



## **Impacto en las decisiones directivas**

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

**Samantha Katuska Mansilla Poma**

**Asesor:**  
**Dr. Manuel Alcázar García**

**Lima, diciembre de 2020**



## **Agradecimiento**

En primer lugar, a Dios, a mis padres por haberme apoyado en los tiempos de mayor incertidumbre y nunca haberme dejado caer, porque gracias a su perseverancia, soy la profesional que soy el día de hoy.





## **Dedicatoria**

A mi hijo Nicolas, a mis padres y hermana. Todos ellos, con su apoyo, me animan a seguir perseverando y seguir desarrollando mi misión personal y profesional.

Es mejor adquirir sabiduría que oro fino, y adquirir inteligencia vale más que la plata  
(Proverbios 16:16).





## Resumen ejecutivo

*“Impacto en las decisiones directivas” es un caso que será dividido en dos partes. El caso A se concentrará en Josefina Cáceres. Se describirán sucesos generales de su carrera profesional en el sector de telecomunicaciones y la decisión que tiene que tomar al momento de recibir una nueva oferta laboral. El caso B abordará el estilo de liderazgo de Octavio Barata, el nuevo jefe de Josefina y las dos conversaciones que tuvieron a solas durante cuatro meses. Como consecuencia Octavio le ofrece una propuesta a Josefina. Ella no entiende el porqué de esa decisión.*

**Palabras clave:** *Decisiones directivas; Liderazgo; Dimensiones de la organización; Octógono; Necesidades tipo material, cognoscitivo y afectivo*





## Abstract

*"Impact on management decisions" is a case that will be divided into two parts. Case A will focus on Josefina Cáceres. General aspects of your professional career in the telecommunications sector and the decision you have to make when receiving a new job offer will be described. Case B will address the leadership style of Octavio Barata, Josefina's new boss, and the two conversations they had alone for four months. As a consequence Octavio offers a proposal to Josefina. She does not understand the reason for that decision.*

**Keywords:** *Directive decisions; Leadership; Organization dimensions; Octagon; Material, cognitive and affective*





## Tabla de contenido

Agradecimiento .....	iii
Dedicatoria .....	v
Resumen ejecutivo .....	vii
Abstract .....	ix
Índice de figuras .....	xiii
Introducción .....	1
Capítulo 1. Caso A: impacto en las decisiones directivas .....	3
1.1 El sector de telecomunicaciones .....	3
1.2 La experiencia de Josefina .....	3
1.3 Telefonía Española .....	5
Capítulo 2. Caso B: impacto en las decisiones directivas .....	9
2.1. Octavio Barata, el nuevo jefe .....	12
2.2. Primera Conversación con Octavio .....	13
2.3. Segunda conversación con Octavio .....	14
2.4. Tercera Conversación con Octavio .....	18
Capítulo 3. Notas para el instructor: <i>teaching note</i> .....	19
3.1. Enfoque del caso .....	19
3.2. Objetivos del Aprendizaje .....	19
3.3. Curso, Posición y Nivel del Curso .....	19
3.4. Método de Investigación .....	19
3.5. Resumen .....	19
3.6. Conceptos a abordar en los casos .....	20
3.6.1. Concepto de Motivación / Motivos .....	20
3.6.2. Concepto de Motivos de la acción .....	21
3.7. Análisis del caso A .....	23
3.7.1. Identificación del problema .....	24
3.7.2. Alternativas y criterio de decisión .....	24
3.7.3. Decisión .....	27
3.7.4. Plan de Acción .....	27
3.8. Análisis del caso B .....	31
3.8.1. Definición del problema .....	31
3.8.2. Plan de Acción .....	32

3.8.3. Análisis de Octógono .....	33
Conclusiones .....	0
Bibliografía.....	41



## Índice de figuras

Figura 1. Organigrama de la dirección de ventas de energía móvil.....	4
Figura 2. Organigrama explicado por Nadia Becerra – jefe de canal <i>retail</i> .....	6
Figura 3. Organigrama explicado por Mariana Paz – gerente de canales exclusivos .....	6
Figura 4 Organigrama explicado por Carlton Nami - director comercial .....	11
Figura 5. Descripción de las alternativas del problema inicial .....	25
Figura 6. Descripción de las alternativas deseables .....	25
Figura 7. Descripción de los criterios deseables .....	26
Figura 8. Evaluación de alternativas y criterios .....	26
Figura 9. Plan de acción .....	27
Figura 10. Dimensión de la Organización.....	31





## Introducción

En algún momento de nuestra etapa profesional, sea cómo ejecutivos y directivos podríamos tener el desafío de tener jefes que toman decisiones con un efecto negativo en vez de dirigir correctamente el sistema espontáneo que viene dado por las relaciones entre todas las personas de una organización.

El presente trabajo de investigación se ha elaborado con base en hechos reales y va a permitir discutir la importancia de conocer más sobre la virtud de la prudencia en la toma de decisiones.

El objetivo es analizar correctamente los criterios y alternativas que debió considerar Josefina al momento de tomar una decisión detallando los motivos extrínsecos, intrínsecos y trascendentes, tanto a nivel personal como profesional. Considero que las preguntas que deberían resolverse en el presente trabajo de investigación son: ¿cuáles son los criterios que debería considerar un directivo para tomar una decisión ante una propuesta laboral?, ¿Josefina se encuentra preparada para enfrentar un nuevo reto en la competencia?

El caso se divide en dos partes. En el caso A se presenta una breve reseña del sector de telecomunicaciones, también se realiza una revisión de la experiencia de Josefina. En el caso B se presenta el estilo de liderazgo de su jefe Octavio y se desarrollan tres conversaciones super importante.

Se desea que el presente trabajo de investigación pueda ser desarrollado con el método del caso en Escuelas de Dirección, como el PAD, de una forma ágil y participativa, llevando a la reflexión y el debate. Asimismo, estimular el trabajo en equipo y promover la aplicación del razonamiento teórico y práctico para la toma de mejores decisiones.



# Capítulo 1. Caso A: impacto en las decisiones directivas

## 1.1 El sector de telecomunicaciones

Las líneas telefónicas instaladas crecieron muy lentamente entre 1982 y 1992. Lima era la ciudad menos comunicada de América Latina y la situación era aún más grave en provincias. En 1993, en el gobierno de Alberto Fujimori, la empresa Telefonía Española, empresa de inversionistas españoles, ganó la licencia para la operación de telefonía hasta el 2024. Es el operador con más experiencia en instalación de antenas a nivel nacional y ha logrado conseguir clientes en pueblos y provincias alejadas del Perú. Next del Perú S.A, ingreso en 1998 y Clarín Móvil S.A, empresa de inversionistas mexicanos en el 2005. Después de una década, en el 2014, Energía Móvil, empresa de inversionistas chilenos, inicia sus operaciones con ofertas súper agresivas. El lanzamiento fue súper bullicioso e impactante. Los spots publicitarios de Energía Móvil comunicaban a gritos “La señal que estabas esperando”.

## 1.2 La experiencia de Josefina

Josefina Cáceres estudió la carrera universitaria de Marketing y Gestión Comercial. Su primer trabajo lo inició en el 2007 cuando ingresó a Clarín Móvil como asesora de Servicios. Luego realizó una línea de carrera por casi diez años donde tuvo la oportunidad de trabajar en áreas como Portabilidad; Créditos y Cobranzas *Retail*; Producto y Análisis de la Competencia; y Fidelización hasta el 2016.

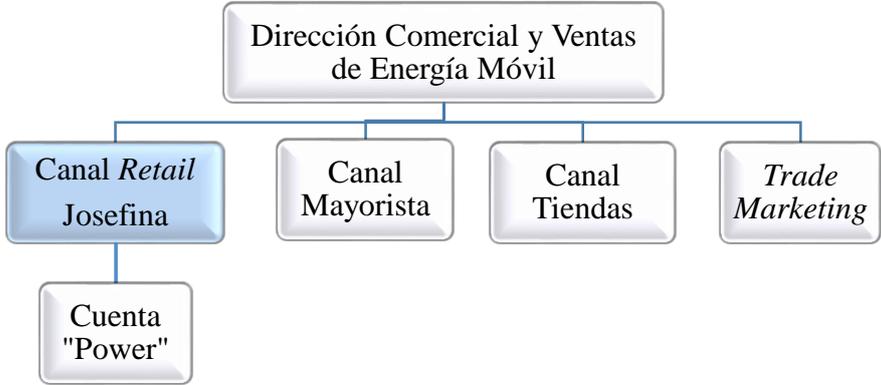
En el 2016, Energía Móvil estaba contratando a los mejores talentos de la competencia de áreas como comercial, redes y sistemas de tecnología. Angélica Mendoza, Gerente de Negocio del Canal Mayorista de Energía Móvil, se contactó con Josefina para ofrecerle una oportunidad laboral donde incluía mayores responsabilidades, retos profesionales y también mejores beneficios salariales.

Josefina aceptó la propuesta e ingresó a Energía Móvil en el canal mayorista. Cuando ingresó a laborar, recibió capacitación de salud ocupacional, seguridad, normas y reglas de la empresa y le entregaron un manual de introducción a la cultura, valores y pilares de Energía Móvil.

Al año siguiente pasó a formar parte del equipo del canal *Retail*. Ambos canales se encontraban en la Dirección de Ventas. Las estrategias comerciales de cada canal se realizaban en coordinación con las áreas de *Trade Marketing*, Producto, Capacitación. La segmentación

por territorio ayudaba a que la gestión fuera más ágil y la comunicación sea más rápida con cada líder de territorio.

**Figura 1. Organigrama de la dirección de ventas de energía móvil**



Fuente: elaboración propia

En ambos canales se terceriza con socios estratégicos. Los socios contratan y administran la fuerza de venta: jefes, supervisores, promotores. Una de las principales funciones de los socios es velar por el cumplimiento de la cuota asignada por punto de venta, brindando el mejor servicio, informando los beneficios y experiencia de Energía Móvil.

Josefina era la responsable del desarrollo comercial, planificación estratégica, control del costo mensual y presupuesto anual de la cuenta “Power” que facturaba mensualmente S/.3.5 millones, con un margen entre el 7% - 10% de manera mensual. Ella tomaba decisiones comerciales y ejecutaba estrategias enfocadas al usuario y/ o consumidor final, con el objetivo de lograr sus metas comerciales al 100%. Fue reconocida en dos ocasiones por exceder su objetivo mensual de ventas en el canal *retail*.

A su vez, con el equipo de ventas del socio “Power”, ejecutaba acciones para lograr mayor conversión entre el número de clientes que se acercaban a consultar y ventas concretadas. El equipo debía estar atento para buscar oportunidades y conseguir nuevos espacios comerciales donde existiera mayor tráfico de clientes y poder lograr mayores ingresos. Además, Josefina era parte de una mesa de trabajo del Proyecto de Transformación Digital de Energía Móvil representando al canal *retail*.

En el 2017, Energía Móvil logró ser reconocida como la mejor compañía de telecomunicaciones para atraer talento. Las políticas permitían que el personal estuviera al tanto de las oportunidades de desarrollo en la organización y además respetaban el balance vida-trabajo.

Energía móvil se preocupaba por vigorizar las relaciones interpersonales de todos los colaboradores y realizaba las siguientes actividades dentro del horario de trabajo:

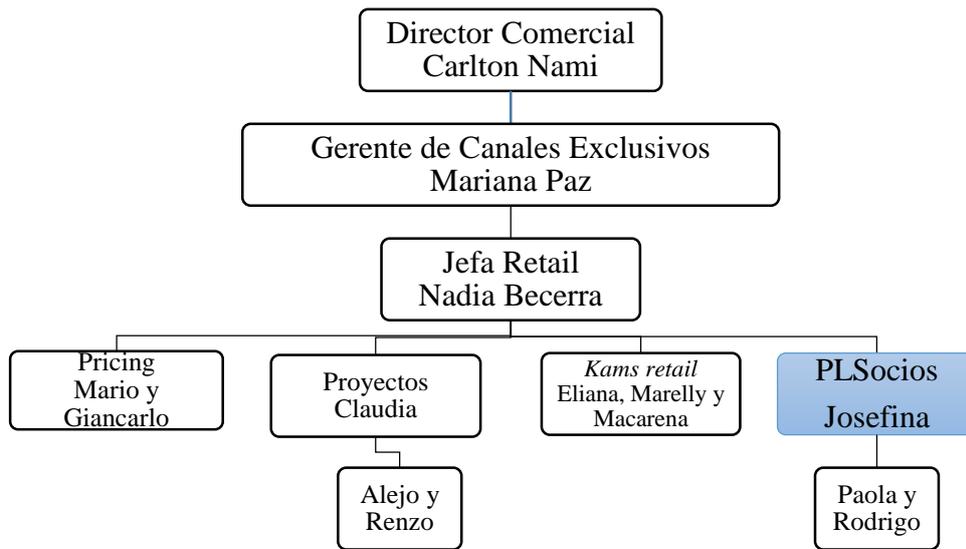
- Reunión de integración bimensual.
- Paseo campestre trimestral con todos los colaboradores de diferentes áreas.
- Celebración anual por cumplimiento de objetivos de venta y logros del año anterior.
- Entrega de obsequios, premios e incentivos por día del vendedor.
- Desayunos mensuales con toda la Dirección liderado por el director del canal.
- Celebración por el Día de la Madre y Día del Padre.
- Celebración por el día del niño. Organización de gymkana y obsequios para cada hijo del colaborador.
- Integración por festividades como: Día de la Independencia del Perú y Navidad.
- Convenios educativos con escuelas de posgrado, universidades e institutos.

### **1.3 Telefonía Española**

El jefe de canal *Retail* de Telefonía Española había solicitado que se creara el puesto de Project Leader Socios y su principal responsabilidad era el relacionamiento con los socios del canal *Retail*. Necesitaban desarrollar un modelo diferente con los socios y realizar acciones para mejorar la comunicación con los socios.

En Julio del 2018, Josefina recibió un correo de Nadia Becerra, jefa del canal *retail* de Telefonía Española, donde la invitaban a una entrevista. En la reunión, Nadia le comentó que necesitaban un Project Leader para ver exclusivamente el relacionamiento con los dos socios de negocio a nivel nacional “Fantasyland” y “Trex” y el puesto tendría a su cargo dos ejecutivos de cuentas (KAM). El equipo *Retail* estaba conformado por doce personas y estaban divididos por cuatro subgrupos: KAMs *Retail*; Pricing; Socios y Planificación de Proyectos.

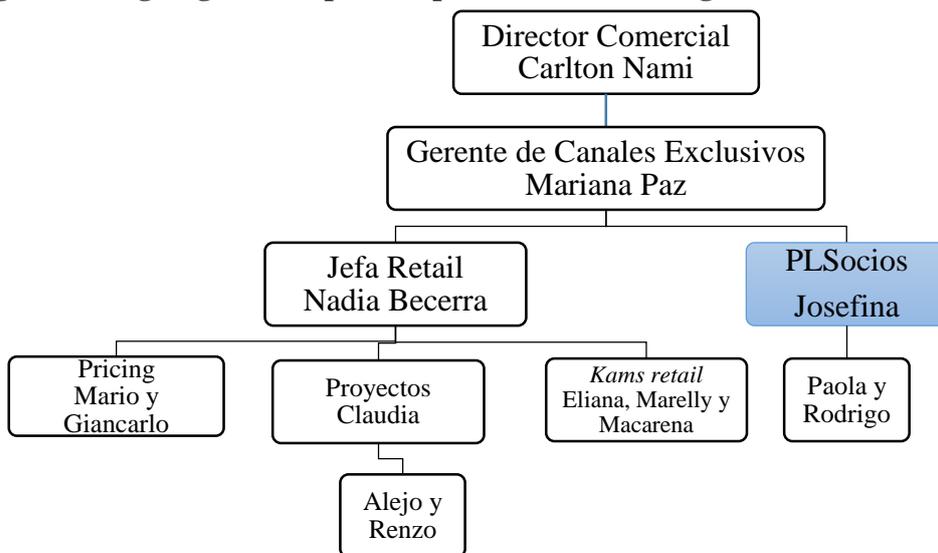
**Figura 2. Organigrama explicado por Nadia Becerra – jefe de canal *retail***



Fuente: elaboración propia

Luego de un par de semanas, Nadia agenda otra reunión para que Josefina conversara con el Gerente del Canal: Mariana Paz. En la conversación, Mariana le comentó que el modelo de negocio de Energía Móvil estaba funcionando muy bien en el canal *retail* y necesitan replicarlo o mejorar su actual modelo porque estaban perdiendo participación de mercado en el canal *retail*. Le explico que el reto del puesto era rediseñar de forma rápida la forma de trabajar con los socios y que era una excelente oportunidad para liderar todos los cambios que se necesitará en el canal. Además, el Director Comercial había solicitado que esta posición le reportara directamente a Mariana y que ya no se encontraría a cargo de Nadia.

**Figura 3. Organigrama explicado por Mariana Paz – gerente de canales exclusivos**



Fuente: elaboración propia

Después de esas dos entrevistas, el área de talento humano, le envió la propuesta laboral y le explicaron los beneficios: horario flexible de lunes a jueves; ingreso flexible entre las 7:30am y las 9:30am y salida a partir de las 5:30pm; todos los viernes del año la salida era a la 1:00pm; *flex place* una vez a la semana; podían ir con ropa casual todos los días; seguro EPS para su hijo y para padres de familia, bono o utilidad dependiendo de los resultados del año. En el contrato indicaba que el periodo de prueba sería de seis meses y tendría un cargo de confianza.

A Josefina le gustó la propuesta porque pensaba que el haber trabajado en las tres empresas de telecomunicaciones le daría mucho valor profesional como experta en el rubro de telecomunicaciones. Que la hayan tomado en consideración para el proceso de selección le llenó de mucha alegría, pero como más tarde reconoció, se olvidó de la humildad. El ego la invadió porque sabía que ella podía ser una de las pocas personas que hubiera trabajado en las tres empresas más importantes del rubro. El seguro EPS para su mamá también era una variable que la motivaba a realizar el cambio. La remuneración mensual ya no tendría un sueldo variable, solo sería un sueldo fijo. Ella sabía que era muy capaz de poder liderar dos socios a nivel nacional y que era momento de tener dos subordinados directos.

Al momento de la propuesta, Josefina, estaba iniciando el tercer trimestre del MBA Part Time y aún le faltaba un año y medio más de estudios. Conversó con varias personas antes de tomar la decisión.

La primera persona con la que se reunió para que le ayudara a tomar la decisión fue con su amiga Juana Gómez. Ella fue su Gerente de Producto y Desarrollo de clientes cuando trabajó en Clarín Móvil. Trabajó en Telefonía Española por cinco años, desde el 2003 hasta el 2008. Le sugirió que sí realizará el cambio porque Telefonía Española era una empresa transnacional, que tenía presencia en veinte cuatro países a nivel mundial y tenía un respaldo económico para poder inyectar capital si era necesario. En cambio, Energía Móvil, tenía presencia solo en dos países en Chile y en Perú. Aún no habían recuperado lo invertido y los resultados de fin de año indicaban que estaban en pérdida. “Apuesta por Telefonía Española y asegura tu crecimiento profesional”.

La segunda persona con la que conversó Josefina fue con su amiga Daniela que trabaja en Telefonía Española desde que era practicante en el área de Publicidad. Ella trabajaba ahí desde hace diez años y a la fecha tenía el puesto de Ejecutiva Senior. El principal atributo que le resalta fue el seguro de salud privado por la cobertura y beneficios. Enfatizó que podría

asegurar también a sus padres y que pocas empresas brindaban ese beneficio. “El stress laboral es como en cualquier empresa, te adaptaras rápido, acepta la propuesta Josefina”.

La tercera persona con la que conversó fue con su enamorado. Él trabajaba en el banco BCT. Había acompañado a Josefina cada vez que había decidido un cambio de área o de empresa como fue en el caso de Clarín a Energía Móvil. Le sugirió que realizará el cambio. “Es momento que recibas un sueldo fijo y más alto, sin variable y además mejores beneficios para tu familia” Sugirió que se enfocará completamente en los cambios que tenía que realizar y medirlos desde que ingrese.

Finalmente, conversó con una Directora del MBA le sugirió que no se arriesgará a un cambio laboral en estos momentos y que le llegarían más propuestas cuando termine el MBA. “La inversión de tu maestría no es un costo hundido, no puedes arriesgar todo lo invertido, espera y luego llegaran otras oportunidades, Telefonía Española no es un lugar que sea conocido por un buen clima laboral y además realizan continuamente cambios”



## Capítulo 2. Caso B: impacto en las decisiones directivas

Josefina presentó la oferta de trabajo a José, Gerente de *Retail* de Energía Móvil. Ella no esperaba una contra oferta, sin embargo, José, le preguntó cuáles eran los motivos para considerar este cambio en estos momentos. Él no deseaba que Josefina se fuera de la empresa, por ello consultó con RR.HH., si podían igualar la oferta.

José: Josefina, no nos gustaría que te fueras de Energía móvil. Valoramos tu trabajo y queremos seguir creciendo contigo. He negociado con RRHH un aumento de sueldo del quince por ciento a tu sueldo fijo. Por el momento no hay jefaturas o liderazgo de equipos en Lima. Si deseas crecer dentro de la empresa, las oportunidades están en regiones. Además, quiero que sepas que Telefonía Española no tiene buenas referencias de tener un buen clima laboral.

Josefina: José agradezco la gestión que has realizado por el aumento de sueldo. Me encantaría ir a trabajar a provincia, pero por el momento no puedo, por mis estudios, por Nicolas y por mi mamá. Agradezco tu apoyo y también por todo lo aprendido en el canal este año. He estado analizando la oferta laboral de Telefonía Española y considero que es una buena oportunidad para crecer profesionalmente.

Los compañeros de Josefina en Energía Móvil no estaban tampoco de acuerdo con la decisión de aceptar la oferta comercial de Telefonía Española porque pensaron que solo la utilizarían y no sería feliz.

Finalmente, el 03 de setiembre de 2018, Josefina asumió el puesto como Project Leader *retail*. Estaba emocionada por la promesa del puesto, tendría autonomía para realizar cambios según la necesidad y tendría su primer equipo a cargo. Rodrigo de 29 años, había trabajado dos años en Telefonía Española y trabajaba hasta fines de setiembre porque el Banco BBMA le había ofrecido un puesto de Supervisor de gestión para call center. Paola de 23 años, tenía un mes en el puesto como Ejecutiva Comercial. Había terminado la universidad hace seis meses atrás, era su primera experiencia profesional y recién aprendería del sector de telecomunicaciones.

De setiembre a diciembre, el trabajo de Josefina fue retador. Ella logró que los jefes, supervisores y fuerza de venta se enfocaran en la venta de los servicios de Telefonía Española

y no en la venta de los equipos celulares. Dentro de las principales acciones que realizó Josefina fueron:

- Objetivos concretos para toda la fuerza comercial. Cuota de venta desde el primer día.
- Definió la cuota mensual de ventas con el área de planificación comercial de Telefonía Española. Luego de ello se distribuía las cuotas por regiones y por categoría de acuerdo al punto de venta.
- Segmentación de punto de venta de cada territorio.
- Seguimiento de la venta diaria por cada subproducto a nivel nacional.
- Compromiso de objetivos de venta con los jefes y supervisores del socio.
- Control semanal de KPI de fraude, rotación de equipos, stocks, rotación de personal.
- Seguimiento de comisiones mensuales y control de cuadro de gastos.
- Creación de reportes de venta para seguimiento semanal con socios de negocio

Una vez a la semana, visitaba los puntos de ventas para validar si la fuerza de venta utilizaba los argumentarios de venta, si contaban con todas las herramientas necesarias y además para escuchar las sugerencias de los promotores. Con las diferentes acciones que Josefina realizó en el periodo de cuatro meses, logró llevar el cumplimiento de ventas de un 60% a un 85%. Josefina coordinaba con los cuatro jefes de venta y diez supervisores a nivel nacional. Revisaba al detalle las ventas de manera semanal, revisaba por producto, por territorio, por supervisor y/o jefe. Los fines de semana eran los días que los promotores elevaban mayores incidencias por la continua caída del sistema de venta de Telefonía Española y había poca comunicación de los horarios en que la restablecerían, también reportaban el incorrecto abastecimiento de materiales (equipos).

En la última semana de noviembre, a puertas de iniciar la campaña más importante del año, el área de *trade marketing* lanzó el plan de comunicación de la campaña de Navidad haciendo referencia a tres equipos móviles que no había en stock para el canal *retail* y además los materiales no estaban configurados para la venta y los precios eran más elevado que la competencia. Los materiales habían llegado solo a Lima y regiones no contaban con afiches, volantes, etc.

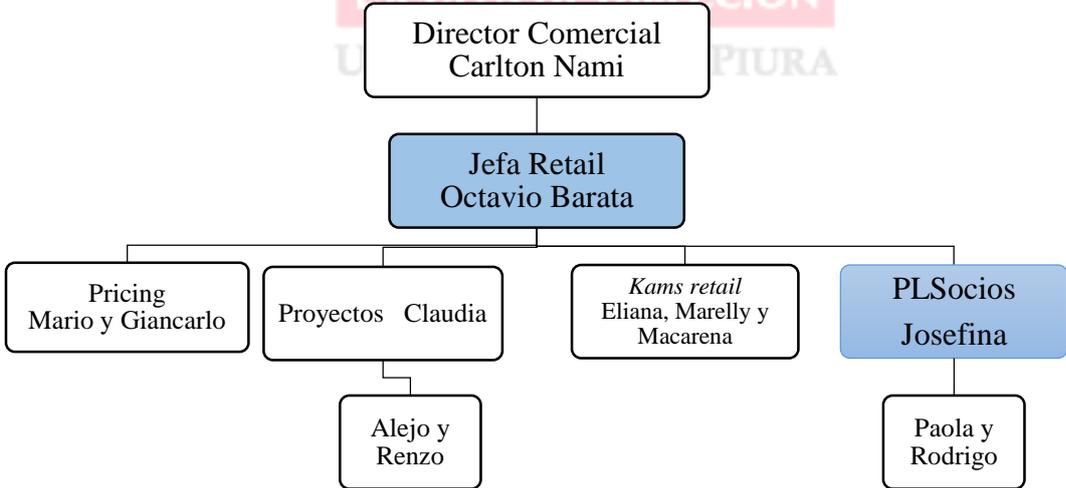
Josefina conversó con los jefes de otros canales de atención para que pudieran aprobar el traslado de los equipos de promoción que el canal *retail* necesitaba. Los socios se quejaban porque no tenían stock de equipos y tampoco una oferta competitiva. Tuvo que elevar el pedido a Mariana Paz para que pueda aprobar la reducción de precio de otros tres equipos que no se

encontraban en la oferta para que la fuerza de ventas pueda vender. Adicional a ello, negocio con el área de lealtad para poder emitir vales de consumo y tarjetas de regalo para los promotores que realizaban mayores ventas de los nuevos equipos que se agregaron a la Campaña de navidad. Esos problemas sucedían por falta de comunicación entre áreas internas y por no definir una estrategia en conjunto, como consecuencia, impacto en el resultado de ventas del canal.

En diciembre del 2018, Telefonía Española cerró por segundo año consecutivo con pérdidas por S/.410 millones, especialmente por la caída en ingresos de los productos móviles. En el cuarto trimestre del 2018, las ventas fueron 5% menos respecto al mismo trimestre del 2017. Las ventas acumuladas del 2018 también cayeron 4% y los ingresos cayeron 8% respecto al año anterior. Josefina recién se enteraba que era muy típico que se realizaran reestructuraciones o cambios de personas entre direcciones en los cierres de año.

Los cambios también iban acompañados de reducción de planilla de diferentes áreas. Nadia Becerra tomó la decisión de renunciar y de ir a vivir en España con su familia. El director comercial, Carlton Nami, realizó una reestructuración para el canal *retail* en diciembre 2018. Mariana Paz dejaría ser la Gerente de Canales Exclusivos. El nuevo jefe del Canal *Retail* sería Octavio Barata.

**Figura 4 Organigrama explicado por Carlton Nami - director comercial**



Fuente: elaboración propia

## 2.1. Octavio Barata, el nuevo jefe

Octavio Barata, tenía 36 años. Estudió Administración de Empresas y contaba con un MBA. Se había casado un par de años atrás y aún sin hijos. Había trabajado por más de diez años en una empresa que fabricaba y distribuía bebidas alcohólicas a nivel nacional. Su último puesto fue jefe del territorio Piura. Renunció a la empresa porque deseaba retornar a Lima y no había vacantes de puestos para trabajar en la capital.

Antes de ingresar al canal *retail*, Octavio había sido el jefe de *Trade Marketing* en Telefonía Española. Le reportaba al Director Comercial Carlton Nami y contaba con un equipo de cinco ejecutivos. Sus funciones principales, era, velar por el cumplimiento de la correcta exhibición de materiales gráficos, banners, folletería, revistas en los puntos de venta a nivel nacional: tiendas propias, tiendas franquiciadas, puntos de venta *Retail*, puntos de venta mayorista. El equipo coordinaba con el área de compras, canales de ventas y proveedores.

Desde la primera semana de enero, Octavio solo se encontraba en reuniones. Llegaba a las 9am, saludaba al equipo y no regresaba hasta las 5pm – 5:30pm. En los espacios libres que tenía antes o después de sus reuniones, revisaba temas que eran de urgencia para el equipo. En opinión de Josefina, Octavio reflejaba ante el equipo que era un hombre frío, generaba sus propias opiniones en base a las experiencias de otras personas, prejuizaba sin conocer y se quedaba con la primera impresión.

El canal *retail* estaba sufriendo cambios. Los socios de negocio se sentían presionados por el incremento de cuota, por la reducción de sus comisiones, incremento de penalidades y también exigían la solución de las continuas caídas de los sistemas de Telefonía Española. Solicitaban el cierre de puntos de ventas que no eran rentables y que se ejecute el pago de comisiones pendientes del año pasado. Los *retails* cobraban alquiler de espacio fijo más un porcentaje de facturación de las ventas. Cenconorth, Fala, Tottem, Replay, exigían el incremento de tickets que facturaban en Telefonía Española, estaban preocupados por la disminución de ingresos en sus cajas. El ticket promedio que ingresaba a las cajas de los *Retail* había disminuido de S/.269 a S/.99. Eso se debía a que los equipos celulares asociados a una línea postpago se estaban financiando en el recibo del cliente y la cuota inicial era de S/.1 o S/.0. El *retail* comisiona un porcentaje por cada ticket ingresado, es decir, por cada compra que el cliente realiza, ya sea por equipo o por chip, el *retail* comisiona entre el diez por ciento y quince por ciento de la venta

## 2.2. Primera Conversación con Octavio

Casi un mes después de su ingreso al área, Octavio programó reuniones independientes con cada uno de los miembros del equipo. La reunión con Josefina fue a inicios del mes de febrero.

Octavio: ¿Cómo te sientes con todos los cambios del área?

Josefina: Me siento bien. La presión ha aumentado. Sería bueno que implementemos KPIs y control de objetivos para todos. Considero que las ventas no deberían depender solo del equipo que lidera a los socios de negocio sino de todo el equipo del canal *retail*. Cada uno es pieza clave para que las ventas puedan realizarse correctamente en el punto de venta. Es necesario, que se ordenen las funciones y responsabilidades de cada uno. El equipo está conformado por jóvenes entre 21 a 26 años, se les tiene que ayudar y enseñarles. Lo podríamos revisar de manera mensual y vamos probando qué ítems agregar o quitar para llevar un mejor control de la operación.

Josefina le comentó su experiencia desde que llegó a Telefónica Española y los cambios que había realizado con los socios y la implementación de estrategias comerciales. Culminando la reunión, Josefina aprovecho para realizarle la siguiente pregunta:

Josefina: ¿Me gustaría saber qué esperas de mí en el puesto?

Octavio: No creo que estés presionando a los socios de forma correcta para lograr los objetivos. Piénsalo. Además, me han dicho que está pendiente la entrega del reporte segmentado por territorio.

Josefina: (Desconcertada y sorprendida con la respuesta)

Octavio, el reporte segmentado por territorio es nuevo. Así como los cinco reportes que he implementado desde que llegue. La diferencia de este reporte con los otros, es que este se está realizando de manera manual con la información de los socios porque cuando se compara con la información del territorio, no cuadran las ventas por vendedor. El reporte no se puede realizar con la información de la base de Telefonía Española. Además, Claudia (líder de proyectos y mejoras del canal) está informada sobre las mejoras que se tiene que realizar con la base donde extraemos la información.

Josefina se quedó sorprendida con la opinión de Octavio ya que habían trabajado solo un mes. Era la primera vez que hablaban y era la oportunidad para poder conversar cómo iban a trabajar, pero al final no hablaron sobre ello.

Octavio: Ok me avisas cuando este el reporte listo.

A partir de esa fecha, Octavio, solicitaba reuniones a los Gerentes de los socios sin incluir a Josefina. A pesar de ello, los Gerentes de los socios llamaban a Josefina para comentarle sobre la reunión programada y de los acuerdos que tomaban. Los Gerentes y Jefes de Ventas de los socios se quejaban del trato hostil de Octavio y su forma de presionar para lograr los objetivos. Octavio programó reuniones con todo el equipo *retail* los miércoles de 3pm a 6pm. En las reuniones semanales, si Josefina realizaba alguna sugerencia o comentaba alguna alternativa para resolver algún problema del canal o de ventas, Octavio se limitaba a minimizar cada sugerencia de Josefina. El equipo del canal *retail* se daba cuenta de la forma de responder de Octavio hacia Josefina.

La presión seguía aumentando, todos los del equipo del canal *retail* estaban conectado todo el fin de semana a través del celular. Todos tenían que estar atentos a cualquier comunicación por WhatsApp en cualquier momento del día. Si no se le respondía a Octavio en línea, es decir, en el mismo instante, se molestaba e iniciaba sarcásticamente la siguiente reunión mencionando a la persona que no le contestó en el chat. Los fines de semana y feriados no había descanso para Josefina ni para su equipo. Octavio indicaba que era responsabilidad de Josefina cualquier alerta o deficiencia que encontraran en el punto de venta *retail* a nivel nacional.

Al transcurrir los meses, Josefina se encontraba ya un poco agotada del estilo de dirección de Octavio. Ella no era la misma, ya no opinaba, solo ejecutaba las directivas que Octavio indicaba, dejó de cuestionar las estrategias comerciales y solo le indicaba al socio lo que tenía que realizar. A fines del mes de abril, Octavio envió por mail los KPIS con que se mediría de manera mensual a cada grupo según sus responsabilidades.

### **2.3. Segunda conversación con Octavio**

A inicios del mes de mayo, la empresa Maccro llamó a Josefina para que participará del proceso de Product Manager para la categoría de Línea Blanca. Ella asistió a la entrevista para escuchar la propuesta. Los beneficios y remuneración no la convencieron, pero tomó esta oportunidad para poder iniciar una conversación con Octavio.

Si bien ella estaba agotada por el trato y estilo de liderazgo de Octavio, creía que la mejor forma de solucionar las diferencias con Octavio era conversando con él y no huyendo a un nuevo trabajo.

Josefina: ¡Hola Octavio! ¿Tú crees que tengas 15 min para poder conversar?

Octavio: Sí claro.

Josefina: Octavio, yo soy una persona súper sincera como te lo comenté en la primera reunión y me gustaría poder compartir contigo la oportunidad que Maccro me está presentando. El área de Recursos Humanos, me llamó hace un par de días para invitarme a participar en el proceso de Product Manager en Maccro.

Octavio: ¡Oh! ¡Te felicito! Toma el puesto. Maccro es una muy buena empresa.

Josefina: (Sorprendida por su interrupción)

En realidad, te lo comentaba porque me parece importante tener una comunicación sincera y horizontal. Por el momento no deseo continuar con el proceso, tengo nueve meses aquí y no he aceptado continuar con el proceso porque considero que en el área hay mucho por trabajar y es un reto para mí poder ayudar al socio para que cumpla los objetivos. Más bien quería aprovechar esta conversación para comentarte que en los dos últimos meses me he dado cuenta que tú no me estás considerado en las reuniones con los gerentes de los socios y tampoco me incluyes en las reuniones con las áreas internas cuando se tiene que conversar sobre acciones de los socios. ¿Quería saber si es por algún motivo en especial o deseas brindarme algún feedback para mejorar la gestión con los socios?

Octavio: Josefina te aconsejo que tomes el puesto de Maccro porque no estoy de acuerdo como llevas el manejo de los socios y tampoco creo que estés feliz aquí. Tú siempre hablas de felicidad, del enfoque hacia las personas, de la importancia de los tiempos en el trabajo, la familia y estudios y de vivir el presente. Esa filosofía y ese estilo quizás se puedan aplicar en Energía Móvil. Por más que Recursos Humanos indique que puedan venir con zapatillas todos los días y vestimenta casual, por más que implementen “*Flex place*” una o dos veces a la semana, sitios flexibles o que en realidad las personas no tengan un sitio ya específico, por más que exista todo eso, Telefonía Española no va cambiar. Los directores

no van a cambiar, la manera de pensar no va a cambiar o al menos eso no va suceder en esta década porque están regresando los mismos directores que fueron destacados en otros países. Ellos piden solo resultados y no les importa las personas.

Cuando ingresé a este canal, pensé que “la ola de cambios” sería los primeros tres meses y que luego se calmaría. Yo no tengo ningún problema en trabajar aquí desde las 8am hasta las 10pm u 11pm. Puedo almorzar en 15 min y seguir trabajando. Además, mi esposa me apoya y sabe que mi trabajo es primero. Sin embargo, tú, como madre soltera, prácticamente ves sola a tu hijo, no tienes el mismo apoyo que yo, que tengo un matrimonio. Me imagino que por ser mujer es mucho más complicado. Por todo lo que te he indicado, te aconsejo que mejor llama a Maccro y le indiques que deseas continuar con el proceso. Además, para ser sincero, a mí me daría la oportunidad de armar un equipo nuevo para que trabajen a mi manera y a mi ritmo.

Josefina (fuera de sí):

Octavio, lo que percibo y siento es que tú no estás de acuerdo con las ideas que propongo para el canal, no estás de acuerdo con las ideas o estrategias comerciales que implemento con el socio, no estás de acuerdo con mi estilo de liderazgo frente a mi equipo y al equipo del socio, no te gusta mi estilo de pensar o mi estilo de vida. Los cambios se efectúan con un plan y se va trabajando mes a mes para lograr los cambios. Si tú no sientes cómodo con mi trabajo o conmigo, enséñame o indícame cómo deseas que trabajemos, o, si te molesto, otra opción sería que me reubicaras de área.

Octavio: La verdad Josefina, yo no podría recomendarte a otra área. No podría recomendarte al área de Iván (canal de tiendas) o la de Jack (canal masivo) o la de Pedro (canal *Trade marketing*). Cuando uno recomienda, es porque está seguro de que esa persona les va dar resultados. Yo no siento eso contigo.

Josefina (con casi lágrimas en los ojos):

Ok, Octavio. Te pido disculpas si es que no estoy cumpliendo tus expectativas. Estoy conectada de lunes a domingo desde que abre hasta que cierra el *retail*.

Intento contestarte siempre en línea con las respuestas a tus dudas y entregarte todo lo que me solicitas. Y con todo lo que me has dicho, me haría tres preguntas: ¿No quiero? ¿No puedo? ¿No sé? Si consideras que necesito algún tipo de capacitación, podrías ayudarme y enseñarme.

Octavio: Josefina, podría enseñar a alguien Junior, pero con la experiencia que tú tienes, creo que no debería enseñarte las cosas que debes hacer. Tengo una reunión en 5 min con Iván del Canal de Tiendas. Si gustas podemos retomar la conversación después. Por favor no te olvides de enviar la información solicitada por Joyce (asistente del Director Comercial) el día de hoy antes que te retires.

Josefina: Ok Octavio. Gracias por la conversación.

Luego de esa conversación, Octavio fue aún más indiferente con Josefina

Después de la hora del almuerzo del jueves 30 de mayo, Josefina Martínez, se encontraba en reunión con el Gerente de Cuenta de su socio Fantasyland. Conversaban sobre las eficiencias operativas y comerciales que se debía realizar antes que culmine el segundo trimestre del año con el objetivo de lograr el margen positivo antes del cierre de año. Adicional a ello, había identificado duplicidad de funciones en algunos puestos. De pronto, su jefe Octavio Barata, le escribe por WhatsApp indicándole que por favor se acerque a la sala A del piso 4 del edificio de Telefonía Española.

Josefina: ¡Hola Octavio! ¿Cómo te puedo ayudar?

Octavio: Mira Josefina, para mí esto es muy difícil. He conversado con Recursos Humanos, por eficiencias de la empresa y la situación actual de Telefónica Española, la empresa está realizando una reestructuración laboral. Y como tú eres un puesto de confianza y tu periodo de prueba ya pasó, te voy a proponer dos opciones:

1. Renuncias hoy y te damos un mes más de beneficios. Es decir, renuncias hoy, mañana viernes es tu último día y ya no tienes que venir el lunes. Sin embargo, tus beneficios serian hasta el 30 de junio y tu fecha fin de trabajo sería 30 de junio.
2. Retirarte la confianza de tu puesto el día de hoy y en tu récord laboral, saldría “Despedida” - Motivo “Retiro de Confianza”

Josefina: ¿Qué? ¿Por qué? ¿Por favor, podemos llegar a otra solución? ¿Qué paso? Octavio, ¿Son mis dos únicas alternativas? ¿No podrías reubicarme en otra área?

Octavio: No, no puedo reubicarte a otra área. Ya hablé con Recursos Humanos.

Josefina: Nunca he estado en esta situación. No podría responderte ahora. No sé qué responderte. Debo de asesorarme con Recursos Humanos y también a nivel legal. Además, los procesos de recolocación laboral demoran entre tres a seis meses. Tengo a Nicolas en el colegio y además estoy estudiando la maestría. Tengo que pensar bien antes de responderte.

Octavio: Ok, como máximo mañana necesito que me respondas

#### 2.4. Tercera Conversación con Octavio

En la mañana del 31 de mayo. Josefina está sentada en su sitio revisando su correo.

Octavio: Hola Josefina. Por favor juntémonos en la sala con Daniel, el encargado de Recursos Humanos.

Josefina: Ok.

Daniel: Hola Josefina ¿Cómo estás? ¿Ya tomaste una decisión?

Josefina: Hola Daniel. No voy a firmar ninguna carta de renuncia. He solicitado a Octavio que, si es una decisión personal que no forme parte del equipo *retail*, entonces que me ayude a reubicar en otra área. Porque no hay ninguna evidencia que yo haya realizado un mal desempeño o trabajo desde mi ingreso a la fecha. No voy a firmar ninguna carta y tampoco aceptare ninguna de esas dos opciones. Si ustedes desean retirarme la confianza de mi puesto, háganlo. Sin embargo, no firmare nada y seguiré los procesos legales correspondientes.

## Capítulo 3. Notas para el instructor: *teaching note*

### 3.1. Enfoque del caso

El presente trabajo de investigación cuenta con dos focos de atención: 1. la prudencia de Josefina al momento de tomar la decisión sobre una nueva oferta laboral; 2. se va analizar un problema no operativo con el esquema de análisis “El Octógono” (Ferreiro, 2013). Se ha dividido el caso en dos partes para poder analizar las decisiones personales y directivas. El propósito es analizar correctamente los criterios y alternativas antes de tomar una decisión.

### 3.2. Objetivos del Aprendizaje

La discusión y análisis del caso permitirá profundizar cómo practicar la prudencia en la toma de decisiones y el correcto estilo de dirección que los líderes deben de evangelizar en la organización.

### 3.3. Curso, Posición y Nivel del Curso

Ambos casos son dirigidos a profesionales de nivel post grado, para que puedan ser desarrollados con el método del caso en Escuelas de Dirección, como el PAD, con el objetivo de “entrenar a sus alumnos en la resolución de problemas prácticos. es decir, en la toma de decisiones” (Ferreiro, 2013).

### 3.4. Método de Investigación

El caso está basado en una experiencia propia del autor inspirado en hechos reales, tanto los nombres de las empresas y protagonistas han sido modificados.

La investigación se desarrollará extrayendo textos literales de los libros “Gobierno de personas en la empresa” de Pablo Ferreiro y Manolo Alcázar (2017). Lima: Universidad de Piura. PAD Escuela de Dirección; y “Decisiones Directivas” de Manolo Alcázar (2019) Lima: Prodec.

### 3.5. Resumen

#### Caso A

Josefina Cáceres, trabaja en Energía Móvil en el canal *Retail* y lidera el socio “Power”, canal de ventas más importante de Energía móvil. Josefina recibe una oferta laboral de la competencia directa “Telefonía Española” para liderar el Canal *Retail*. El reto consistía en liderar los dos socios “Fantasyland” y “Trex” y replicar las estrategias del modelo actual de Energía Móvil. La oferta laboral estaba conformada por un incremento de sueldo del 20%, el

sueldo sería fijo sin variables, tendría a cargo de dos ejecutivos comerciales y seguro EPS con mejores beneficios de cobertura para su hijo y padres.

Josefina había trabajado por casi diez años en Clarín Móvil, dos en Energía Móvil y le pareció super interesante la oferta de Telefonía Española. Ella cursaba el primer año de estudios del MBA. Era una decisión muy difícil para Josefina, es por ello que consulto a cuatro personas: su ex Jefa en Clarín Móvil, su profesora del MBA, su enamorado y su mejor amiga que trabajaba en Telefonía Española.

## **Caso B**

Josefina realiza el cambio a Telefonía Española y efectuó diferentes acciones con el equipo comercial de los socios con el objetivo de cumplir las ventas mensuales. En el mes de diciembre, renuncia Nadia Becerra y cambian a Mariana Paz como Gerente a Canal Online. Hubo una reestructuración en el área y Octavio Barata es el nuevo jefe del Canal *Retail*. Tuvo tres conversaciones con Josefina donde la última la invitó a tomar una decisión en el mes de mayo.

### **3.6. Conceptos a abordar en los casos**

Antes de iniciar el análisis del caso, es importante revisar los conceptos de liderazgo, motivación racional por motivos trascendentes, dimensiones de la organización, estructura formal y estructura real, para lograr entender mejor la posición de Josefina Cáceres y Octavio Barata y resolver los problemas que proponen los casos.

#### **3.6.1. Concepto de Motivación / Motivos**

Con relación a los conceptos de "motivación" y "motivos", sugiero revisar el libro "Gobierno de personas en la empresa" de Alcázar y Ferreiro (2017).

Para Alcázar y Ferreiro (2017): "La motivación es sencillamente el impulso a actuar para lograr satisfacciones" (p. 66).

Por otro lado, los mencionados autores señalan que:

Motivo es la realidad en cuanto se prevé que proporcionará una satisfacción, es decir, en cuanto la consideramos valiosa. Motivo y valor es lo mismo: consideramos valioso aquello que puede producir satisfacción, y algo valioso puede ser motivo para actuar. La motivación, en cambio, es el impulso interno a actuar para alcanzar un motivo. (Alcázar y Ferreiro, 2017, p. 66).

Con relación a la motivación racional, Alcázar y Ferreiro (2017) señalan:

Las personas tenemos, además, otros conocimientos que no han sido adquiridos experimentalmente. Estos conocimientos consisten en informaciones o datos abstractos -en el sentido de no experimentados- que también pueden influir en el impulso a actuar. A diferencia de los experimentales, éstos nos permiten evaluar, a priori, la acción como conveniente o inconveniente. (p. 99).

### **3.6.2. Concepto de Motivos de la acción**

Para Alcázar y Ferreiro (2017), se pueden distinguir tres tipos de motivos:

#### **3.6.2.1. Motivos extrínsecos**

Para Alcázar y Ferreiro (2017):

Corresponden a los resultados extrínsecos de la acción y son aquellos con los cuales se satisfacen las necesidades psico-corpóreas. Estos resultados son externos a la persona, le vienen desde fuera. Son estados que se quieren conseguir o que se pretenden evitar; cuando este objetivo se logra, la persona “tiene más” o se deshace de algo que le molesta. (p. 73).

#### **3.6.2.2. Motivos intrínsecos**

Para Alcázar y Ferreiro (2017):

Es el cambio en «Yo» para llegar a «Yo'», independientemente del resultado externo (R) de la acción (A): es lo que le sucede a la persona por realizar la acción. Por ejemplo, cuando un automóvil se mueve, el resultado externo (R) es que cambia de lugar. Pero además de ese resultado (Tipo 1) se produce otro cambio: hay un desgaste de las piezas (Tipo 2) lo que influirá en su funcionamiento futuro. El movimiento afecta y modifica al vehículo que se mueve, lo mismo ocurre con las personas. (p. 73).

### 3.6.2.3. Motivos trascendentes

Para Alcázar y Ferreiro (2017):

También es un resultado externo a la persona que actúa. Es el beneficio que se produce en otras personas como consecuencia de la realización de esa acción. Lo que se busca es el servicio a los otros, independientemente del resultado externo de la acción y del grado de satisfacción que el solo hecho de realizarla suponga para el agente. Lo que se pretende al realizar la acción es el cambio que puede producirse en la otra persona: Otro. (p. 75).

### 3.6.3. Dimensiones de la organización

Al respecto, sugiero revisar el capítulo 3 del libro de Alcázar (2019) "Decisiones Directivas", específicamente en lo referido a los conceptos de Dimensiones de la Organización. "Resulta tres dimensiones, de acuerdo a su contribución a la satisfacción de cada uno de sus partícipes, dentro de lo que el entorno permita" (p. 95). Además, propongo revisar el trabajo de Alcázar (2005) en su libro "Introducción al Octógono", concretamente en lo referido a los conceptos de "estructura formal" y "estructura real" del Octógono de Pérez López.

#### 3.6.3.1. Concepto de Eficacia

Para Alcázar (2019):

La organización es eficaz en la medida en que contribuye a satisfacer las necesidades materiales de sus partícipes. Dicho de otra manera: la capacidad de satisfacer lo que esperan obtener de ella sus partícipes. Es decir, evitar que la organización se quede sin oxígeno para respirar. (p. 95).

#### 3.6.3.2. Concepto de Atractividad

Para Alcázar (2019):

Grado en que satisface los motivos "intrínsecos" de los partícipes. Lo es tanto más cuanto mayor riqueza tiene el conocimiento en esa organización, y el contenido de lo que se le pide que hagan los partícipes, según satisface la expectativa de aprendizaje que esperan adquirir. (p. 95).

### 3.6.3.3. Concepto de Unidad

Para Alcázar (2019):

Depende del grado en que la organización puede satisfacer los motivos “trascendentes” de los partícipes. De esa “unidad” depende la eficacia futura. En la medida en que hay “unidad”, a los miembros de la organización les resulta “atractiva” la “eficacia” de la misma, y contribuirán más y mejor. (p. 95).

### 3.6.3.4. Concepto de estructura formal

Para Alcázar (2005):

Estructura formal: en una primera aproximación representa el conjunto de tareas, funciones y papeles que constituyen el diseño de una organización: el organigrama, las relaciones entre los puestos (jerarquías), los modos previstos de coordinar, los perfiles profesionales, etc. Si lo comparamos con una obra de teatro, sería el guion que describe a cada uno de los personajes, lo que tienen que decir y hacer. Si lo comparamos con el cuerpo humano, serían los diversos huesos que componen el esqueleto. (p. 14).

### 3.6.3.5. Concepto de estructura real

Para Alcázar (2005):

Estructura real (miembros de la organización): ¿quién es quién en la empresa? Representa a las personas concretas que realizan las funciones o tareas. La variable "miembros de la organización" representa al actor que hace vivo el papel del personaje. Esta variable señala las cualidades específicas de las personas que ejecutan papeles o funciones, en la medida en que inciden en la ejecución de sus tareas. Incluye las cualidades cognoscitivas (sus capacidades "técnicas" y directivas) y motivacionales necesarias para llevar a cabo las tareas asignadas. (p. 17).

## 3.7. Análisis del caso A

Es preciso pensar con más atención y calma al momento de tomar decisiones concretas que tendrán un impacto profesional pero también se debe analizar todos los aspectos personales

que las mueve. Muchas veces la ingenuidad puede sesgar a las personas al tomar las decisiones y solo se desea escuchar lo que nos conviene y no colocar el riesgo como un criterio super importante al tomar decisiones. Como diría Pérez López (1996): “Pensar es una actividad de la persona porque la adquiere y usa sus conocimientos con el fin de resolver sus problemas personales” (p. 96). Se debe de aprender a pensar correctamente.

### **3.7.1. Identificación del problema**

Se identificaron dos problemas para el caso A. El problema inicial es que Josefina deseaba un desafío profesional, con una mejor remuneración y también tener mando sobre gente.

El segundo problema que se identificó es que al momento que le propusieron la oferta laboral, Josefina realizó un análisis muy superficial y le faltaron varios criterios por analizar. Además, a ella le faltó racionalidad, fue ingenua, le sobró vanidad y le faltó lealtad a la empresa en la que estaba trabajando.

### **3.7.2. Alternativas y criterio de decisión**

Josefina a lo largo de su experiencia profesional se le presentó dos oportunidades para migrar de trabajo. Las dos propuestas fueron de la competencia del sector de telecomunicaciones. Ambos retos impactaron en su vida profesional y vida familiar.

Al momento que recibió la oferta laboral de Telefonía Española, Josefina evaluó solo dos criterios: el económico y el bienestar familiar. No consideró la probabilidad que la decisión pudiera contar con riesgos. Consideró que todo saldría bien como las dos oportunidades anteriores (Energía Móvil y Clarín Móvil). No consideró que quizás podría tener menos tiempo para su hijo o que podría tener viajes frecuentes que podrían afectar sus estudios del MBA. Ignoró los comentarios de sus compañeros de Energía Móvil.

El análisis que realizó fue netamente económico y un cuadro comparativo de los beneficios de Energía Móvil versus los de Telefonía Española. Pensó en su mamá y en el seguro de salud que podría beneficiarla. Sin embargo, no pensó que podrían solo usarla un par de meses para poder conocer la estrategia del canal, tampoco consideró la posibilidad de no tener un crecimiento profesional en Telefonía Española.

**Figura 5. Descripción de las alternativas del problema inicial**

Alternativa \ Criterio	Continuar en Energía Móvil y rechazar propuesta	Aceptar propuesta de Telefonía Española
<b>Criterio Económico</b>	==	Mejor 20% más ↑
<b>Bienestar familiar</b>	Mejor ↑	? Seguro salud para la mamá
↑ : Favorable      == : Igual      ↓ : No Favorable		

Fuente: elaboración propia

En esta nota que se ha desarrollado para el instructor, teaching note, se analizará todas las alternativas y criterios correctos que Josefina debió haber hecho ante la oferta de trabajo.

Este caso podría ayudar a otros estudiantes que se encuentren en la misma situación que Josefina.

Las alternativas que se tomará en cuenta son:

1. No aceptar la nueva oferta laboral.
2. Aceptar la nueva oferta laboral.

**Figura 6. Descripción de las alternativas deseables**

Alternativa	No aceptar la nueva oferta laboral	Aceptar la nueva oferta laboral
<b>Descripción</b>	Continuar en su puesto actual de KAM en el canal <i>Retail</i> en Energía Móvil y rechazar propuesta de Telefonía Española	Renunciar a Energía Móvil y aceptar la propuesta de la competencia directa para el puesto de Project Leader en el canal <i>Retail</i> y contar con dos ejecutivos a su cargo.

Fuente: elaboración propia

Los criterios que se evaluarán con cada alternativa son:

1. Criterio Económico.
2. Riesgo.
3. Lealtad del trabajador.
4. Bienestar familiar.

Renunciar a una organización, suele ser complejo, principalmente cuando todo se encuentra bien. Es necesario usar la racionalidad para la toma de decisiones. Pérez López llama al impulso espontáneo “motivación espontanea” pues surge automáticamente, de forma inmediata hacia la realización de la acción. Es posible que Josefina haya adquirido esa experiencia como cuando realizó el cambio de Clarín Móvil a Energía Móvil, actuó de manera espontánea y haya obtenido un aprendizaje errado en la toma de decisiones laborales y por ello forma parte de su memoria.

**Figura 7. Descripción de los criterios deseables**

Criterio	Descripción
<b>Criterio Económico</b>	Cuánto puede retribuir económicamente en el inmediato y mediano plazo.
<b>Riesgo</b>	La probabilidad de que la decisión se convierta en un desastre.
<b>Lealtad del Trabajador</b>	Compromiso del empleado hacia su empleador.
<b>Bienestar familiar</b>	Mayor o menor tiempo que le dedicará a su familia.

Fuente: elaboración propia

**Figura 8. Evaluación de alternativas y criterios**

Alternativa / Criterio	Continuar en Energía Móvil y rechazar propuesta	Aceptar propuesta de Telefonía Española
<b>Criterio Económico</b>	=	Mejor 20% más ↑
<b>Riesgo</b>	↓ Menor	↑ Mayor
<b>Lealtad del Trabajador</b>	Mayor ↑	↓ Menor
<b>Bienestar familiar</b>	Mejor ↑↑	?

?: Incertidumbre      ↑: Favorable      ↑↑: Muy Favorable      ↓: No Favorable

Fuente: elaboración propia

**Figura 9. Plan de acción**

Plan de Acción		
	No aceptar la Oferta	Aceptar la Oferta
<b>Motivos Extrínsecos</b>	-	Vanidad de haber trabajado en los 3 operadores. Buscan a Josefina de otro operador. Falta de Humildad
<b>Motivos Intrínsecos:</b>		
Aprendizaje Maestría	Mejor	Menor
Aprendizaje Profesional	Menor	Mejor
<b>Motivos Trascendentes:</b>		
Bienestar Familiar	Mejor calidad de tiempo	Menor tiempo para su hijo. Estres
EPS mamá	No hay EPS para padres	Mejor
Dinero que se lleva a casa	15% adicional sobre sueldo fijo	20% adicional
Lealtad a la empresa	Ok	Desleal, porque no hay una razón poderosa para irse a la competencia
Riesgo	No	Peor
Factibilidad	Si	Si

Fuente: elaboración propia

La decisión que tomó Josefina no fue buena. Desde el primer contacto que tuvo Josefina con Telefonía Española donde le comentaron acerca de la posición, la hicieron sentir que ella era la indicada para el puesto. Ella se sintió con mucho confianza y seguridad durante todo el proceso. Ellos necesitaban a un especialista de la competencia para el puesto y necesitaban saber qué estaban haciendo de diferente y/o las estrategias del canal. El ego, el exceso de confianza y la vanidad, hicieron que Josefina estuviera cegada. No se dio cuenta de su decisión desacertada porque analizó solo el criterio económico. Josefina tomó una decisión por Motivos Extrínsecos contra Motivos Trascendentes. No pensó en la deslealtad a la empresa de Energía Móvil y tampoco como afectaría a su hijo.

### 3.7.3. Decisión

Se considera que la alternativa más correcta y oportuna para el caso A es no aceptar la oferta y continuar trabajando en Energía Móvil con miras a crecer. Como segunda alternativa se considera que debe de buscar otro trabajo e ir evaluando oportunidades en un sector diferente.

### 3.7.4. Plan de Acción

Rechazando la oferta laboral, aún no se soluciona el problema que tiene Josefina con respecto al desafío profesional, la necesidad de tener mando sobre gente y a la madurez

profesional. Es por ello que se propone dos alternativas para el plan de acción, a pesar de que no se acepte la oferta laboral son temas que se tiene que conversar con el jefe directo.

El desafío profesional es algo más tangible. En caso de que Josefina no hubiera aceptado la propuesta y hubiera continuado en Energía Móvil, pudo haber conversado con su jefe sobre las opciones de crecimiento profesional y haberle comentado que desea asumir un nuevo desafío profesional y/o expandir conocimientos solicitando que la consideren para una nueva posición o convocatoria dentro de Energía Móvil en un lapso de tiempo.

En caso de que Josefina analice que no hay oportunidades de crecimiento dentro de la empresa en un rango de tiempo o que no se cumpla la promesa acordado con el jefe o ya este próxima a culminar el MBA, podrá buscar nuevas oportunidades para cambiarse a otro sector y no al de la competencia sin afectar la lealtad con la empresa. Ejemplo: empresa de consumo masivo, como por ejemplo empresas de consumo masivo o de bebidas no alcohólicas.

Con respecto al segundo problema, Josefina el plan de acción para Josefina es madurar profesionalmente y no por los años de antigüedad que debe de tener en la organización, sino en sus actitudes que se van a reflejar en su desarrollo como colaborador. Consideró que es bueno escuchar las propuestas que existen en el mercado, pero no se debería de perder el autocontrol cuando se recibe ofertas laborales es responsabilidad de la persona formular correctamente las alternativas e inclusive cuál es el motivo por el cual desea cambiarse de trabajo o aceptar una propuesta laboral. Es necesario formular adecuadamente el problema que se tiene en ese momento, quizás no haya ninguno o quizás sea necesario conversar con sus superiores para que le brinden orientación o feedback con respecto a su línea de carrera dentro de la empresa. La madurez también se desarrolla cuando se analizan las alternativas correctamente, sin apuros, es más adecuado desarrollar una mejor evaluación antes de tomar una decisión, para evitar o disminuir el riesgo de una consecuencia negativa que afectará a la persona. “Aprender a pensar es aprender a tomar mejores decisiones, algo diferente de aprender una determinada disciplina científica” (Alcázar y Ferreiro, 2017).

Pérez López (1996) menciona:

Tres tipos de necesidades que influyen en los tres componentes que forman las dimensiones de la organización: Eficacia, Atractividad y Unidad. Las necesidades Tipo Material, Cognoscitivo y Afectivo, son la base que determinan e impulsa a los colaboradores a seguir en la organización. (p. 76).

a) Necesidades Materiales:

Lo que le debería impulsar a Josefina para continuar en Energía Móvil es la satisfacción de tener un sueldo, un buen seguro, bonos o una alta remuneración para satisfacer sus necesidades de tipo material. Aquí entran a tallar los incentivos materiales o económicos. Energía Móvil, con el propósito de desarrollar mercado y ventas, concede bonificaciones o incentivos que motivan a los colaboradores, para fomentar mayor productividad y nuevos clientes, de manera que tanto la empresa como el colaborador resultan favorecidos. La organización es eficaz, si logra conseguir los resultados mensuales y anuales esperados. El único problema que Josefina tenía con respecto a su sueldo es que contaba con un sueldo fijo y variable. Sin embargo, en Telefonía Española su sueldo total sería fijo, pero con un mayor riesgo.

b) Necesidades Cognoscitivas:

Se afirma que el saber es poder y que la ignorancia produce inseguridad. El aumento del conocimiento operativo, va unido a la sensación de poder, de seguridad y al goce que produce el comprender las cosas. Energía Móvil invierte en constantes capacitaciones y otorga responsabilidades que van de la mano con objetivos a largo plazo, de manera que dejar de trabajar ahí significaría renunciar a la lealtad hacia la empresa. Es por ello que Josefina debe poner dedicación, creatividad y buscar nuevas iniciativas con un espíritu cooperativo para lograr las metas comerciales con los socios estratégicos y evaluar o controlar continuamente los procesos con el objetivo de ser eficientes. Josefina está adquiriendo nuevos conocimientos en la maestría y podrá compartirlos o ponerlos en práctica en Energía Móvil. De esa manera tomará mejores decisiones con los socios estratégicos y alinearlos con los objetivos de la empresa.

c) Necesidades Afectivas:

Según Pérez López (1996): “Los colaboradores necesariamente deben sentir que su organización los tiene en cuenta y que se preocupan por cómo los afectaría una mala decisión por parte de la empresa o de su superior directo” (p. 93).

Energía Móvil se preocupaba por desarrollar acciones para promover una comunicación informal, los lazos entre colaboradores y jefes, promoviendo el bienestar de la organización, ya que ellos sentirán orgullo y satisfacción de formar parte de la organización. Al lograr esta unidad, el colaborador contribuye con los objetivos, colabora con el desarrollo del equipo de

trabajo, se identifica con los valores y la cultura de la organización y logra un orgullo de pertenencia. Josefina sí se encontraba satisfecha con todas las acciones que realizaba Energía Móvil. Ella se sentía con mucha gratitud, lealtad, colaboración con el crecimiento del cliente interno y externo.

Lo que se puede concretar es que Josefina ha aportado a Energía Móvil resultados de ventas para el canal *retail* y ha cumplido sus funciones y/o tareas asignadas. Ha tenido la capacidad para poder solucionar problemas de manera creativa y con mucho ingenio. Sin embargo, la oportunidad de mejora que debe de desarrollar se encuentra en el tercer nivel, la lealtad y confianza. Identificarse con la organización, entusiasmo por su trabajo y buscar el bien en todos sus niveles son algunas actitudes que un empleado debe ofrecer a la organización.

Energía Móvil ha podido dar a sus empleados diversas cosas como: incentivos económicos, cobertura de salud, estacionamiento, bonos, participación en beneficios, etc., para lograr una mayor satisfacción a sus empleados en sus necesidades materiales. Además, se ha preocupado por ofrecer capacitaciones tanto para sus empleados directos y para los socios de negocio. Cabe mencionar, que le ofrecieron a Josefina una promoción de área, del canal mayorista hacia el canal *retail*, donde adquirió nuevos conocimientos y tuvo mayor oportunidad de tomar decisiones, de estar activa en la solución de problemas que se presentaban en el canal *retail*. Considero que Energía móvil demostró respeto y preocupación sincera por sus empleados, por sus clientes, por sus socios de negocio, proveedores y energía. Deseaban servir de manera diferente a los clientes del sector de telecomunicaciones y lo demostraban con sus valores y cultura.

**Figura 10. Dimensión de la Organización**

Necesidades humanas Atendidas	¿Qué le puede dar la empresa Energía Móvil a Josefina?	¿Qué recibe Josefina de Energía Móvil?	¿Qué se le puede pedir a Josefina?	Dimensión de la Organización
Tipo Material (cuerpo)	sueldo, bonos contrato de trabajo beneficios de salud premios	sistema operativo sistema de incentivos estructura formal (roles)	productividad resultados eficiencias	Eficacia
Tipo Cognoscitivo (yo)	capacitaciones empoderamiento tomar decisiones evaluaciones	estructura real diálogo herramientas sistema espontáneo	creatividad innovación poner dedicación a lo que se le pide	Atractividad
Tipo Afectivo (tú)	respeto apoyo igualdad confianza	consideración apoyo para solucionar problemas misión interna	lealtad gratitud servicio al cliente interno y externo	Unidad

Fuente: Alcázar y Ferreiro (2017)

### 3.8. Análisis del caso B

En el caso B se analizará con base en el método antropológico del Octógono, de Juan Antonio Pérez López. El tipo de problema que se va a analizar es un problema no operativo y se seguirá el esquema de análisis que plantea Ferreiro (2013) en su libro "El Octógono. Un diagnóstico completo de la organización empresarial".

#### 3.8.1. Definición del problema

Josefina se encuentra desubicada dentro de la organización. Ingresó muy confiada a Telefonía Española por la gestión que sabía con los otros operadores y que había desarrollado en Energía Móvil. No se adaptó a la cultura de la empresa y en vez de ser aliada de su nuevo jefe, fue todo lo contrario.

Imprudencia de Josefina al contarle sobre la postulación a Octavio. ¿Qué esperaba lograr con esa conversación?, ¿Josefina confiaba en Octavio para poder tener esa conversación?

### 3.8.2. Plan de Acción

Josefina debió realizar ciertas acciones iniciales en su nuevo puesto en la nueva empresa como, por ejemplo:

- a) Relacionarse y escuchar.
- b) Establecer una red de contactos.
- c) Fomentar el trabajo en equipo.
- d) Desaprender y aprender.
- e) Priorizar.
- f) Diseñar un plan de comunicación.
- g) Busca éxitos rápidos.
- h) Resérvate momentos para pensar.
- i) Lidera con el ejemplo.

Josefina no logró empatizar con Octavio desde un primer momento. Antes de continuar con la gestión de los socios, Josefina debió sentarse con Octavio y mostrarle el plan de acción que había ejecutado desde que ingreso en el mes de agosto hasta diciembre. Debió recordar que Octavio era su principal cliente dentro de la empresa, era su nuevo jefe y no debía de darle la contra en público o interrumpir sus decisiones. Cuando Josefina conversó con Octavio sobre la propuesta laboral, no pensó cuál sería la reacción de Octavio, tenían pocos meses trabajando juntos.

Es bueno recordar algunos dichos que nos comentan y que pocas veces se aplica; “Por algo tenemos una boca, pero dos oídos”. “Poco perdemos por no hablar; en cambio por no oír podemos perdernos la sabiduría que nos rodea”.

En este caso se puede apreciar que si se va acercar a conversar con el jefe, antes se debe analizar y pensar qué se espera lograr con esa conversación. Resulta necesario dar a conocer la prudencia como una virtud que se debe aplicar en el ambiente laboral, para lograr una comunicación acertada en el equipo de trabajo tanto con los colaboradores y jefes.

Para Havard (2010):

Quien desee dirigir y servir a otros debe desarrollar su capacidad de elegir bien: debe cultivar la prudencia, virtud que hace que decidamos bien y eficazmente. Mediante la prudencia los líderes captan la realidad en toda su complejidad, y toman decisiones adecuadas a esa percepción. Una elección prudente consta de tres frases:

la deliberación, que consiste en recabar información, el juicio, que consiste en evaluar esa información, y finalmente la decisión. La deliberación se orienta a la realidad, mientras que el juicio y la decisión se orientan a la acción. (p. 93).

### **3.8.3. Análisis de Octógono**

#### Entorno Externo de Telefonía Española

Es todo aquello que escapa al control de la organización, pero puede que influya de manera positiva o negativa en su funcionamiento.

- La competencia, Clarín Móvil y Energía Móvil, tenían promociones super atractivas y había guerra de precios. Las acciones comerciales que realizaban eran tanto para mantener a los clientes actuales como para captar nuevos clientes.
- La empresa perdió liderazgo en los principales puntos de venta a nivel nacional.
- Se implementó una nueva metodología de financiamiento de equipo a plazos que se factura en los recibos del cliente, adicional a su plan mensual.
- Osiptel, ente regulador de los operadores de telecomunicaciones exigió que las ventas deben realizarse con previa validación biométrica para asegurar la autenticación del cliente y evitar el fraude de identidad.

#### **Primer Nivel (eficacia)**

##### Estrategia

La estrategia que ejecutó Josefina para el canal *retail* fue:

- Organizar el esquema comisionario e incentivos mensuales de la fuerza de ventas del socio de negocio de acuerdo con los objetivos de ventas mensuales del canal *retail*.
- Negociación de espacios y mejores exhibiciones para el canal *retail*.
- Mejorar la propuesta de valor y diseñar paquetes más atractivos para enfrentar a la competencia.

##### Sistema formal de dirección

- El canal *retail* cuenta con políticas formales, sistema de información, administración y control de presupuesto, sistema de remuneración para los colaboradores, control de avance de objetivos de ventas mensuales para los socios de negocio y pago de comisiones para los socios de negocios basados en resultados.

- El canal *retail* definía la cuota mensual de ventas con el área de planificación comercial de Telefonía Española. Luego, se distribuía las cuotas por regiones y por categoría de acuerdo al punto de venta.

### Estructura formal

La “estructura formal representa en una primera aproximación el conjunto de tareas, funciones, roles que constituyen el diseño de una organización: el organigrama, relaciones entre puestos (jerarquías), modos previstos de coordinar, perfiles profesionales” (Ferreiro, 2013).

- El Telefonía Española, se efectúan cambios de responsabilidades y funciones más de una vez al año, afectando el organigrama de la empresa con cambios continuos.
- Josefina fue contratada para poder replicar el modelo de negocio de Energía Móvil y ordenar la gestión con los socios de negocio con el objetivo de mejorar las ventas del canal. Tiene más de doce años de experiencia en empresas de telecomunicaciones.
- Los jefes que la contrataron, Mariana y Nadia, ya no se encontraban en la organización.
- Los socios de negocio, no han tenido lineamientos de acuerdo a los objetivos de Telefonía Móvil y han manejado sus propios objetivos bajo su mejor conveniencia de rentabilidad.

### Balance al primer nivel del Octógono

- La empresa está buscando nuevas metodologías de ventas o nuevas estrategias para poder recuperar la participación del canal *retail*. Desean enfocarse en mejorar la experiencia del cliente y mejorar su propuesta de valor.
- Josefina no analizó que la estructura de Telefonía española que era mucho más burocrática que cualquier empresa del sector, por los procesos y aprobaciones para poder realizar los cambios. No contaba con la misma autonomía que tenía en Energía Móvil.
- Parece que Josefina no se dio cuenta que debía ganarse a sus superiores y/o sintonizar con su jefe que es lo más importante y además es su principal cliente.
- Josefina debió hacer cambios rápidos y adaptarse a su nuevo jefe Octavio para mejorar su relacionamiento.

## **Segundo Nivel (atractividad)**

“Todo este segundo nivel tiene que ver con la satisfacción de las necesidades cognitivas de los participantes. Básicamente se trata de saber cómo funciona la comunicación y participación en la organización empresarial” (Ferreiro, 2013).

### Saber Distintivo

- Telefonía Española, es el operador con más experiencia en instalación de antenas a nivel nacional y el que ofrece mejor cobertura a los clientes.
- Telefonía Española, ha logrado conseguir clientes en pueblos y provincias alejadas del Perú y los atiende a nivel nacional en sus diferentes centros de atención.
- La comunicación entre áreas no es muy eficiente. Se presentan varios retrasos en la atención al cliente por falta de automatización de procesos. Sin embargo, el equipo comercial, ha aprendido a resolver los problemas presentados en sus operaciones, en el día a día.
- Josefina y Octavio no interactuaban de la forma adecuada y/o abiertamente. Octavio organizaba reuniones de trabajo con los Gerentes de los socios y no involucraba a Josefina.

### Estilo de Dirección

Se trata de identificar la manera exacta como se toman las decisiones y como llevan a cabo las operaciones. Para Alcázar (2005): “Dos procesos son claves: la comunicación, porque el subordinado sigue las directrices, y la participación en la toma de decisiones en la organización”. Los estilos ayudan a los miembros de la organización a desarrollar actitudes y habilidades que pueden ser útiles para mejorar el saber organizativo. Adicional a ello, la comunicación contribuye a la atractividad de la empresa.

- El Director Comercial, indicaba las estrategias y los líderes de cada jefatura comunicaban a todo el equipo.
- Octavio: Es muy estricto, no delega, ni distribuye la información o acuerdos a Josefina que tuvo con los líderes de los socios. No le tiene confianza a Josefina. Sabe que viene de la competencia y no le da participación en las reuniones. Con respecto a la comunicación, una vez a la semana se programa reuniones de todo el equipo *retail*, en donde se revisa los avances de ventas y se comparte las promociones por entidades y los objetivos.

- Josefina: Mantenía una comunicación diaria con los jefes y supervisores de ventas de los socios desde la apertura hasta el cierre de los puntos de venta. Gestionaba las alertas del canal Territorio, cliente interno del canal *retail*. Tenía una muy buena comunicación con sus dos ejecutivos. Se encontraba siempre atenta al cumplimiento de los objetivos diarios de ventas y elevaba los inconvenientes a la Gerencia de los socios. Sin embargo, no tenía la misma comunicación con Octavio. Ella no buscó “ganarse” a su jefe y continuaba gestionando a los socios sin involucrar a Octavio.

### Estructura Real

- El trabajo de equipo entre áreas no se practicaba mucho y sobre todo los fines de semana cuando no se tenía un correcto abastecimiento de materiales (equipos), cuando el sistema de venta se interrumpía por alguna caída y no había solución ni comunicación de los horarios en que restablecería.
- Cuando hubo el lanzamiento de la campaña de navidad, exigían a la fuerza de ventas cumplir los objetivos, sin embargo, no estaba creado el código de los materiales para efectuar la venta, no había materiales publicitarios como volantes, afiches para comunicar a los clientes.

### Balance al segundo nivel del Octógono - Problema de Atractividad

- En muchas ocasiones el jefe brinda el poder de tomar decisiones al subordinado, en algunos casos le cede autonomía absoluta, pero luego de ello, el jefe realiza un “rendimiento de cuentas”, para validar si lo asignado se encuentra por buen camino o los resultados de las decisiones tomadas.
- Antes de delegar algo al subordinado, es preferible que el jefe valide si está entrenado para realizar la función o reclutar un subordinado que ya se encuentre entrenado para omitir el entrenamiento.

### **Tercer Nivel (unidad)**

#### Misión Externa

- El canal *retail* de Telefonía Española cuenta con dificultad para atender las incidencias de los puntos de venta que ocurren los fines de semana y ha habido oportunidades donde no se logra cumplir los tiempos de servicio o atención por falta de stock o por problemas logísticos en la carga de los materiales o códigos de los productos móviles o fijos.

- Los promotores del canal *retail*, cuando no pueden concretarla venta o atender la solicitud de los clientes, ofrecen alternativas de solución que se encuentran a su alcance en el punto de venta. Parte del protocolo es escuchar al cliente, entenderlo y comprometerse en elevar la incidencia o reclamo y llamarlo para informarle la solución.

### Valores de Dirección

Los valores de una organización dependen del grado en que sus principales directivos y quienes ocupan la estructura jerárquica, poseen racionalidad y virtualidad.

- Octavio: Tiene consideración únicamente con el personal cercano a él, las KAMS de *Retail*. Es posible que no le tenga confianza a Josefina porque fue reclutada de la competencia. Sin embargo, tampoco le da un mínimo de confianza a Josefina o escucharla con atención y ganas de interiorizar sus acciones o resultados.
- Josefina: Es leal y comprometida con sus compañeros y su actual empleador. Sabe las inconsistencias que existe dentro de la organización, sin embargo, para poder lograr sus objetivos de venta tiene que actuar tomando decisiones con los socios de negocio. Es sincera y solidaria con sus dos subordinados y con el equipo comercial de los socios que confían mucho en ella y en su experiencia en el sector de telecomunicaciones.

### Misión Interna

- Ofrecen salarios competitivos, buscando atraer a los mejores talentos.
- No se exige a las áreas internas, mejorar la comunicación en las coordinaciones de trabajo: stock, caída de sistema, incidencias, etc.

### Entorno Interno

- Octavio Barata cuenta con experiencia en mercado de bebidas alcohólicas y no en telecomunicaciones, ni tampoco en relacionamiento con socios de negocio de ventas y fue nombrado jefe del canal *retail*.
- Josefina cuenta con un crecimiento profesional en el sector de telecomunicaciones. Inicio desde atención al cliente y ha liderado el socio de negocio más importante del canal más importante de la competencia, logrando buenos resultados.
- El equipo del canal *retail* ha experimentado muchos cambios de líderes en menos de un año.

### Balance al tercer nivel del Octógono

- En este último nivel, no nace unidad derivada de un propósito en común entre Octavio y Josefina. Un mal directivo difícilmente se involucra y generalmente se dedica a evidenciar los errores de los demás antes que los logros, y cuestiona la inteligencia y buena disposición del equipo de trabajo.
- Josefina cuenta con competencias estratégicas para liderar a los socios estratégicos. Pero no tiene la confianza de su nuevo jefe.
- Es indispensable un mínimo de confianza entre el jefe y el subordinado. La confianza se gana con hechos y animando el espíritu de trabajo en equipo.





## Conclusiones

El presente trabajo de investigación ha considerado dar un alcance de lo que sucede cuando no se realiza un correcto análisis de los criterios y alternativas en la toma de decisiones. Se debe considerar el riesgo como un criterio importante y no se debe omitir en ningún tipo de análisis.

La inmadurez profesional, la vanidad y la ingenuidad puede sesgar a la persona al tomar decisiones. La prudencia es una virtud que se tiene que desarrollar continuamente para mover a la voluntad a actuar y poder tomar decisiones más acertadas. La prudencia se debe practicar en pequeñas acciones de manera diaria. El error de Josefina fue pensar que las habilidades que le hicieron lograr buenos resultados en el pasado, serían suficientes para tener éxito con un nuevo jefe y en una nueva empresa como Telefonía Española. No evaluó la lealtad como un criterio y además no tenía ningún motivo para cambiarse a la competencia. Lamentablemente, un análisis incompleto puede traer como consecuencias un despido y por ende a un desempleo.

A través del análisis del Octógono, he podido realizar un diagnóstico de la organización. El éxito de las organizaciones se logra con colaboradores motivados y comprometidos en los tres niveles del octógono. Es clave elegir bien a los empleados para obtener resultados, mientras equivocarse puede acarrear en el fracaso. Cuesta entender como en la actualidad, la comunicación entre áreas o inclusive en un mismo equipo puede ser tan deficiente.



## Bibliografía

- Alcázar, M. (2005). *Introducción al Octógono. Una teoría de empresa centrada en el conocimiento y en el querer de las personas*. Pamplona, España: Universidad de Navarra. Instituto Empresa y Humanismo.
- Alcázar, M. (2019). *Decisiones Directivas*. Lima: Prodec.
- Alcázar, M. y Ferreiro, P. (2017). *Gobierno de Personas en la Empresa*. Lima: Universidad de Piura. PAD Escuela de Dirección.
- Ferreiro, P. (2013). *El Octógono*. Lima: Universidad de Piura. PAD Escuela de Dirección.
- Havard, A. (2010). *Liderazgo virtuoso: las virtudes clásicas, base de la excelencia personal*. Madrid: Palabra.
- Pérez López, J. A. (1996). *Introducción a la dirección de empresas. La empresa: organización humana*. Piura, Perú: Universidad de Piura. PAD Escuela de Dirección.
- Polo, L. y Llano, C. (1997). *Antropología de la acción directiva*. Madrid: Unión.

