

ANTECEDENTES:

En la próxima junta usted presentará el caso de una persona que está siendo considerada para una promoción dentro de una empresa de la industria electrónica. Usted es miembro del comité de Recursos Humanos (Gerente).

En la compañía hay cierto número de supervisores de primer nivel y uno de ellos deberá ser promovido para llenar una vacante de supervisión de segundo nivel. Usted ha revisado los expedientes de los supervisores y ha seleccionado al que considera estar mejor calificado para ser promovido. Hoy se reúne usted con sus colegas para hablar de todos los candidatos y determinar quién será promovido.

Usted está siendo evaluado para un puesto de un nivel muy importante en donde tendrá que hacer negociaciones fundamentales para la compañía, por lo que el ganar en esta negociación significaría un punto importante a favor.

DESARROLLO:

Tiene 10 minutos para estudiar la descripción de su candidato y por escrito fundamentar su propuesta para presentarla ante el comité.

Durante la junta desempeñe su papel tal y como lo haría si usted fuera en verdad el gerente que represente a esta persona, haciendo uso de los datos, las actitudes y los sentimientos que se requieran.

AHORA LEA LA DESCRIPCIÓN DEL CANDIDATO QUE SE LE ASIGNÓ.

AL FINALIZAR EL TIEMPO DE PREPARACIÓN, CONTINÚE EL EJERCICIO.

EJERCICIO, REUNIÓN EN GRUPO:

Tiene 30 minutos para discutir con sus colegas las cualidades de los candidatos y decidir quién será promovido. Puesto que en el futuro pueden surgir nuevas vacantes, deberán clasificar a los candidatos asignando el número 1 al que deberá ser promovido inmediatamente, el número 2 al que deberá ser promovido en segundo lugar y así sucesivamente hasta terminar con todos los candidatos.

Como participante, usted desea evaluar a los candidatos correctamente, de acuerdo con sus méritos. Asimismo, pretende obtener la más alta calificación posible para el candidato que está recomendando personalmente.

Es muy importante que se tome una decisión dentro del límite del tiempo. Si no se llega a un acuerdo dentro de los 30 minutos ningún candidato será promovido.

Recuerde defender enérgicamente a su candidato, eso significaría el reconocimiento de sus compañeros del comité.



DESCRIPCIÓN DEL CANDIDATO: JUAN CAMARGO

Juan Camargo tiene dos niños de 6 y 9 años; ha sido supervisor desde hace tres años; es un veterano, tiene 34 años y lleva diez en la empresa; participa en las actividades de la iglesia y es guía de *Boy Scouts*. Juan es el tipo de persona que puede manejar varias cosas a la vez.

Hace poco, su jefe se reportó enfermo. Una labor complicada estaba pendiente de realizarse: el cambio a un nuevo equipo. Este cambio involucraba a otras unidades además de la suya; no obstante, Juan acompañó al grupo de planeación, asistiéndolos sin descuidar sus responsabilidades. Cuando ha participado en proyectos especiales, los lleva a cabo dentro de su horario de trabajo sin ningún problema.

Hace unos meses Juan se reunió con sus empleados y les informo de la colecta anual de la compañía. El presidente de la empresa le escuchó y comentó que Juan hablaba muy bien en público, sin rodeos y articuladamente. Desde entonces se le invita para dar pláticas en la compañía o fuera de ella. Él acepta gustoso y no se queja del tiempo extra que debe dedicar a estas funciones.

En cierta ocasión, en la cafetería, Juan escuchó a sus subalternos comentando con los empleados de otra unidad el nuevo método que estaban implementando, el cual estaba dando buenos resultados. El otro grupo manifestó que les gustaría tratar de hacer lo mismo y que sentían que su unidad siempre quedaba excluida.

Juan sabía que este no era el caso; sin embargo, consideraba que alguien debía encargarse de coordinar con todos los supervisores los diversos métodos que se ponían a prueba, a fin de que se mantuvieran informados e informaran a sus empleados. Sugirió a su jefe que se tratara de hacer esto y este le ofreció tomar esta responsabilidad, quien aceptó gustosamente y ejecutó el proyecto.

En otra ocasión se encargó a Juan a introducir durante la operación normal de su unidad un nuevo trabajo. Puesto que era una operación nueva para él, antes de empezar formuló preguntas clave para saber la tasa de producción esperada, la forma que se había calculado, qué otras alternativas se habían considerado antes de elegir este método, etc. A continuación, desarrolló un plan exhaustivo, planificando metódicamente cada paso: la introducción del método a los empleados, qué labor desempeñaría cada persona, entre otras. Juan trabajó tiempo extra, y se presentó en la compañía uno o dos sábados para poder arrancar el nuevo trabajo.

Juan tiene otra característica en su labor diaria; parece entender los sentimientos de las personas. Tiene un grupo de diez empleados. Unos son nuevos, otros llevan de diez a quince años en la empresa y todos son muy diferentes entre sí. Uno de sus empleados estaba dedicado a expresar el resto y hubiera podido hasta afectar el trabajo de varias unidades de trabajo. Juan lo observaba detenidamente y con discreción, conversando con él en ocasiones. Con base en sus observaciones, pláticas y sugerencias atinadas, el empleado logró obtener la cooperación voluntaria de esta persona.

Parece ser que Juan tiende a juzgar a la gente –tanto a sus empleados como a sus colegas– sobre todo cuando no cumplen con sus estándares o no trabajan tan duro como él. Una vez, los empleados de otro grupo estaban perdiendo el tiempo, según él. El supervisor de este grupo se había marchado temprano a casa. Al día siguiente, Juan le dijo al supervisor que debería tener más control sobre sus trabajadores y que debería fijar reglas más rígidas y estar presente para ver que fueran obedecidas.

Finalmente, Juan ha diseñado nuevos sistemas de producción y de control de calidad, así como nuevos métodos de seguridad para su unidad. Aun cuando siempre inicia estos proyectos por sí mismo nunca deja de consultarlo con su jefe. Juan respeta a su jefe no solo por su experiencia y puesto, sino también como persona.