

**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

**CURSOS PARA EJECUTIVOS Y DIRECTIVOS
E-3**

**" MANEJO DE CONFLICTOS Y DIFERENCIAS EN EL PERSONAL"
1-5 DE JUNIO**

EVALUACION

**MEXICO, D.F.
PALACIO DE MINERIA***

1992

EVALUACION DEL PERSONAL DOCENTE

CURSO: MANEJO DE CONFLICTOS Y DIFERENCIAS EN EL PERSONAL

FECHA: 1-5 DE JUNIO 92

LUGAR: MEXICO, D.F. (PALACIO DE MINERIA)

INSTITUCION:

CONFERENCISTA		DOMINIO Y CLARIDAD CON QUE SE EXPUSIERON LOS TEMAS	MANTENIMIENTO DEL INTERES (COMUNICACION CON LOS ASISTENTES, AMENEADEZ ETC.	PUNTUALIDAD	PROMEDIO
1.	M EN I ROMULO MEJIAS RUIZ				
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					
11.					
12.					
13.					
14.					
EVALUACION TOTAL					

ESCALA DEL 1-10

EVALUACION DE LA ENSEÑANZA

		ORGANIZACION Y DESARROLLO DEL TEMA	GRADO DE ACTUALIZACION Y PRO- FUNDIDAD DEL TEMA	UTILIDAD PRACTICA Y APLICACION INMEDIATA DE LOS CONCEPTOS EX- PUESTOS	PROMEDIO
TEMA					
1.	COMO IDENTIFICAR LAS DIFERENCIAS ENTRE PERSONAS DE UN AREA DE TRABAJO				
2.	COMO ENTENDER LAS DIVERSAS PERSONALIDADES EN UN GRUPO DE TRABAJO				
3.	ESTRATEGIAS Y TACTICAS PARA RESOLVER CONFLICTOS INTERPERSONALES EN UN AREA DE TRABAJO.				
4.	METODOS Y PROCEDIMIENTOS DE NEGOCIACION PARA HACER VIABLE EL EXITO EN LAS SOLUCION DE CONF.				
5.	TALLER PARA DESARROLLAR HABILIDADES EN EL MANEJO DE CONFLICTOS Y DIF. EN EL PERSONAL				
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					
11.					
12.					
13.					
14.					
EVALUACION TOTAL					

ESCALA DEL 1 AL 10

EVALUACION DEL CURSO

**ESCALA DE EVALUACION
DEL 1 AL 10**

- 1.- CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS GENERALES DEL CURSO
- 2.-GRADO DE ACTUALIZACION LOGRADO EN EL CURSO
- 3.-CONTINUIDAD EN LOS TEMAS DEL CURSO
- 4.-CALIDAD DE LAS NOTAS DEL CURSO
- PROMEDIO

DEL PARTICIPANTE

- 5.-SE CUMPLIERON SUS OBJETIVOS, SI NO
- 6.-¿ QUE LE PARECIO EL AMBIENTE EN LA DIVISION DE EDUCACION CONTINUA?
MUY AGRADABLE AGRADABLE DESAGRADABLE
- 7.-¿QUE CAMBIOS HARIA EN EL PROGRAMA PARA TRATAR DE PERFECCIONAR EL CURSO?

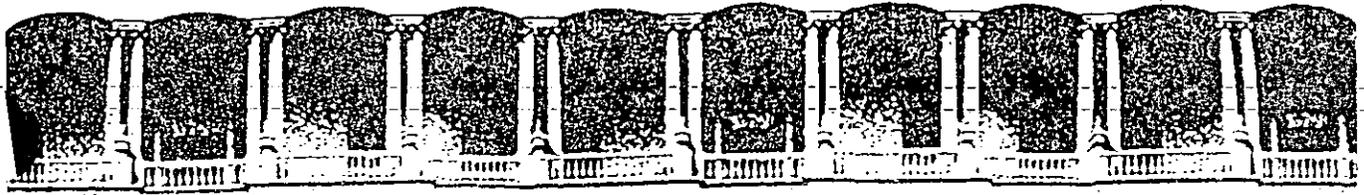
- 8.- ¿RECOMENDARIA EL CURSO A OTRAS PERSONAS? SI NO

- 9.-¿QUE CURSOS LE GUSTARIA QUE OFRECIERA LA DIVISION DE EDUCACION CONTINUA?

- 10.-¿LA COORDINACION ACADEMICA FUE?
EXCELENTE BUENA REGULAR MALA

- 11.- SUGERENCIAS ADICIONALES:

MUCHAS GRACIAS



**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

CURSOS PARA EJECTIVOS Y DIRECTIVOS

" MANEJO DE CONFLICTOS Y DIFERENCIAS DE PERSONAL "

1-5 JUNIO

TEMAS DEL CURSO

**MEXICO, D.F.
PALACIO DE MINERIA
1992**

CURSO SOBRE:

**MANEJO DE CONFLICTOS Y DIFERENCIAS EN EL
PERSONAL**

COORDINADOR: M. en I. Rómulo A. Mejias Ruiz

OBJETIVO GENERAL:

Lograr que el participante esté en capacidad de identificar y poner en práctica estrategias y tácticas de negociación que permitan conciliar diferencias y promuevan soluciones de beneficio a largo alcance.

DIRIGIDO A:

Ejecutivos de todos los niveles de la empresa.

TEMARIO:

- **Cómo identificar las diferencias conflictivas entre personas de un área de trabajo.**
- **Cómo entender las diversas personalidades en un grupo de trabajo y cómo identificar y reconocer diferencias interpersonales positivas y negativas para la productividad.**
- **Estrategias y tácticas para resolver conflictos interpersonales en un área de trabajo, con el enfoque de beneficio mutuo.**
- **Métodos y procedimientos de negociación para hacer viable el éxito en la solución de conflictos y diferencias en el personal.**
- **Taller para desarrollar habilidades en el manejo de conflictos y diferencias humanas.**

PREMISAS BASICAS:

- I. TODO INDIVIDUO EXISTE COMO UN SER SOCIAL .
- II. EL INDIVIDUO FUNCIONA COMO UN TODO, NO COMO UNA SERIE DE PARTES.
- III. EL INDIVIDUO TIENE METAS, PROPÓSITOS Y VALORES QUE MOTIVAN SU COMPORTAMIENTO.
- IV. EL INDIVIDUO ACTÚA DE ACUERDO CON LA FORMA EN QUE VE EL MUNDO.
- V. EL INDIVIDUO QUE ES CAPAZ DE DESARROLLAR ALTERNATIVAS DE PERCEPCION, TIENE LA VENTAJA DE POSEER VARIAS FORMAS DE SOLUCIONAR UN PROBLEMA.
- VI. TODA PERCEPCION DEPENDE DE: 1)LA REALIDAD EXTERNA AL INDIVIDUO Y 2) SU PROPIA REALIDAD INTERNA. AL CAMBIAR ALGUNA DE ELLAS (O ALGUNO DE SUS DATOS), CAMBIARÁ LA PERCEPCION.
- VII. UNA COSA ES LA REALIDAD COMO ES, Y OTRA COMO LOS INDIVIDUOS CREEN QUE ES Y/O APARENTAN QUE ES.
- VIII. LA PERCEPCION DE LA REALIDAD SE PUEDE CAMBIAR A TRAVÉS DE CAMBIAR LA MANERA DE ENFOCAR A SUS ELEMENTOS

EJEMPLOS:

1. Observe una fotografía. Trate de concentrarse en el elemento al que Ud. va a dar más importancia, o sobre el que va a enfocar su atención. Note que el resto de la fotografía ha perdido significado o ha sido transferido a un segundo plano. Ahora enfoque su atención en algo que antes usted colocó en segundo plano. Obsérvelo cuidadosamente. ¿Qué ha sucedido con el elemento de la fotografía que usted había enfocado antes? ¿Cayó éste a un segundo plano? Si lo hizo, usted está experimentando otra forma de alternativa de percepción: el enfoque ¿Cuál de las dos formas fue la correcta? Ninguna de las dos. No se trata de juzgar, sino de experimentar.
2. Piense en alguien a quien realmente no pueda soportar en absoluto. Ahora considere otra perspectiva. ¿Puede Ud. pensar en algunos rasgos positivos de esa persona? ¿Puede Ud. desplazar algunos de los rasgos negativos de esa persona a un segundo plano?
3. Recuerde la última vez que se enfrascó en discusión con alguien. Usted, desde luego, puede recordar la posición que tomó. Ahora considere el argumento de la otra persona. Imagínese que usted es esa persona con toda su experiencia, conocimiento actual y la misma situación en la vida. Trate realmente de establecer una empatía con ella, trate de meterse dentro de ella. En este momento usted está buscando la realidad interior. Ahora trate de tomar partido por el argumento regido por la realidad interior. Si usted descubre que el argumento de la otra persona es más convincente, y, en efecto más digno de crédito, usted está empezando a adquirir más alternativas de percepción. Ud. ha adquirido ahora mejor comprensión de la otra persona porque se ha enriquecido con otra manera de ver el mundo exterior.
4. Siento que esta persona es detestable y que merece la vida miserable que ella se ha creado. Creo que se puede lograr muy poco gastando el tiempo con ella. Hace cosas que me disgustan constantemente.
5. A veces culpo, critico, amonesto o uso el sarcasmo con esta persona.

CASO 1:

Simón Zárate, director de producción de una fábrica, siempre estaba exigiendo mayor productividad de los trabajadores. Su oponente, el representante sindical Benito Castro, jamás dejó de estar a la defensiva. Eran enemigos desde hace tiempo y ni siquiera respetaban el uno al otro. De hecho, existía entre ellos una gran desconfianza.

Simón nunca logró aumentar la productividad, y como consecuencia, Benito siempre negoció desde una posición poco fuerte.

Ninguno de los se divertía.

CASO 2:

Pedro Martínez, director administrativo de una pequeña compañía mueblera, siempre hacía rendir al máximo a sus trabajadores, aunque su contrincante por la parte sindical, José Luna, era un enemigo nada fácil.

Tanto Pedro como José les parecía divertido el enfrentamiento.

CASO 3:

Francisco Ramírez era un empresario de primera, con carácter imaginativo y emprendedor. Todos los sistemas estaban dispuestos para proporcionarle información: tomaba decisiones de política fundamental y de rutina, que en otras compañías podrían haberse delegado.

Francisco estaba rodeado de personas en quienes él y su éxito habían influido mucho. La labor de estas personas era poner en práctica las decisiones tomadas por Francisco: eran casi como extensiones del señor Ramírez que le permitían ampliar su radio de operaciones. Así lo hizo, tanto en los negocios como en la vida privada.

Incluso se convirtió en director del club de fútbol local, donde su personalidad entusiasmaba al entrenador y al equipo. En la oficina, el personal administrativo y los trabajadores se contagiaron de su entusiasmo y acudían juntos a los partidos ya fueran locales o como visitantes en otros lugares.

Francisco era un notable ejemplo de empresario y líder carismático pilar de una cultura competitiva.

CASO 4:

Ernesto Sánchez era un individuo muy diferente. Era un administrador de mucho éxito en una de las fábricas de los consorcios. El estilo dentro de estos grupos era abierto, de colaboración y apoyo. Siempre que tenía dificultades, un telefonema bastaba para que acudieran a él amigos y aliados para ofrecerle su ayuda.

Otra organización convenció a Ernesto para que trabajara con ellos. Así se convirtió en administrador general de una fábrica que no producía; a juzgar por sus excelentes antecedentes, se suponía que sería capaz de transformarla en un negocio redituable. Pronto descubrió que sus sistemas no funcionaban, que los trabajadores eran poco responsables y que la fábrica se apoyaba en técnicas obsoletas desde hacía varias décadas. Los clientes, igualmente tradicionales, estaban comenzando a desaparecer.

El nuevo director de Ernesto estaba firmemente convencido de que bastaba designar a gente nueva y dejarla que se ocupara de la marcha de la empresa. Se enorgullecía de elegir ejecutivos capaces y después, todo era asunto de ellos. Ernesto empezó resueltamente por establecer algunas prioridades mediante las cuales se podrían empezar a superar dificultades, pero tan pronto se solucionaba una de ellas, aparecían dos o tres. Trabajaba intensamente, primero con ingenio, pero cada vez con más desesperación, sin contar con ninguna clase de apoyo del tipo a que estaba acostumbrado en su trabajo anterior. Los subordinados que le habían sido asignados esperaban que él resolviera todos los problemas. No tenían idea del tipo de apoyo administrativo al que solía recurrir Ernesto.

Después de 18 meses de enfrentar adversidades, sin jamás disfrutarlas en realidad ni satisfacer a su nuevo director, Ernesto regresó a su antiguo empleo. Es así como el gerente

brillante de una compañía con determinada cultura puede fracasar en una empresa de otro tipo.

CASO 5:

Oscar Fernández era un consultor inteligente y consumado. Con un poco de suerte, a los 27 años de edad, se convirtió en asesor de un grupo que negociaba contratos internacionales a nivel masivo. Debido a sus cualidades, al poco tiempo llegó a ser miembro de dicho equipo. Era competente, confiable y ambicioso.

Al inicio de su tercera década de vida, Oscar fue nombrado director financiero de otra empresa que se encontraba en grandes dificultades: sus procedimientos se habían vuelto rutinarios, la administración pertenecía a otra generación y durante muchos años se habían hecho pocas innovaciones en productos y métodos. El consejo de administración se dió cuenta de que se requería gente nueva y puso al joven Oscar al frente de una de las posiciones clave de la compañía, la de director financiero.

Pero eso no funcionó. Oscar encontró que todos los métodos que empleaba la compañía eran obsoletos. Fácilmente se dió cuenta de que hacían falta nuevos métodos, pero tanto sus colaboradores como sus subordinados estaban atados a las prácticas tradicionales. Nunca pudieron entender, y es seguro que jamás aceptaron, la fuerza y el potencial de las ideas sugeridas por Oscar. Este vió que estaba aislado, sin alguien con quien hablar, sin amigos, pero con numerosos enemigos. Se sintió totalmente derrotado al tratar de implantar medidas dinámicas en una organización basada en la rutina.

CASO 6:

Roberto Castro es un excelente miembro del consejo de administración de una empresa estatal escandinava; su posición se debe a los conocimientos que posee la tecnología de la empresa. Pero en realidad nadie sabe cómo lo ha logrado, puesto que su estilo de trabajo es solitario y analítico.

Como brillante estratega, ha llevado adelante a su organización a través de crisis sucesivas. Ha obtenido resultados y (en su opinión) lo ha disfrutado. Es un ejemplo de administrador analítico.

Pedro Salas también es miembro del consejo de administración de la misma empresa. Es lo que mejor se describe como "autócrata benévolo" muy estimado por los subordinados más capaces (a quienes a su vez él quiere) y temido pero respetado por los menos hábiles (quienes le interesan poco). Aunque su estrategia no llega a la altura de la de Roberto Castro, siempre consigue al menos los mismos (si no es que mejores) resultados en el área que le compete. Lo disfruta. El personal dinámico se desarrolla más bajo su dirección, lo que no sucede con la gente débil.

CASO 7:

Juan Hernández era jefe de personal de uno de los más altos cargos dentro de la administración intermedia en un consorcio fabricante de papel. Se sentía feliz y siempre tenía una sonrisa o una palabra amable para sus colaboradores. Como especialista tenía que asesorar numerosos departamentos de las fábricas nacionales y en el extranjero. El personal lo respetaba, pues era capaz de orientarlo ayudándole a mejorar su trabajo.

Consiguió relacionarse con un ejecutivo de la empresa que le dió la oportunidad de demostrar sus cualidades en situaciones donde éstas fueran evidentes, apreciadas y aprovechadas por diferentes departamentos. La estrategia con que trabajaba se acordaba entre él mismo, su jefe y los directores de varios departamentos.

Todo iba bien. Cada mañana Juan se dirigía feliz y presuroso a su trabajo y por la tarde salía después de la hora y regresaba contento a casa (aunque menos rápido) a una familia acogedora, con seguridad económica.

Cierto día las cosas cambiaron: la compañía cambió de propietarios y el jefe de Juan se fue a otra organización. Su nuevo jefe tenía diferentes ideas y Juan ya no pudo obtener los mismos resultados.

¿Qué hacer? Juan trató de crear una muy buena impresión en el nuevo director, utilizando todas las influencias a su alcance, pero nada de lo que hacía Juan lograba complacerlo.

Cuatro meses después, Juan se percató de que ahora se dirigía a la oficina con más lentitud que con la que regresaba a su hogar cada tarde.

Decidió renunciar.

CASO 8:

Miguel Rodríguez era gerente de mercadotecnia y experto en el trato con los demás. Siempre se mostraba amistoso y atento. Era popular dentro de su compañía y entre los clientes. Disfrutaba su trabajo y constantemente buscaba (quizás de manera inconsciente) aquellas posiciones que le favorecían y donde podía influir cada vez más en las actividades de la empresa. Tenía múltiples contactos que le orientaban sobre la manera adecuada de desarrollar su organización.

Le agradaba su trabajo y sus colaboradores se beneficiaban con la forma en que facilitaba la comunicación dentro de la compañía. Fue así como ésta prosperó y Miguel asumió cada vez mayores responsabilidades.

Pero de pronto se observó que la organización ya no obtenía utilidades. Entonces se comenzó a investigar qué sucedía dentro de la compañía y el personal empezó a preocuparse por su rendimiento.

~~Se encontró que Miguel había estado divirtiéndose tanto, ayudándoles a los demás a hacer lo mismo, y nadando con la corriente, que ni él ni nadie más se habían percatado de que su departamento había producido cero resultados.~~

Sólo había una solución posible: Miguel debía renunciar.

CASO 9:

Elena Berry era una joven muy madura. Trabajaba con ahínco y su personalidad le ganaba el apoyo de sus colaboradores de todas las edades. Supo llegar a un acuerdo con sus jefes respecto a las estrategias que debía seguir, tanto para disfrutar el trabajo como para obtener resultados.

En los distintos cargos que ocupó en su compañía, Elena mantuvo varios años su satisfacción y nivel de éxito.

Sin embargo, por alguna razón su trayectoria profesional no prosperaba al ritmo que su éxito aparentemente ameritaba. No se debía a ninguna falta de capacidad, esfuerzo o dirección. El problema era simplemente que ella jamás trató de conseguir un cargo en que contara con el respaldo y la ayuda de alguien de mayor jerarquía.

En el transcurso de los años, Elena permaneció atada a funciones que estaban muy por debajo de su potencial de habilidad.

CASO 10:

Manuel López era la clase de hombre joven que no pudo asistir a la universidad. Entró a trabajar a una compañía fabricante de relojes, y en poco tiempo llegó a ser un experto en mecanismos de reloj. Puesto que laboraba en una empresa donde había pocas personas brillantes, se consideró que era un elemento excepcional y siendo aún muy joven se le ascendió a director técnico de la compañía. Trabajó duro y con gran

entusiasmo por mantener la demanda y mejorar los productos de la empresa y llegó a colocar muy bien en el mercado un pequeño reloj de alta calidad para dama. Al enterarse por vez primera de la posible aparición de los relojes de cuarzo, Manuel se esforzó todavía más por perfeccionar su reloj para dama. Fue una lástima que el mercado para relojes convencionales desapareciera antes de que lo lograra.

CASO 11:

Pedro Martínez dirigía una pequeña compañía comercial. Tenía a su mando a 130 trabajadores, principalmente en el almacén. El éxito de la compañía dependía de su habilidad para comprar y vender. Era un vendedor hábil y lo ayudaban dos jóvenes vendedores. Sin embargo, llegó un momento en que por exceso de trabajo decidió contratar a un vendedor en jefe que lo ayudara, y lo nombró Director de Ventas.

Pablo Ruiz fue el mejor candidato para este cargo.

Durante la entrevista, Pedro (el patrón) le habló a Pablo (el candidato) acerca de la trayectoria de la compañía, le hizo una descripción optimista de su pasado y de su continuo éxito, y le dió expectativas de un puesto en el que Pablo trataría con directores de grandes tiendas y mayoristas.

Pablo tenía mucha experiencia en administración de ventas, pero disimuló lo poco que conocía de esta línea ya que consideró que debía ocultarlo a fin de conseguir el interesante trabajo.

A las pocas semanas de que se le contrató, tanto él como su patrón estaban descontentos. Pablo descubrió que sus relaciones con los clientes importantes eran como un oasis en un desierto, de monótona rutina que no iba más allá de la oficina. A su vez, Pedro se percató de que Pablo sabía tan poco de la línea, que no podía proporcionar información útil acerca del mercado y requisitos del producto.

Los resultados fueron desastrosos, Tanto Pedro como Pablo se sintieron defraudados.

CASO 12:

Arturo González era el administrador de una fábrica de gran renombre, y sentía la enorme necesidad de influir en el medio que le rodeaba. Gustosamente dejó la fábrica para convertirse en asistente de un director de la misma compañía, pero pronto descubrió que su influencia en ese puesto era mínima. Descontento con esta situación, cambió de trabajo e ingresó a otra empresa. En su nuevo cargo vió otra vez que su influencia era poca. Después aceptó un empleo en el gobierno, en el cual, gracias a su experiencia administrativa, era capaz de influir en la asignación de fondos gubernamentales. En cierto modo ésto le pareció aburrido, ya que eran pocas las actividades donde podía aprovechar su talento administrativo aunque satisfacía su deseo de influir en los sucesos, lo cual compensaba lo tedioso de sus labores.

Caso 13:

Jorge Ramírez tenía una gran capacidad de logro y el don de liderazgo. No aspiraba a tener poder. Era modesto a tal grado que antes de aceptar cualquier ascenso, necesitaba que le aseguraran que era bastante apto. Sin embargo, le sorprendía que todos sus compañeros lo consideraran como alguien muy poderoso.

Le importaba tan poco el poder, que no se preocupó por evitar que algunos colaboradores con más deseos de poder, conspiraran en su contra y lograron desplazarlo las personas menos capaces.

Otra clase más la representaba Heberto Fuentes. Este se había entregado por completo a su profesión contable. Se rodeó de un círculo de ambiciosos contadores jóvenes y por medio de hábiles maniobras logró que él y sus jóvenes colaboradores se infiltraran en comités cada vez más importantes que lo acercaron paulatinamente al poder. Así, gracias a su dedicación y movilidad, Heberto avanzó dentro de su grupo de un simple cajero a contador y luego a jefe de contabilidad. Más tarde llegó a ser director financiero y finalmente director administrativo. Por cierto, consiguió que su grupo fuera el de más éxito en su industria.

CASO 14:

Francisco González era el destacado gerente técnico de su compañía. Se percató de que su mente científica se ejercitaba gracias a su cargo. Su interés por innovar estaba bien canalizado y tenía buenas relaciones con sus colaboradores. En pocas palabras, su trabajo le gustaba. Cuando se habló de una fusión, todos dudaban que ocurriera, pero el rumor tomaba cada vez más fuerza. Sus colaboradores comenzaron a inquietarse.

Francisco sabía que el "socio" potencial contaba con un gran departamento técnico, que poco había hecho aparte de mantener una calidad similar a la de la competencia, por tal razón, Francisco anhelaba la oportunidad de asumir una nueva fusión que le permitiera innovar.

Una vez que tuvo lugar la fusión, Francisco vio que los nuevos ejecutivos, gente del competidor, sin capacidad de innovación, no apreciaba su habilidad para desarrollar nuevos productos. Le era difícil tratar con ellos, su seguridad en sí mismo estaba amenazada y su talento se desperdiciaba. Pero a diferencia de muchos de sus antiguos colaboradores, él no renunció; permaneció en la compañía tratando de ser útil. Fue así como perdió su motivación y el gusto por administrar. Decayó y envejeció visiblemente.

CASO 15:

Marcos Arteaga era un excelente administrador de personal en una planta de cerca de 5,000 obreros. Había mucha burocracia en dicha organización y todo se hacía según las reglas. A pesar de sus triunfos y su buena posición en esta gran compañía, Marcos se sentía frustrado e incapaz de cambiar la situación prevaleciente, simplemente estaba aburrido, así que decidió cambiar de empleo.

Entró de administrador de personal de una empresa mucho menor (500 empleados). De pronto se encontró con una gran diversidad de problemas nuevos y oportunidades de poner a prueba su creatividad; se sintió muy entusiasmado.

Peró esto no duró mucho. Un año después, Marcos estaba sentado en su despacho, con la mirada en el vacío. "Me siento profundamente defraudado", se lamentaba. "Al Director Administrativo simplemente no le importa mucho las dificultades que hay con el personal. Hay tanto que hacer y tan pocas oportunidades de hacerlo. Creo que no tengo más remedio que marcharme. ¿Alguien sabe de un buen empleo?"

Un año más tarde, Marcos seguía con la misma compañía, pero había recuperado su ánimo; se había hecho escuchar por el Consejo de Administración y se sentía realizado.

CASO 16:

Juan Velasco era el ejemplo claro de gran vendedor ascendido a gerente de ventas. Era una persona agradable, conocía sus productos, sus clientes lo respetaban, era ingenioso y entusiasta del desarrollo de los productos.

Se le ascendió a gerente de ventas a cargo de 10 distribuidoras de zona y una fuerza de ventas de casi 70 representantes. Trabajaba con ahínco, se preocupaba mucho por desarrollar los productos, y trataba personalmente con 30 sucursales del exterior. Además, mantenía estrechos vínculos con muchos de sus antiguos clientes.

Es de lamentar que Juan nunca supo delegar. El mismo atendía la correspondencia importante y supervisaba que se surtieran los principales pedidos. Estaba tan ocupado con este tipo de labores, que descuidó el pronóstico del mercado (incluso se mostró incrédulo ante ciertas predicciones desfavorables hechas por otros), y nunca tuvo tiempo para examinarlo personalmente. En varias ocasiones le asignaron como ayudantes a miembros prometedores de otros departamentos, pero siempre se sintieron frustrados al ver que tenían pocas responsabilidades.

Su simpatía e imaginación eran tales, que durante mucho tiempo conservó el respeto de sus superiores. Mantuvo su cargo varios años, pero fue una época de frustración creciente para quienes estaban cerca de él, y de una mayor desilusión a medida que

sus colaboradores se percataban de que no había ventas.

Al final de esos años, ya no se le respetaba ni se le admiraba y Juan renunció pensando firmemente que todos los problemas se debían a los jefes de otros departamentos.

CASO 17:

Heberto Fuentes era totalmente distinto. Se trata de la persona que ascendió de cajero a director administrativo.

Durante esa etapa de su trayectoria profesional, mientras desempeñaba el puesto de jefe de contabilidad, delegaba cada vez más toda la responsabilidad de generar un control continuo de formación. Como se había rodeado de jóvenes capaces y ambiciosos, nunca le faltaba gente dispuesta y ansiosa de asumir estas responsabilidades. Una vez liberado de las actividades rutinarias, pudo aprovechar sus conocimientos, intereses e ideas para ocuparse de asuntos a largo plazo y así elevar su nivel e influencia de su cargo como gerente.

CASO 18:

La fábrica de Noel Hernández operaba en tres departamentos principales, en los que se trabajaba 168 horas por semana. Estos eran: preparación, producción y mantenimiento.

Había desacuerdo entre los tres departamentos. Sus respectivos supervisores simplemente no deseaban cooperar.

Es bien sabido en la industria que ciertos materiales pueden provocar dificultades de producción, aun cuando estén dentro de límites normales de control de calidad. Una sola palabra del supervisor de preparación de la producción podría ayudarle al segundo

~~a evitar problemas en su área, pero en este caso dichos supervisores ni siquiera se~~
trataban.

Cuando el departamento de mantenimiento quería realizar una inspección periódica de una prensa, por alguna razón era un momento en que las prioridades de producción eran sumamente importantes. Cuando se necesitaba un nuevo cable eléctrico para alguna pieza de equipo prestado, no se podía encontrar al electricista.

Noel estaba enterado de la situación, pero no hallaba la solución, hasta que la compañía fue víctima de la recesión. Tuvo que cerrar un par de días, y Noel aprovechó la oportunidad para reunir a todos los supervisores con un consultor.

CASO 19:

Juan Romo es gerente de una planta fabricante de cartón, a cargo de seis departamentos importantes: suministro de materiales, producción, almacenamiento, distribución, mantenimiento y control de calidad.

Había dificultades en la planta. Uno de los síntomas eran los graves problemas con los desechos, que estaban generando resultados negativos y provocando el enojo del consejo. Incluso éste amenazaba con contratar a un nuevo encargado de la planta como jefe de Juan.

Los miembros del equipo de la planta no se trataban entre sí, algunos hasta se negaban a hablar unos con otros. Debía hacerse algo.

Juan se reunió con su consultor y, siguiendo su recomendación, llevó a otra parte al grupo administrativo para que comentaran sus dificultades. El consultor les pidió que explicaran lo que consideraban como su problema fundamental y pronto recibió su respuesta: "Necesitamos descubrir cómo volver a hablar unos con otros".

El asunto básico era la gran proporción de desechos, y el consultor preguntó cómo se

fabricaba el cartón. Como a menudo sucede en tecnologías similares ya establecidas, se le contestó en términos de manipulación de equipo, a veces bien y otras no tanto. Pero ninguna era una auténtica respuesta a su interrogación. Todos se sorprendieron de que fuera tan difícil explicar el proceso. Al poco tiempo ya estaban conversando juntos y formulando una "teoría" propia. Estaban empezando a trabajar en equipo. El consultor complementó el desarrollo de esta "teoría" con pláticas muy cortas acerca de las formas en que los grupos de personas actúan juntas, señalando cómo ellos mismos lo estaban haciendo. Gradualmente los ejecutivos se tornaron más abiertos y constructivos entre sí.

Durante las reuniones que ocuparon dos días, el grupo logró establecer una teoría de lo que ocurría en el proceso de manufactura. Elaboraron una lista de los factores que daban lugar a la cantidad exagerada de desperdicio y luego la ordenaron por prioridades. Se asignaron fuerzas de trabajo a cada uno de los principales problemas y se trató de identificar las causas de cada uno. Cada miembro del equipo sentía que podía ayudar a solucionar todas las interrogantes con su propia pieza del rompecabezas.

Un resultado de esta práctica fue que los desechos disminuyeron 8%, lo cual fue muy positivo, pero quizás lo más importante fue el beneficio psicológico de crear un equipo unificado y decidido.

CASO 20:

Debido a su capacidad, Juan Hernández pasó de una posición respetable en una división a un cargo similar en las oficinas centrales de la organización. Gracias a su nuevo nombramiento, podía tener influencia en todo el país, donde anteriormente había estado restringido a un distrito determinado.

Juan aprovechó la oportunidad. Pronto fue muy conocido y con regularidad se le veía recorriendo a todo el grupo. Cientos de personas empezaban a reconocer y respetar a este apreciable personaje. Adquirió una enorme influencia por toda la nación

mientras que sus colegas, que en teoría poseían mayor autoridad, permanecían en la base emitiendo edictos que jamás merecieron atención alguna.

CASO 21:

Heberto Fuentes, el cajero que se convirtió en director administrativo, era un experto en obtener poder e influencia. Por supuesto, conocía a la perfección los asuntos de contabilidad e ideó numerosos sistemas. De hecho, con frecuencia presentaba ponencias en los simposios internacionales y se creó un aura poderosa. Alcanzó su posición, y gradualmente (como corresponde a la persona que comienza a destacar en una organización tradicional) empezó a exigir que se considerara debidamente su notable capacidad.

Era generoso y hacía favores. Y él los recibía a cambio.

CASO 22:

Por lo contrario, a Juan Velasco le faltaba confianza. En las juntas permanecía en silencio; rara vez hablaba. Cuando el presidente le pedía su opinión, dudaba y se mostraba indeciso. Pese a que en el mundo exterior era un brillante vendedor, era demasiado reservado como gerente en su compañía. Su extremada reserva le impedía influir adecuadamente incluso en sus vendedores.

Federico Bastidas acrecentó su influencia realizando actividades tanto dentro de su organización como fuera de ella. Estaba en los comités y los organigramas más convenientes. Su oficina estaba en el corredor principal. Era secretario de la sociedad de golf de la empresa y concertaba los juegos; jugaba con las personas indicadas al menos una vez al mes.

Roberto Ramírez es vicepresidente y director de relaciones industriales de una organización bastante grande. Desde su niñez ha tratado con éxito de conseguir influencias y poder. En realidad, jamás ha perjudicado a nadie al hacerlo. Pocas veces

está fuera del centro de operaciones de la compañía, pero ha establecido un intrincado sistema de redes de comunicación formal e informal que lo mantienen bien informado. La gerente dice que es el experto en cómo funciona verdaderamente la organización.

Roberto les hace favores a ciertas personas de su preferencia. No se le respeta mucho, debido principalmente a que no es generoso con quienes pertenecen a los niveles inferiores de la organización.

Se le considera un ejecutivo muy formal.

CASO 23:

Cuando Pablo González inició su trayectoria industrial, se le asignó la realización de un proyecto. Se trataba de revisar el sistema de control del progreso. Al principio se le advirtió: "Sin importar cómo decida proceder, verá que se requieren cuatro meses para que pueda funcionar adecuadamente, así que en realidad no dispone de mucho tiempo para implantarlo".

Pablo no tuvo grandes dificultades para diseñar un sistema mejorado de control del progreso. El anterior se había utilizado durante 15 años, se le habían hecho modificaciones periódicas y había madurado lo suficiente para cambiar.

Todos reconocían la necesidad de cambiarlo. El único obstáculo era un gerente de producción que tenía fama de indeciso.

Pablo eligió una estrategia sencilla. Esperó hasta que dicho gerente tomara vacaciones y entonces actuó a fondo. Sugirió un nuevo método, el cual logró que aceptaran el director administrativo, el gerente suplente de producción, los supervisores y el sindicato. Trabajó con tal afán, que el sistema ya estaba implantado antes de que el gerente regresara de vacaciones. Sí, ya estaba implantado, pero aún no funcionaba debidamente. Había muchos problemas iniciales y de hecho Pablo necesitaba cuatro meses para perfeccionarlo.

~~De manera sorpresiva, el gerente de producción lo ayudó mucho al regresar de vacaciones. Los autores habían pensado que quizás éste sentiría que se había procedido sin su consentimiento y que adoptaría una actitud hostil. Pero al contrario, le agradó ver que se había tomado una decisión importante sin que él tuviera que hacerlo.~~

CASO 24:

Jorge Ramírez era el visionario con una notable habilidad para imponer retos e inspirar a quienes lo rodeaban. Sus propias visiones estaban enfocadas al futuro distante, y con sus estrategias trataba de asegurar que sus trabajadores continuaran disfrutando la oportunidad de laborar considerando los mercados cambiantes, que a su juicio eran amenazadores. Siempre pensaba con tres o cuatro años de anticipación, y se esforzaba por adaptar a la compañía a fin de que sus empleados se sintieran satisfechos, motivados y en pleno desarrollo.

CASO 25:

Juan Velasco, el destacado vendedor que fue ascendido a gerente de ventas, hablaba con los agentes y manejaba personalmente las cuentas importantes. Su pensamiento estratégico, al igual que su orientación al cambio, eran escasos, y carecía de facilidad para establecer otros métodos y conseguir gente nueva.

No estaba del lado equivocado. El ramo era muy estable y no había madurado lo suficiente para un cambio radical. Sin embargo alguien tenía que pensar en el desarrollo de los mercados de la compañía y en qué clases de productos se necesitarían para satisfacerlos, y nadie se ocupaba de ellos. Durante una década la posición de su empresa gradualmente se deterioró, hasta que ocurrió una especie de revolución. Fue un desastre para todos, en especial para Juan, quien renunció por consentimiento mutuo cuando se encontró con otro personal y nuevos métodos, que en definitiva estaban fuera del alcance de su experiencia y habilidad.

CASO 26:

Francisco Ramírez, el ya conocido líder carismático con una personalidad tremendamente fuerte, se interesaba mucho más por hacer cosas. Estaba lleno de ideas y tenía el instinto adecuado para los negocios. No desperdiciaba demasiado tiempo en formular sus ideas, sino que las ponía en práctica, y gracias a sus energías y personalidad, jalaba a todos los demás.

CASO 27:

Heberto Fuentes (el cajero que llegó a director administrativo) propuso un nuevo control financiero, con la rentabilidad como criterio para todas las compañías y fábricas hasta un nivel departamental. A pesar de lo atractivo que parecía este sistema, tenía fallas y encontró mucha oposición por parte tanto de gerentes como de los contadores más tradicionalistas.

Heberto Fuentes trató de vender su idea al consejo directivo. Realizó grandes esfuerzos, pero la oposición era cada vez mayor. Insistió. Dos años después aún había obstáculos, pretextos y objeciones: existía bastante antagonismo. Pero Heberto se aferró a su cometido, persuadiendo, halagando y ganándose a las personas de influencia. Logró que el contador de uno de sus más fuertes opositores fuera asignado a su propio personal y sustituido por un elemento de su propia gente. La batalla en torno al "control de rentabilidad" continuaba interminablemente. Cualquiera menos apasionado se hubiera dado por vencido después de dos o tres años.

Pero Heberto mostraba entrega y dedicación. Nunca abandonó su estrategia. Por fin, luego de cinco años de lucha, de pronto su propuesta fue reconocida. Ocurrió que los mercados de la empresa se redujeron, y el "control de rentabilidad" fue un medio decisivo que ayudó a la compañía a organizarse para afrontar la nueva situación. La perseverancia de Heberto respecto a su estrategia fue muy benéfica, tanto para la empresa como para sus ambiciones personales.

CASO 28:

Juan Castro asumió su nuevo cargo como director administrativo de una compañía de servicios con 24,000 empleados en una época en que la misma estaba incurriendo en grandes pérdidas, las peores en toda la historia de la empresa.

La compañía estaba orientada hacia la técnica; al personal le agradaba su complejo mecanismo.

Juan percibió la necesidad de cambiar esta orientación a una de mercado. Uno de sus primeros y controvertidos comentarios fue: "Nuestro activo más valioso es un cliente satisfecho".

Este se convirtió en un punto fundamental de su estrategia. Ordenó un análisis de mercado, y con los resultados, pudo dividir el mercado adecuadamente.

Invirtió (durante el año de pérdidas) unos 1500 millones de pesos en mercadotecnia y en actividades internas orientadas al mercado, tales como adiestramiento a gran escala en servicios al cliente.

Hizo que se diseñara un nuevo sistema para medir resultados en cuanto a parámetros en los que la administración local pudiera realmente influir y pasó 60% de su primer año en el campo de acción, explicándoles sus ideas a los 24,000 trabajadores.

Después de ese primer año, esta compañía, que había tenido pérdidas, ganó en promedio 5000 millones de pesos y el segundo, 6000 millones de ganancias netas.