Miguel Rivera Melgar*

## **Dedicatoria**

A mis padres, por su inmenso amor y por la confianza que siempre depositaron en mí, A mi esposo, porque supo comprender los momentos de tensión y de ausencia que nos tocó compartir en el día a día. Y a mis hijas, que son mi motor y motivo para seguir creciendo personal y profesionalmente, y motivarlas a continuar sus estudios con dedicación y responsabilidad, para alcanzar cada una de sus metas.

*Silvia López Carranza*

A Adriana y Sophie, este es un pequeño granito de arena como aporte a mejorar el mundo donde quiero verlas crecer fuertes y felices.

*Miguel Rivera Melgar*

## Tabla de contenido

<b>Introducción</b> .....	7
<b>Capítulo 1 Descripción del Caso Empresa Alfa ES</b> .....	8
1.1 Alfa ES (Parte A).....	8
1.2 Alfa ES (Parte B).....	11
1.3 Alfa ES (Parte C).....	12
<b>Capítulo 2 Teaching Note</b> .....	14
2.1 Resumen.....	14
2.2 Público Objetivo.....	14
2.3 Curso – Tema - Objetivos.....	14
2.4 Método de investigación.....	14
2.5 Conceptos y teorías.....	15
2.6 Plan de enseñanza.....	15
2.7 Preguntas de discusión en clase.....	16
<b>Capítulo 3 Análisis del caso</b> .....	17
<b>3.1 Sobre las consideraciones generales</b> .....	17
<b>3.2 Sobre la misión externa e interna</b> .....	18
3.2.1 Misión externa de Alfa.....	18
3.2.2 Misión interna de Alfa.....	18
<b>3.3 Sobre la toma de decisiones</b> .....	19
3.3.1 De la decisión de Alberto de contarle a Karina sobre la oferta de Beta.....	19
3.3.2 Sobre la decisión de Karina de contarle la situación a Edson.....	19
3.3.2.1 <i>Impacto en la organización</i> .....	20
3.3.2.2 <i>Impacto en las personas involucradas</i> .....	20
3.3.3 Sobre la propuesta de los graduandos con respecto a la decisión de Karina .	21
3.3.3.1 <i>Impacto en la organización</i> .....	21
3.3.3.2 <i>Impacto en las personas involucradas</i> .....	22
3.3.4 Sobre la decisión de Edson de hacer una contrapropuesta a Alberto.....	22
3.3.4.1 <i>Impacto en la organización</i> .....	22
3.3.4.2 <i>Impacto en las personas involucradas</i> .....	23
3.3.5 Sobre la propuesta de los graduandos con respecto a la decisión de Edson ..	24
3.3.5.1 <i>Impacto en la organización</i> .....	24

3.3.5.2 <i>Impacto en las personas involucradas</i> .....	25
<b>Conclusiones</b> .....	26
<b>Referencias Bibliográficas</b> .....	27

## Resumen

En el caso se presenta la problemática surgida en Alfa ES, empresa que ingresó al mercado a finales del año 2000, junto con otras dos (2) competidores, y durante la primera década de sus operaciones construyó una importante cartera de clientes, tanto públicos como privados, que la posicionaron como líder en el mercado local. En mayo 2014, ingresa Beta ES, como una filial de una de las empresas más grandes de Sudamérica.

A finales del 2014, Beta ES había ganado la licitación de Eneri, para brindar la cobertura privada de servicios a sus trabajadores por el periodo 2015-2017, lo que significó para Alfa ES perder el 10% de su cartera, la aplicación de medidas presupuestales restrictivas y la amenaza de ver migrar a sus principales funcionarios a la competencia.

**Palabras claves:** *decisiones directivas; gestión del talento; evaluación de directivos; confidencialidad; caso de Estudio*

## Abstract

*In this case, the problem arises in Alfa ES, a company that entered the market at the end of 2000, along with two (2) competitors, and during the first decade of its operations built an important portfolio of clients, both public and private, which positioned it as a leader in the local market. In May 2014, Beta ES joined, as a subsidiary of one of the largest companies in South America.*

*At the end of 2014, Beta ES won the Eneri auction, to provide private service coverage to its workers for the 2015-2017 period, which meant for Alfa ES to lose 10% of its portfolio, the application of budgetary measures restrictive and the threat of seeing their top officials migrate to competition.*

**Keywords:** *decisions making; talent managements; managers evaluation; confidentiality; case study*

## **Introducción**

El caso Alfa ES se ha desarrollado como un caso para el curso de “Gobierno de Personas”, donde predomina la necesidad de decisión respecto a hacer uso de información relevante para la organización, y de las decisiones que deben tomarse a fin de retener o no al potencial humano, y la forma de lograrlo.

La situación descrita es un típico caso de toma de decisiones, dentro de la dirección general de las organizaciones, así como de la gestión de recursos humanos, motivado por el ingreso de un nuevo competidor en el mercado, con una estrategia de penetración basada en la conformación de un equipo humano altamente calificado y especializado en el sector.

El caso se inicia con el estado de inquietud y preocupación de Karina Escalante, Gerente de Recursos Humanos de Alfa ES, para afrontar la reunión que tendría al día siguiente con el Gerente General de la empresa, debido a que disponía de información de gran impacto para la organización. Seguidamente se procede a describir el sector, y a exponer la situación inesperada que tuvo que afrontar Alfa ES, tras el ingreso de un nuevo competidor en el mercado, y las situaciones de toma de decisiones derivadas de ello.

# Capítulo 1

## Descripción del Caso Empresa Alfa ES

### 1.1 Alfa ES (Parte A)

Karina Escalante, Gerente de Recursos Humanos, no lograba conciliar el sueño. Si bien los resultados del año previo fueron magníficos, no sabía cómo abordar la reunión convocada para la mañana siguiente por el Gerente General, Edson Benavides. Estaba trastocada por lo que le había dicho, horas antes, Alberto Peña, Gerente de Inversiones, que le cayó como un inesperado y desagradable jarro de agua fría.

#### El sector

Para atender mejor la cobertura de ciertos servicios, e inspirándose en el exitoso modelo implementado en otras partes, el Gobierno permitió años atrás la creación de entidades privadas especializadas, llamadas Entidades de Servicios (ES). Algunos de los más grandes grupos empresariales crearon sus propias ES, con gran acogida en el sector privado: constituyendo el 55% de la cartera de clientes de las ES.

A mediados de 2014, con el respaldo de uno de los más grandes grupos empresariales de un país vecino, incursionó Beta, con la promesa de revolucionar el mercado con innovadores sistemas, políticas de control de costos y de gestión de proveedores.

Aunque no fue sorpresa para la gerencia de Alfa, las dificultades aumentaron. Las reuniones con el Directorio eran cada vez más tensas, más prolongadas y más frecuente le decían al Gerente General cosas como: “esa propuesta no generará el suficiente retorno que esperamos los accionistas”. Edson sentía que iba perdiendo la confianza del Directorio.

Para colmo, recibió Edson una llamada telefónica que hizo palidecer su rostro. Beta había ganado la licitación de Eneri, que suponía el 10% de la cartera de Alfa.

Eneri era uno de los más grandes empleadores del Estado, y Alfa, gracias a la red propia de servicios y su especialización, había ganado año a año, todas las licitaciones<sup>1</sup> desde 2004, de modo que las demás ES estaban desalentadas, a la vez que los trabajadores de Eneri sentían la necesidad de una mayor competencia en las licitaciones. Algunos pensaban, que la dirección de Alfa se había acostumbrado a considerar cautivos a los afiliados de Eneri y que confiaba que así continuara en el futuro.

---

<sup>1</sup> Cada entidad del estado debía proceder con una licitación bianual, para contratar a la ES que ofreciera tarifas más bajas, y mejores beneficios para el afiliado.

La propuesta de Beta había sido insuperable. Con una tarifa similar a la de Alfa, sorprendentemente ofrecía beneficios adicionales muy atractivos para los afiliados.

### La respuesta de Alfa

Como respuesta inmediata a la pérdida de la cuenta de Eneri, Edson decidió congelar los sueldos y beneficios a los trabajadores de Alfa y ampliar el plazo de pago a proveedores.

La tercera medida fue incrementar el riesgo de las inversiones para aumentar la rentabilidad generada por las inversiones. Alfa, al igual que sus competidores, recaudaba flujos constantes de dinero –por el cobro mensual a los afiliados– a la vez que, en práctica usual en el sector, difería los pagos a proveedores desde 90 a 120 días, periodo durante el cual invertía dichos fondos en variados instrumentos financieros.

Los resultados de estas medidas tomadas por Edson arrojaron las mayores utilidades de los últimos años; ver cuadro siguiente:

#### Resultados de Alfa

(en miles)

	2014	2013	2012
Primas recibidas <sup>2</sup>	100,000	103,000	101,000
Servicios al afiliado <sup>3</sup>	(108,500)	(105,800)	(104,000)
Resultado Técnico <sup>4</sup>	(8,500)	(2,800)	(3,000)
Resultado de Inversiones <sup>5</sup>	35,000	28,000	25,000
Gastos de Administración <sup>6</sup>	(10,000)	(10,300)	(10,100)
Utilidad Neta <sup>7</sup>	16,500	14,900	11,900

<sup>2</sup> Ingresos cobrados a los afiliados.

<sup>3</sup> Montos pagados a los proveedores.

<sup>4</sup> Diferencia entre cobros y pagos.

<sup>5</sup> Ingresos obtenidos por la inversión, en el tiempo, del dinero recibido y no pagado a los proveedores.

<sup>6</sup> Egresos representados por sueldos, bonos, premios, etc.

<sup>7</sup> Resultado final de la operación.

## **La Gerencia de inversiones de Alfa**

El actual gerente encargado de estas inversiones era Alberto Peña<sup>8</sup>. Se incorporó a fines del 2009, cuando aceptó la invitación de Alfa, abandonando una importante posición en Wall Street. Además de la oportunidad de volver a su país de origen, significaba para él una gran responsabilidad con muy buenas expectativas, y un salario sumamente alto, incluso mayor que tenía en *Wall Street*.

Los siguientes años, Alberto consiguió muy altos resultados gracias a una agresiva y exitosa estrategia de inversiones: principalmente, compra de acciones de mucho riesgo y mucho rendimiento. Los altos bonos de productividad logrados, sumados a su ya de por sí alto salario, le convertían en el gerente mejor remunerado y el de mayor prestigio ante la Gerencia General y el Directorio. Y es que la mayor fuente de utilidades eran las rentabilidades obtenidas por Alberto en las inversiones.

## **La propuesta de Beta**

El ingreso de Beta generó una gran expectativa no sólo entre los afiliados al sistema sino también entre los profesionales del sector, pues se proponía reclutar a los mejores sin escatimar recursos para ello.

El prestigio de Alberto por su alto desempeño no pasaba desapercibido fuera del grupo. Beta le contactó, por medio de un head hunter, y, tras varias idas y venidas, le hizo una oferta para incorporarse como Gerente de Inversiones con un incremento del 30% sobre sus actuales ingresos, y con plena libertad para formar su propio equipo de trabajo.

Alberto estaba muy satisfecho con sus dos inmediatos colaboradores, los dos subgerentes, Leslie y Julio, pero éstos estaban decepcionados dada la nueva política de restricciones presupuestales que se venía aplicando en Alfa.

Alberto pidió unos días para evaluar la propuesta y conversarla en casa antes de decidir.

## **Conversación entre Alberto Peña y Karina Escalante**

Alberto había venido cultivando grandes lazos de amistad con muchos de sus compañeros de trabajo y, en especial, con Karina Escalante y su familia. Las hijas de ambos matrimonios compartían clases en el mismo grado y sección del colegio; además, el esposo de Karina fue compañero de colegio de Alberto. Ambas familias compartían momentos de recreación y esparcimiento los fines de semana.

---

<sup>8</sup> Después de algunos años como analista de inversiones en la empresa de seguros del grupo económico de Alfa, decidió irse a Estados Unidos a cursar un MBA en una Universidad *Top Five* y se quedó varios años trabajando en importantes posiciones de inversiones en empresas de Wall Street

Durante el horario de entrenamiento de las chicas, que pertenecían a la selección de nado sincronizado del Club, aprovechó Alberto para hablarle a Karina de la tentadora oferta que había recibido. Hizo hincapié en el contraste con la política de austeridad adoptada por Alfa, pese a que ésta no había afectado a las bonificaciones especiales por rentabilidad obtenida en su Gerencia.

Alberto le anunció también su intención de llevarse a sus dos Subgerentes, descontentos, como es sabido, con las actuales políticas de austeridad adoptadas por la empresa.

La noticia tomó por sorpresa a Karina, a pesar de sus muchos años que llevaba en el grupo en recursos humanos. Además, Alberto le pidió encarecidamente mantener en reserva la oferta de Beta, dado que aún no había tomado una decisión al respecto.

Mientras Karina conducía de vuelta a casa, reflexionando sobre esta tesitura, recibió una llamada telefónica de Edson Benavides. Estaba eufórico pues los resultados financieros venían mejorando, gracias a la política de restricción de gastos y a la magnífica gestión de inversiones realizada por Alberto Peña y su equipo. Convocaba a Karina para una reunión el lunes a las 9:00 a.m. en su oficina.

Aquella noche, Karina no pudo conciliar el sueño...

## **1.2 Alfa ES (Parte B)**

Karina fue recibida por Edson con una gran sonrisa, invitándola a pasar a su despacho:

- Edson: Karina, estoy realmente feliz con los resultados del último trimestre. La restricción de gastos de los últimos meses han dado resultado. Quizás ahora sí podamos aplicar la encuesta de clima laboral que vienes proponiendo desde hace algunos meses. Nunca está de más sondear lo que piensan los trabajadores.
- Karina: Edson, sí quería hablarte sobre ese tema, pero tengo antes otro asunto más importante.
- Edson: Lo que quieras, mientras no se trate de alguna mala noticia como la eliminación de mi equipo de campeonato o de la Gerencia de Inversiones que sigue logrando rendimientos extraordinarios. Es más, hace unos días, el Presidente del Directorio me felicitó por mi gestión. Así que tenemos que seguir mejorando la rentabilidad de la empresa.
- Karina: Precisamente quiero hablarte de la Gerencia de Inversiones. Ayer conversé con Alberto. Nos encontramos en el club y me contó que Beta le había hecho una oferta económica muy atractiva.

- Edson: ¡Eso es imposible! A Alberto lo tratamos mejor que a nadie en esta compañía, recibe el mejor sueldo, los mejores bonos, se lleva todos los premios y reconocimientos... No entiendo por qué lo pensaría siquiera.
- Karina: Antes que nada, debo decirte que me pidió que no te lo mencione ya que no ha tomado aún la decisión. Pero, le ofrecen un aumento de 30% en el ingreso anual que hoy percibe con nosotros.
- Edson: ¿¡30%!!!!?????. ¿de dónde pueden sacar tanto dinero?, ¿aún no han empezado a operar y ya empiezan los problemas? ¿No se dan cuenta que están malogrando el mercado ofreciendo sueldos tan altos? Es ahora cuando los tiburones salen a pescar sueldos exorbitantes.
- Karina: Bueno, el problema es aún un más complicado ya que me anunció que, de aceptar el puesto, tenía la intención de llevarse a Leslie y Julio, sus subgerentes.
- Edson: ¡Esto es el colmo! Tenemos que hacer algo y rápido.
- Karina: Mira, Edson, hay tres opciones:
  1. Dejar que Alberto y los subgerentes se vayan a la competencia;
  2. Intentar retener a alguno de los subgerentes, ofreciéndole la gerencia que dejaría Alberto; o
  3. Realizar un ajuste de sueldo a Alberto, Leslie y Julio para que ninguno de ellos se vaya de la empresa.
- Edson: Tengo que pensarlo. Necesito los números para decidir. Por favor, quiero tu informe mañana a primera hora.

Karina decidió hacerse cargo personalmente de preparar el temán. Se llevó a casa el informe preliminar, para ultimar los detalles por la noche. A primera hora de la mañana siguiente, Karina entregó a Edson el informe, esperando poder discutir con él la evaluación de cada una de las opciones.

Sin embargo, Edson pidió a Karina dejarlo solo para pensar el tema y tomar una decisión. A Edson le preocupaba como esta decisión pudiera afectar a su permanencia en el cargo.

### **1.3 Alfa ES (Parte C)**

Aunque no fue del agrado de Karina, Edson ofreció a Alberto un incremento del 25% para él y otro del 10% para sus dos subgerentes. También solicitó a Karina mantener la decisión bajo la más absoluta reserva ya que seguía vigente la política de restricción de gasto.

Alberto y sus subgerentes decidieron permanecer en la empresa.

Cuatro meses después –en junio del 2015–, el Gerente de Operaciones, Luis Rodríguez, conversó con Gerente General sobre una oferta laboral muy tentadora de parte de otra ES del mercado preguntando la posibilidad de recibir una contra propuesta.

Edson decidió no hacerle una contra oferta a Luis Rodríguez, y éste finalmente renunció pocos meses después para irse a trabajar en una empresa de manufactura.

En enero de 2016, Alberto Peña renunció de manera irrevocable para irse a la Gerencia de Inversiones de Beta. Pocos días después, se iba también con él a Beta, Leslie Cabello, subgerente de inversiones.

A mediados de febrero 2016, el Directorio pidió a Edson Benavides su renuncia.

## **Capítulo 2**

### **Teaching Note**

#### **2.1 Resumen**

Alfa ES ingresó al mercado a finales del año 2000, junto con otras dos (2) ES, y durante la primera década de sus operaciones construyó una importante cartera de clientes, tanto públicos como privados, que la posicionaron como líder en el mercado local.

En mayo 2014, ingresa Beta ES, como una filial de una de las empresas más grandes de Sudamérica, y con una estrategia de operaciones que prometía revolucionar el mercado de las entidades de servicio.

A finales del 2014, Beta ES había ganado la licitación de Eneri, para brindar la cobertura privada de servicios a sus trabajadores por el periodo 2015-2017, lo que significó para Alfa ES perder el 10% de su cartera, la aplicación de medidas presupuestales restrictivas y la amenaza de ver migrar a sus principales funcionarios a la competencia.

#### **2.2 Público Objetivo**

El presente caso de estudio está dirigido a alumnos de postgrado de la especialidad de dirección de negocios y ramas afines, donde se requiera evaluar una situación real y común en las organizaciones donde se integran aspectos relacionados a toma de decisiones, poder y autoridad, liderazgo, estilos de dirección, tipos de motivo y motivaciones.

#### **2.3 Curso – Tema - Objetivos**

El presente caso de estudio, puede ser aplicado en cursos de: a) Gobierno de Personas; b) Liderazgo; c) Toma de decisiones; y d) Gerencia de Recursos Humanos, como una herramienta de aprendizaje para evaluar y discutir los principales temas relacionados a toma de decisiones, poder y autoridad, liderazgo, estilos de dirección, tipos de motivos y motivaciones.

El objetivo principal del caso es permitir a los estudiantes involucrarse en una situación real y frecuente en las organizaciones, donde es necesario identificar cada una de las decisiones claves que deben ser tomadas, así como evaluar las consecuencias de cada una de ellas para el largo plazo de la organización.

#### **2.4 Método de investigación**

El presente caso de estudio ha sido elaborado en base a una experiencia real del mercado laboral sudamericano, y ha sido adaptado a fin de mantener la reserva y

confidencialidad del sector y de la propia empresa donde se produjo, toda vez que ello no invalida la problemática descrita ni altera la evaluación aplicable al presente caso.

## **2.5 Conceptos y teorías**

Con la finalidad de desarrollar exitosamente el caso, los alumnos deberán conocer previamente los siguientes temas:

- a. Nociones de ética en los directivos: Conflictos éticos en las organizaciones, derecho a la confidencialidad profesional, la verdad y el deber de comunicarla. Sinceridad.
- b. Motivos y motivaciones.
- c. Liderazgo: Dimensiones del directivo (estratégico, ejecutivo y liderazgo) y perfiles.
- d. Criterios para la toma de decisiones: eficacia, eficiencia y consistencia.
- e. Saber distintivo, misión interna y externa. Estrategia. Políticas, valores y estilos de dirección.

## **2.6 Plan de enseñanza**

### Primera sesión académica: Parte A del caso

- a. Descripción del caso: 5 minutos
- b. Descripción de personajes y análisis de perfiles: 10 minutos
- c. Nociones de ética en los directivos: 10 minutos.
  - i. La verdad.
  - ii. Confidencialidad de la información. Sinceridad.
- d. Motivos y motivaciones: 20 minutos
  - i. Diferencias entre ambos
  - ii. Evaluar qué motiva a Alberto Peña
  - iii. Evaluar posibilidad de que no exista la propuesta laboral o que no sea del tamaño señalado.
- e. Criterios de toma de decisiones: 30 minutos.
  - i. Dimensiones de la Organización: Eficacia, atractividad y unidad.
  - ii. Evaluación de la decisión que debería tomar la Gerente de Recursos Humanos.

### Segunda sesión académica: Partes B y C del caso

- a. Lectura de Parte B del caso: 5 minutos
- b. Descripción del caso: 5 minutos
- c. Definición del perfil de directivos: GG, GRH 20 minutos
- d. Toma de decisiones: 30 minutos
  - i. Criterios de evaluación aplicados por el Gerente General
  - ii. Criterios para la toma de decisiones: eficacia, eficiencia y consistencia.
  - iii. Evaluación de la decisión que debería tomar el Gerente General.
- e. Lectura de la Parte C del caso: 5 minutos

f. Discusión final: 10 minutos

### **2.7 Preguntas de discusión en clase.**

- a. ¿Por qué Alberto habla con Karina sobre la oferta laboral y no con Edson? ¿por qué le dice que no diga nada?
- b. ¿Qué debe hacer Karina con la información que posee? ¿Cuál es esa información?
- c. ¿Será cierta la oferta laboral que dice Alberto que recibió?
- d. ¿Qué es más importante, la amistad o el profesionalismo?
- e. ¿Karina tiene obligación de contarlo u obligación de no contarlo?
- f. Si decide contarlo, ¿qué debería decir?
- g. ¿Qué debió evaluar el Gerente General para decidir su plan de acción?
- h. ¿Es válido que Edson rompa la restricción para evitar que se vaya Alberto?
- i. ¿Cuidar su puesto como Gerente General es más importante que cuidar la integridad de sus decisiones?

## **Capítulo 3**

### **Análisis del caso**

#### **3.1 Sobre las consideraciones generales**

A entender de los graduandos, y en base a la información del caso, se ha llegado a la conclusión de que la calidad motivacional de Alberto, preponderantemente, podría obedecer a una motivación racional por motivos trascendentes, que se ve reflejada en:

- a. su decisión, aparentemente basada en el deseo de mejoría para su familia y su país, de regresar a su país donde la oferta de Alfa ES le significó un medio para desarrollarse profesionalmente, aun cuando mantenía una carrera exitosa en el extranjero;
- b. el hecho de darse tiempo para acompañar a su hija a sus entrenamientos de natación, y también) al realizar una evaluación que hace de la oferta recibida y decide esperar una contra oferta antes de tomar una decisión final, ya que si Alberto hubiera querido irse, no se lo hubiera mencionado a nadie y hubiera aceptado la oferta inmediatamente.

El hecho que la oferta económica recibida de parte de Beta ES haga que Alberto considere su salida de Alfa, no significa, necesariamente, que su motivación para aceptarla se deba a motivos extrínsecos ya que se requiere conocer para qué buscaría tener más recursos económicos, cuál es el fin que busca alcanzar con dichos recursos.

Dado que el mercado prestador de servicios, se constituye por tres (03) ES, resulta muy fácil que la gestión exitosa de un funcionario, trascienda las fronteras de la competencia, y dé lugar a nuevas oportunidades laborales. Esta singularidad del mercado requería una especial atención tanto de Karina como de Edson, para adelantarse a escenarios como el ocurrido en el presente caso.

El sostenido resultado técnico negativo de Alfa evidencia que existen oportunidades de mejora en la ES con relación a las operaciones del giro propio del negocio. Son los resultados de las inversiones las que están generando la sostenibilidad de la empresa. Sin embargo, se requiere conocer el detalle de los resultados del sector para sacar una conclusión definitiva.

Karina no tendría motivos para desconfiar de Alberto. Por el contrario, mantienen una relación de amistad que la haría intuir el propósito por el cuál le contó sobre la oferta laboral de la competencia. Dicho propósito, estaría relacionado con una estrategia de Alberto para hacer llegar dicha información a Edson y este pueda formular alguna propuesta para él. No obstante, se requiere evaluar con más profundidad la actuación de Alberto –respecto a lo comunicado a Karina- ya que podría tratarse de una oportunidad de aprendizaje sobre dicha situación.

## **3.2 Sobre la misión externa e interna**

### **3.2.1 Misión externa de Alfa**

Alfa es una empresa prestadora de servicios, que destacaba en el mercado por su red de establecimientos propios y su especialización, y contaba con una cartera de clientes tanto del sector público como privado.

Al parecer Alfa antepuso los resultados financieros de la empresa a mantener y/o mejorar el nivel de satisfacción de su cartera de clientes, posiblemente porque consideraba que el tener a un cliente por varios años lo convertía prácticamente en un cliente cautivo, olvidando desarrollar un plan de mantenimiento de cartera y captación de nuevos clientes; por lo que el ingreso de un nuevo competidor –Beta- al mercado, lo llevó a perder a un cliente importante –le representaba el 10% de su cartera- y consecuentemente a implantar una política de ajuste para amortiguar las pérdidas derivadas de la reducción de su cartera.

La calidad del servicio podría estar en riesgo, considerando que Alfa no fue capaz de retener a Eneri entre sus clientes, luego de diez años continuos de servicios prestados.

La falta de un programa de fidelización y/o mejora de la calidad de servicios que ofrece Alfa a sus clientes, habría motivado a Eneri a migrar a la competencia, pues la oferta de beneficios adicionales que recibió de Beta era inmejorable.

### **3.2.2 Misión interna de Alfa**

La empresa no ha mostrado mucho interés por su capital humano; su orientación hacia los resultados financieros, evidencia un trato preferencial para el personal de la Gerencia de Inversiones con respecto al resto del personal de Alfa.

El Gerente General ve a Alberto Peña como el principal gestor de la sostenibilidad de la empresa: la mayor fuente de utilidades eran las rentabilidades obtenidas por Alberto en las inversiones.

Consecuentemente, la mayoría de los trabajadores no gozaban de la misma consideración que tenía el personal del área de inversiones; el trato que recibió el Gerente de Operaciones cuando recibió una oferta de trabajo de la competencia, no fue el mismo que el que se le dio a Alberto; podría afirmarse que ante una situación similar la solución adoptada por la Gerencia General fue distinta.

No hay mayor información sobre las necesidades reales de los trabajadores – productores de servicios- que la empresa desea satisfacer.

### **3.3 Sobre la toma de decisiones**

#### **3.3.1 De la decisión de Alberto de contarle a Karina sobre la oferta de Beta**

No existe información que nos haga dudar de la amistad entre Alberto y Karina por lo que podemos asumir que la conversación entre ambos no tuvo mala intención ni buscó perjudicar a ninguno de los amigos.

El aparente conflicto personal de Karina para elegir entre su amistad y sus obligaciones profesionales, es una situación crítica que debe abordar con Alberto, para persuadirlo de que informe a Edson sobre la oferta de Beta, o la faculte a hacerlo, dado el impacto que su decisión podría tener sobre los resultados de Alfa.

No obstante, la forma de actuar de Alberto no fue correcta ya que puso en una situación comprometedoras a Karina; pues si el objetivo de Alberto era recibir un consejo o pedir el apoyo de su amiga, para interceder ante Edson, debió ser así de claro. Alberto le dio una información de gran impacto para la organización y al pedirle confidencialidad, le ha cargado de una gran responsabilidad sin capacidad de respuesta.

Siendo ello así, es de opinión de los graduandos que Karina debió apelar a la amistad que tenía con Alberto, así como a su profesionalismo, para evaluar las razones por las que estaría considerando abandonar Alfa, así como persuadirlo a contarle sobre la oferta a Edson.

Sin embargo, en el supuesto de que Alberto no levante la restricción, Karina debería: i) hacer notar a Alberto, en caso él no considere que existe un problema en su actuación, lo perjudicial que su proceder puede resultarle a Karina, al darle información tan delicada y pedirle que no la comparta, máxime en la posición ejecutiva que ella tiene; ii) reevaluar la amistad que tiene con Alberto ya que esta situación podría demostrar que él no la valora en la magnitud correcta; y iii) mantener la reserva solicitada ya que ella no era dueña de la información que hoy poseía pues compartir dicha información podría considerarse una falta moral, situación que evaluaremos más adelante.

#### **3.3.2 Sobre la decisión de Karina de contarle la situación a Edson**

Es importante recordar que es responsabilidad de Karina, como Gerente de Recursos Humanos conocer: i) la relación que existe entre los sueldos de su empresa con los sueldos de la competencia; y ii) el impacto que la política de restricciones presupuestales está teniendo sobre los trabajadores.

Contarle al Gerente General sobre la propuesta que había recibido Alberto, al decir de éste, se requiere analizar si esta decisión fue buena o no. Para ello, se evaluará el impacto de dicha decisión en dos (2) ámbitos muy importantes: i) el impacto en la organización; y ii) el impacto en las personas participantes de la decisión:

### ***3.3.2.1 Impacto en la organización***

- a. **Eficacia:** La decisión de Karina permite al Gerente General tener una información relevante sobre una persona clave en la organización y cuya salida podría golpear en los resultados económicos. En ese sentido, se puede considerar que, desde el punto de vista de la eficacia, fue una decisión positiva, en el corto plazo. Sin embargo, y como se apreciará en los siguientes puntos, dicha decisión tendría un impacto negativo en la unidad de la organización y con ello en la eficacia de largo plazo, por lo que se considera una decisión negativa.
- b. **Atractividad:** Dado que la decisión tomada por Karina no genera conocimiento para la organización, se considera que desde el punto de vista de la atractividad tiene un efecto neutral, en el corto plazo. Sin embargo, en la medida que la decisión de Karina deteriora la unidad, pues el conocimiento del capital humano es puesto al servicio de la organización, siempre que la gente esté comprometida e identificada con ella, en el largo plazo se considera una decisión negativa.
- c. **Unidad:** La decisión de Karina puede quebrar la confianza tanto de Alberto como del resto de colaboradores al enterarse que se habría quebrado la confianza depositada en ella a través del secreto confiado por Alberto. En ese sentido, esta decisión podría afectar negativamente a la unidad de la organización.

### ***3.3.2.2 Impacto en las personas involucradas***

- a. **En Karina como decisora:** Al haber adoptado una posición en contra de lo que le pidió Alberto, respecto a mantener reserva sobre la información de la oferta de Beta, este proceder podría hacer que Karina empeore, en el futuro, su capacidad de tomar decisiones. Para ello sería importante evaluar: a) el criterio que utilizó Karina para tomar la decisión; así como b) la intención que tuvo al actuar de esta manera. Respecto al criterio utilizado para tomar dicha decisión, se carece de información pero se podría asumir que al estar desempeñando la labor de Gerente de Recursos Humanos, posee habilidades suficientes para contar con un criterio adecuado de toma de decisiones y que, según sus conocimientos, debía hacerlo a fin que la empresa pierda a una persona clave.

Por otro lado, para evaluar la intención se requiere evaluar si entregar la información fue una acción de mala fe. Para ello es necesario saber si Karina era consciente de estar actuando moralmente mal, al ser infidente, y pese a ello cometió la infidencia de manera voluntaria, o no. Si Karina tenía la voluntad de causar daño y, además era consciente del daño que se ocasionaría a sí misma, es decir, que era consciente de estar actuando moralmente mal al compartir una información que no le pertenecía y contra la voluntad expresa de Alberto, entonces sí se puede considerar un acto inmoral. Sin embargo, al no tener mayor información sobre ello, no es posible profundizar en este punto, pero es importante tenerlo en cuenta en la discusión del caso, para ayudar a clarificar el criterio de los alumnos.

- b. **En Edson como parte afectada por la decisión:** Edson, al enterarse que Alberto le pidió a Karina mantener en reserva la oferta de Beta y que ella desconoció dicho pedido y dispuso de una información que no le pertenecía, podría generar desconfianza hacia Karina ya que podría pensar que ella no fue capaz de mantener confidencialidad cuando se lo pidió un amigo y consecuentemente ello podría ocurrir con alguna situación laboral, en el futuro.

Otro aspecto a considerar, sería que Edson evalúe la verdadera intención de Alberto –al pedir confidencialidad- ya que podría haber sido una estrategia para que se entere de la situación y lograr, con ello, una contraoferta.

### **3.3.3 Sobre la propuesta de los graduandos con respecto a la decisión de Karina**

Con la finalidad de proponer una alternativa a la decisión que tomó Karina, se plantea que ella recomiende a Alberto hablar personalmente con el Gerente General sobre la oferta de Beta, haciéndole notar la difícil situación en la que la ha colocado al contarle algo de gran impacto para la organización y no autorizarla a compartir tal información. Para ello, Karina debería hacer uso de sus competencias como Gerente de Recursos Humanos, y motivar a Alberto a que converse con Edson sobre la oferta de Beta o, en su defecto, que la faculte a contárselo. Nuevamente, aplicaremos a esta decisión la evaluación desde los dos (2) puntos de vista antes señalados:

#### **3.3.3.1 Impacto en la organización**

- a. **Eficacia:** Esta propuesta de decisión permite que el propio Alberto converse con el Gerente General a fin de encontrar, entre ambos, una salida que no afecte a los resultados económicos de la organización; o en caso Alberto le autorice a Karina a informar a Edson de la oferta de Beta, ella no estaría en riesgo de actuar de forma inmoral por disponer de una información que no le pertenece. En ese sentido, se puede considerar que, desde el punto de vista de la eficacia, sería una decisión positiva.
- b. **Atractividad:** Esta propuesta generará en Alberto un aprendizaje respecto a cómo lidiar y afrontar decisiones personales y profesionales; por tanto, desde el punto de vista de la atractividad tendría un efecto positivo para la organización al mejorar la capacidad de toma de decisiones de un importante directivo de la misma.
- c. **Unidad:** La propuesta de los graduandos incrementa la confianza entre los canales formales de comunicación ya que se respeta las líneas de mando, así como la estructura formal de la organización, respetando los procedimientos establecidos y fomentando que éstos se apliquen a todo nivel de la organización, esta propuesta de decisión debería incrementar la unidad de la organización.

### **3.3.3.2 Impacto en las personas involucradas**

- a. **En Karina como decisora:** Al permitir a Alberto decidir sobre la forma en que se abordaría el tema y al no haber traicionado la confianza de su amigo, así como haber respetado las obligaciones que tiene como Gerente de Recursos Humanos, Karina habría mejorado como decisora.
- b. **En Alberto como parte afectada por la decisión:** Toda vez que, en la propuesta de solución, Karina no traiciona su confianza y le da la oportunidad de adoptar una medida correcta y valiente, la respuesta de Alberto hacia Karina debe ser positiva, generando sentimientos de aprecio hacia ella, así como afianzar la confianza entre ambos.

### **3.3.4 Sobre la decisión de Edson de hacer una contrapropuesta a Alberto**

La decisión adoptada por Edson Benavides: hacerle una contrapropuesta a Alberto Peña que represente un incremento del 25% de su sueldo anual a fin que no abandone la empresa, se requiere evaluar, de la misma manera que en la decisión anterior: i) el impacto en la organización; y ii) el impacto en las personas participantes de la decisión:

#### **3.3.4.1 Impacto en la organización**

- a. **Eficacia:** La decisión de Edson podría afectar negativamente a la eficacia dado que representa un mayor pago de sueldos a Alberto Peña pero que podría verse compensada con los resultados que este lograría al permanecer en la empresa. En ese sentido, se puede considerar que la decisión mantendría la eficacia, al menos a corto plazo.
- b. **Atractividad:** Dada la decisión tomada por Edson, y que esta decisión no implica directamente un crecimiento sino mantener el saber distintivo de la organización, así como los conocimientos que hoy ya posee la ES, desde el punto de vista de la atractividad, no se aprecia un incremento de ésta, por lo que puede considerarse que se mantendría igual. Sin embargo, la decisión de Edson de tomar un curso de acción de manera individual, desconociendo la política de austeridad y congelamiento de sueldos y, sin permitir la participación de actores importantes como Karina o el Directorio, inclusive, podría estar generando un mal precedente, afectándose la forma en que se toman decisiones dentro de la organización.
- c. **Unidad:** La decisión de Edson podría debilitar la unidad de la empresa ya que se está haciendo una excepción a la política de austeridad implementada y además se está haciendo únicamente para un grupo reducido de trabajadores –los considerados estrellas de la organización y que además podrían dejar la empresa-. Esta excepción podría generar que otros trabajadores soliciten un aumento similar y si no reciben el mismo trato, aumente su motivación para abandonar la ES.

No obstante ello, conviene considerar si la contraoferta presentada se realizó de manera justa y equitativa. Conviene saber si el monto que se ofreció a Alberto podía ser generado sin afectar a otras funciones o actores importantes de la organización o si sería justo que únicamente se haga tal mejora a estas personas. Sin embargo, en la medida que el caso señala que Edson pide que el incremento se mantenga en reserva, dicho pedido de confidencialidad podría entenderse como una manifestación de que Edson entiende que dicha decisión no es del todo justa para con sus compañeros y las políticas establecidas.

#### ***3.3.4.2 Impacto en las personas involucradas***

- a. **En Edson como decisor:** Al haber roto la política de restricción de aumento de salarios con la única finalidad de retener a Alberto Peña, y querer asegurar así los resultados en busca de la aprobación del Directorio, Edson habría empeorado como decisor, pues frente al conflicto intermotivacional en el que se encontraba, decide violar la política de recorte salarial, ofreciéndole un aumento de salario únicamente a él, para retenerlo, sin considerar que dicha decisión está deteriorando su calidad motivacional, dado que si bien estaría resolviendo el problema en el corto plazo, las condiciones de eficacia en el mediano plazo, también se estarían deteriorando. La calidad motivacional de Edson se deteriora, en la medida que racionaliza el riesgo de pérdida de un recurso clave –Alberto- y sus efectos sobre los resultados de la empresa, demostrando que en su decisión priorizó los motivos extrínsecos sobre los motivos trascendentes.

Tal como se señala en la parte B del caso, Edson estaba muy preocupado por mantener su posición de Gerente General en Alfa, y al decirle a Karina que puede hablarle de cualquier cosa menos de alguna mala noticia como la eliminación de su equipo de campeonato o de la Gerencia de Inversiones que sigue logrando rendimientos extraordinarios, es una clara muestra de que su actuar está movido principalmente por motivos extrínsecos, pues está priorizando el mantener los rendimientos extraordinarios alcanzados por Alberto, sobre los efectos que una violación de la política organizacional –suspensión de incrementos salariales- pueda tener en la unidad de toda la empresa, pues aun cuando pidió máxima reserva de la contraoferta planteada a Alberto, Edson sabía que su decisión estaba yendo en contra de las políticas de la empresa, y por ende demostrando que los motivos trascendentes para Edson, estaban en un segundo plano.

Sin duda, Edson veía con agrado y satisfacción, la excelente gestión de la Gerencia de Inversiones, pues ello le significaba recuperar su posicionamiento como Gerente General de Alfa, pues la pérdida del 10% de su cartera de clientes, luego de que Eneri –contratara a Beta como su ES, fue considerada por el Directorio, como una falta de planificación -actitud negligente de Edson- para elaborar una propuesta para Eneri acorde a las condiciones actuales del mercado –había ingresado un nuevo

competidor-, que le permitiera ganar la licitación de Eneri para los próximos dos años. La relación contractual de los últimos 10 años con Eneri, representaba para Alfa una ventaja competitiva, que debió ser explotada.

La pérdida de la última licitación de Eneri, que tuvo que afrontar Alfa, evidenciaría que Edson priorizó el logro de resultados positivos de la empresa lo que le representaría mejores ingresos como Gerente o mayor reconocimiento (motivos intrínsecos o extrínsecos).

Finalmente, dado que Alberto aceptó la contra propuesta de Edson, se afianza la posición que, en el corto plazo al menos, la decisión de Edson fue eficaz, ya que logró la permanencia de Alberto.

- b. **En Alberto como parte afectada de la decisión:** Dado que Alberto logró un incremento significativo en su remuneración anual pasando, inclusive, por encima de la política restrictiva, esta decisión podría empoderarlo para poder hacer nuevos requerimientos en el futuro e inclusive pedir aumentos para el resto de sus colaboradores bajo la excusa que estos podrían irse. En ese sentido, y dado que ha demostrado que la política de restricciones tiene excepciones para algunos casos especiales y que el poder de negociación con el que cuenta en la empresa es muy alto, esta decisión podría no lo ayudar a ser un mejor decisor en el futuro. Sin embargo, si Alberto tiene buenas intenciones y una cultura en valores no haría uso indebido de esta situación en el futuro.

### **3.3.5 Sobre la propuesta de los graduandos con respecto a la decisión de Edson**

Siendo ello así, y con la finalidad de proponer una alternativa de solución a la decisión que tomó Edson, basada en motivacional racional por motivos trascendentes, se plantea proponerle lo siguiente: a) sostener una conversación conjunta entre Alberto, Karina y Edson, a fin de conocer los motivos que lo inclinarían a aceptar la oferta laboral de Beta; b) proponerle un bono adicional -para todos los colaboradores- basado en resultados de rentabilidad, lo que mejoraría las utilidades de la empresa y por ende beneficiaría a todos los trabajadores y no afectaría a la política de restricción establecida ya que está basada en rentabilidad adicional; c) constituir un Comité cuyos objetivos sean evaluar los resultados históricos de la Gerencia de Inversiones, y a partir de ellos definir un esquema de bonificación que premie resultados extraordinarios –que superen las metas de corto plazo- y proponer medidas de mejora de gestión de gastos y propuestas de mejoras a los resultados obtenidos; d) si Alberto no acepta la propuesta, dejarlo ir; y e) ofrecerle la Gerencia al sub Gerente con el mejor perfil. Siendo ello así, se aplicará a esta decisión la evaluación desde los dos (2) puntos de vista antes señalados:

#### **3.3.5.1 Impacto en la organización**

- a. **Eficacia:** Esta propuesta de decisión permite que Edson conozca, de primera mano, las cosas que pueden estar haciendo que Alberto, luego de tantos años, evalúe irse de

la empresa. Asimismo, al darle la opción de incrementar sus ingresos y los de todos los colaboradores a través de la participación de todas la Gerencias, se estaría fomentando el incremento de la eficacia en la organización.

- b. **Atractividad:** Dado que la propuesta permite que Alberto decida sobre las alternativas propuestas, existen 2 caminos. Si decide quedarse, se mantendría la atractividad en la misma, pero si decide irse, alguno de los Sub Gerentes sería promovido y, en el mediano plazo, una vez superada la curva de aprendizaje asociada a la nueva posición directiva, se mantendría el conocimiento diferencial de la empresa.
- c. **Unidad:** La propuesta incrementa la unidad de la empresa al buscar que toda la organización proponga alternativas para mejorar la rentabilidad y, con ello, los ingresos de todos los colaboradores. Asimismo, la propuesta evitaría dar un trato diferenciado, y que podría ser entendido como injusto por el resto de colaboradores, a Alberto en beneficio de cultivar valores como la equidad y justicia, que redundará en un mejor clima laboral para todos.

### ***3.3.5.2 Impacto en las personas involucradas***

- a. **En Edson como decisor:** Al permitir a Alberto decidir y plantear un esquema de incentivo –bono adicional sobre resultados de rentabilidad- que beneficiaría a todos los otros miembros de la ES, esta alternativa permite a Edson mejorar como decisor y que su actuar sea consistente y pensando en el bienestar de Alberto y del resto de colaboradores.
- b. **En Alberto como parte afectada por la decisión:** Toda vez que la propuesta le permite tener una alternativa que mejore sus ingresos y los de sus compañeros y al ver que Edson se comporta de manera correcta, eso debería generar un aprendizaje positivo para Alberto toda vez que: a) se han evaluado más alternativas a las opciones obvias o la salida rápida para retenerlo; así como b) que se ha cuidado en no atentar contra la unidad de la empresa, eso permite aprendizaje positivo para Alberto y el resto de los Gerentes.

El aprendizaje de Alberto es positivo, pues frente al conflicto intramotivacional que le genera la propuesta de bono por resultados de Alfa y la oferta laboral de Beta, si bien ambas propuestas le significarían una mejora en su nivel de ingresos, la contraoferta de Alfa, generará beneficios para él y para todos los colaboradores de la Empresa, reforzando la Unidad, pues se estaría flexibilizando la política de restricción de gastos, promoviendo el compromiso y esfuerzo de todos; si bien el bono se aplicaría por resultados de la Gerencia de Inversiones, la propuesta sería también una manera de motivar al resto de áreas a hacer su trabajo de la mejor manera posible, promover la innovación y creatividad y el desarrollo de iniciativas –por parte del resto de trabajadores- que posiblemente no habían sido manifestada por falta de motivación.

## Conclusiones

**Primera.** La situación descrita en el primer capítulo es una adaptación de hechos reales que, de la experiencia de los tesisistas, refleja situaciones que se presentan en la actividad directiva de los gobernantes de las instituciones.

**Segunda.** Según se ha podido evaluar, los directivos de la empresa Alfa ES tomaron decisiones que pueden haber impactado negativamente a la organización, así como en los propios decisores.

**Tercera.** El presente caso servirá como herramienta de enseñanza a los estudiantes ya que les obligará a evaluar las decisiones adoptadas, las consecuencias de cada una de ellas y a plantear propuestas diferentes a las adoptadas por los directivos.

**Cuarta.** Las alternativas de solución propuestas por los graduandos, desde el punto de vista del impacto en la organización, así como en las personas participantes en la decisión, resultan más adecuadas que las adoptadas por los directivos descritos en el caso de estudio.

## Referencias Bibliográficas

Alcázar, M (2015). *Como mandar bien. Consejos para ser un buen jefe.* (2a ed.). Lima: Infobrax.

APA (2016a). *Normas APA.* 6a ed. Recuperado de <http://normasapa.com/>

APA (2016b). *¿Cómo hacer referencias y bibliografía en normas APA?*. Recuperado de <http://normasapa.com/como-hacer-referencias-bibliografia-en-normas-apa/>

APA (2016c). *Referencias y Bibliografía.* Recuperado de <http://normasapa.com/normas-apa-2016-cuestiones-mas-frecuentes/>

Ferreiro, P., & Alcázar, M. (2014). *Gobierno de personas en la empresa* (6a ed.). Lima: UDEP. PAD Escuela de Dirección.