

**Título del caso: Decisión sobre capacitación sin diagnóstico en una empresa con compromiso social**

*Elaborado por: Alfonso Torres Maldonado, Marina Dimitrievna Okolova y Juan Manuel Palomares Cantero*

**Contexto del caso**

Luminaria, S.A. de C.V., es una empresa mexicana con más de cien años de trayectoria en la fabricación y distribución de cerillos a nivel nacional. A lo largo de su historia, ha consolidado una reputación de responsabilidad y calidad, manteniendo una operación estable y relaciones laborales positivas con su personal. Desde el año 2007, ostenta el distintivo de Empresa Socialmente Responsable, reconocimiento que se ha sustentado en prácticas como la mejora continua de sus procesos productivos, el respeto por los derechos laborales y un compromiso explícito con el bienestar de sus colaboradores.

Una de las políticas institucionales más valoradas dentro de la organización ha sido la implementación anual de un diagnóstico integral de necesidades de capacitación, a través del cual se identifica con precisión qué competencias requiere desarrollar el personal, diferenciando los perfiles y responsabilidades de cada nivel: operativos, supervisores, técnicos, administrativos, gerentes y directivos. Este diagnóstico ha sido la base para diseñar programas formativos específicos, con resultados visibles en la eficiencia de la producción, la baja rotación de personal y la prevención de accidentes laborales. Además, ha fortalecido el sentido de pertenencia y profesionalismo en todos los niveles.

Sin embargo, en el presente año, la empresa vivió un cambio inesperado en su estructura organizativa: el gerente de Capital Humano se jubiló, y su lugar fue ocupado por Mario Arteaga, anteriormente gerente administrativo. Si bien Mario cuenta con una sólida experiencia en la gestión financiera, no posee formación en desarrollo organizacional ni en gestión del talento. Ante la urgencia de dar continuidad al programa de capacitación, y en el contexto de una revisión interna de gastos, Mario se sintió presionado a reducir costos.

Fue entonces que contactó a su amigo de confianza, Alejandro García, quien recientemente había fundado una empresa de consultoría y capacitación. En su conversación, Mario compartió su inexperiencia en el tema y el objetivo de ahorrar recursos. Alejandro le propuso implementar una “capacitación ligera”, basada en cursos estandarizados y económicos tomados directamente de su catálogo. Afirmó que no era necesario realizar un diagnóstico previo y que el paquete propuesto representaba una solución rápida, rentable y suficiente. Además, destacó que esto ayudaría a posicionar su empresa en el sector.

Mario valoró positivamente la propuesta: implicaba un ahorro considerable para la empresa y, al mismo tiempo, una oportunidad de apoyar a su amigo. No obstante, también reconoció que renunciar al diagnóstico podría afectar la pertinencia y efectividad de la capacitación, comprometer los resultados laborales y contradecir la cultura organizacional construida por décadas. El hecho de no haber evaluado otras propuestas, ni establecido criterios objetivos para la elección del proveedor, también le generó inquietud. La tensión entre su rol profesional, los valores institucionales y los vínculos personales, se convirtió en el centro del dilema que enfrenta.

**Análisis del contexto del caso**

1. ¿Por qué es relevante el diagnóstico anual de necesidades de capacitación en una empresa como Luminaria?
2. ¿Qué impacto ha tenido históricamente este proceso en la cultura organizacional y el desempeño de los colaboradores?
3. ¿Qué implicaciones tiene el cambio de un perfil administrativo a un puesto estratégico como el de Capital Humano?

4. ¿De qué manera influye la presión por reducir costos en las decisiones relacionadas con el desarrollo profesional del personal?

### **Identificación del dilema ético**

5. ¿Cuál es el dilema central que enfrenta Mario Arteaga al asumir la responsabilidad de la capacitación?
6. ¿Qué elementos convierten en conflictiva la decisión de contratar directamente a un amigo sin diagnóstico previo?
7. ¿Hasta qué punto es legítimo priorizar una solución financiera inmediata sobre el valor del desarrollo humano en la empresa?

### **Valores y principios en conflicto**

8. ¿Qué valores éticos están en tensión en este caso: responsabilidad profesional, lealtad, justicia, eficiencia, compromiso institucional?
9. ¿Qué principios éticos deberían guiar la toma de decisiones en el área de Capital Humano?
10. ¿Cómo influye el reconocimiento como Empresa Socialmente Responsable en el estándar ético esperado de sus directivos?

### **Exploración de alternativas éticas**

11. ¿Qué otras opciones viables podría haber considerado Mario para garantizar una capacitación de calidad sin exceder el presupuesto?
12. ¿Sería éticamente más apropiado lanzar una convocatoria abierta de proveedores o cotizar varias propuestas?
13. ¿En qué medida una capacitación parcial o focalizada podría equilibrar la calidad y la viabilidad económica?
14. ¿Qué mecanismos podrían haberse activado dentro de la empresa para revisar o validar la propuesta de Alejandro?

### **Toma de decisión y reflexión profesional**

15. Si tú fueras Mario, ¿cómo justificarías tu decisión frente al comité directivo y frente a los trabajadores?
16. ¿Qué consecuencias puede tener esta decisión en la moral y confianza de los colaboradores?
17. ¿Qué enfoque ético resulta más útil para abordar este caso: ética de la responsabilidad, ética profesional, ética del cuidado o ética empresarial?

### **Conclusiones**

18. ¿Qué lecciones ofrece este caso sobre la importancia de separar las relaciones personales de las decisiones profesionales?
19. ¿Qué políticas internas podrían fortalecer la transparencia y ética en la contratación de servicios en Capital Humano?
20. ¿Qué tipo de formación ética deberían recibir quienes ocupan cargos de liderazgo para prevenir conflictos similares?