

EL CASO DEL ASCENSO NO PLANEADO

¿QUÉ SE DEBE HACER CON LOS EMPLEADOS CUMPLIDOS Y LEALES, QUIENES VAN LLEGANDO AL TERMINO DE SUS SERVICIOS ÓPTIMOS?

¿Y COMO MANTENER EL INTERÉS DE LOS JÓVENES CAPACES QUE CONSIDERAN QUE NO PROGRESAN COMO QUISIERAN?

“Pues sí, Antonio... acabo de recibir la gran sorpresa Samuel Ruiz vino a decirme que deja la compañía, y se va a trabajar con Empresas Rocevalles. Estoy seguro de que renuncia porque no le dieron el puesto de su gerente que se dio a Tomás de la Fuente a principios del mes”

Sentado en la oficina de Antonio Martínez, gerente de personal de la Compañía Manufacturera Sagitario, estaba Carlos Marino, gerente de compras de la empresa. El incidente de que hablaba Marino, era la renuncia un tanto inesperada de Samuel Ruiz, uno de los jóvenes mas brillantes de su departamento de compras.

La compañía manufacturera Sagitario, situada en el noroeste del país se dedica a la manufactura y ensamble de partes electromecánicas para una gran variedad de productos industriales. El grueso de la producción consiste de mecanismos movidos por motor eléctrico, como bombas eléctricas, interruptores de tiempo, ventiladores, etc. La empresa también da a maquilar gran número de partes especializadas, que mas parte incorpora a los productos que ensambla.

Manufacturera Sagitario ocupa aproximadamente a 450 personas, de las cuales 325 trabajan en los departamentos de producción. Estos departamentos bajo la dirección de un superintendente de planta, están integrados por un staff de 50 personas en producción, y de líneas de organización con un total de 265 trabajadores. A tres supervisores y 8 capataces les toca supervisar el ensamble primario, el secundario y los trabajos de prueba. La compañía mantiene relaciones laborales armónicas con sus trabajadores sindicalizados.

Tomás de la Fuente ha trabajado con la empresa desde hace muchos años. Termino la escuela secundaria seis años antes, entrando a trabajar a un taller de maquinaria donde estuvo tres años. De la Fuente es hombre de profundos sentimientos religiosos, casado desde hace 15 años y padre de 7 niños. Aun cuando su educación académica solo consta de su diploma de secundaria, tomo cursos nocturnos de ingeniería industrial, técnicas de supervisión, estudios de métodos y tiempos, y de control de calidad en los primeros años con la empresa.

Durante este tiempo trabajo en el ensamble; mas tarde fue ascendido al puesto de capataz en el departamento de armado. La expansión de la empresa en los años subsecuentes la obligo a dividir el trabajo de ensamble secundario. En 1992 se ascendió a de la Fuente al puesto de supervisor general del departamento de ensamble primario.

Persona sociable por naturaleza, tiene gran sentido de responsabilidad en su trabajo y muestra interés por todos los que trabajan con el. Conocía a todos los obreros que trabajaban en las líneas de ensamble bajo las ordenes directas de los capataces que el supervisaba, y también a muchos otros empleados en otras secciones de producción. Dado su carácter sociable, a veces se quedaba con algunos obreros después del trabajo, a tomarse una cerveza. Destacaba también como uno de los ases del equipo de la empresa que participaba en el campeonato de la liga industrial de boliche. Su historial de asistencia diaria era ejemplar, con excepción de los tres meses que dejo de trabajar por un accidente de trabajo hace 5 años en que se lesiono la espalda.

Samuel Ruiz entro a trabajar a Manufacturera Sagitario hace tres años tras recibirse de licenciado en administración de empresas. se contrato a Ruiz para que acelerara los trabajos del departamento de compras de la empresa, donde su dinamismo y su interés en el trabajo pronto lo hicieron candidato a un ascenso.

Celoso de desarrollar pericia en compras, Ruiz se mantenía al corriente de cuanto ocurría en materia de compras, ya se tratara de noticias, nuevas ideas, o de nuevos métodos, leyendo con avidez las publicaciones especializadas y sosteniendo frecuentes pláticas con los compañeros más experimentados y de más antigüedad en el departamento de compras. También es miembro de la Asociación de Agentes de Compras.

Con la aprobación y aliento del gerente de compras de Manufacturera Sagitario y aprovechando los conocimientos adquiridos en la universidad sobre los nuevos enfoques técnicos a la problemática de las compras y sus conversaciones y actividades en el ramo, Ruiz elaboró varios programas, que tras su período de pruebas, tuvieron aplicación general en distintas operaciones del departamento como:

*Fijación de precios según la curva de aprendizaje, (sistema que permite el ajuste y reducción gradual de los precios de las partes especializadas que compra la empresa, en tanto la compañía proveedora adquiere mayor experiencia al fabricar esas partes), práctica que Ruiz incluyó en el clausulado de varios contratos.

Los resultados fueron altamente satisfactorios, tanto para la compañía proveedora como la Manufacturera Sagitario. Posteriormente, se aplicó este sistema en otros contratos de aprovisionamiento, y de acuerdo con el gerente de compras, la inclusión de esta cláusula permitió ahorros a Sagitario del 5 al 10 %.

*Evaluación de calidades de los proveedores, mecanismo que durante muchos años solo existió como vaga impresión en la mente del personal de compras de la empresa Sagitario, pero que Ruiz aplicó rigurosamente a todas fábricas proveedoras con las que trataba. Los problemas planteados merecieron inmediata atención en las remesas subsecuentes y los maquiladores hicieron las correcciones pertinentes.

Su autoridad y dedicación permitieron a Ruiz un rápido ascenso en el departamento de compras de la empresa. A los seis meses se le ascendió de despachador a ayudante de comprador, y un año después de comprador. También se le aumentó el sueldo. Poco después de su último ascenso, contrajo matrimonio y hace poco se convirtió en padre.

Cuando el subgerente de compras de la empresa decidió renunciar e irse al norte por motivos familiares. Carlos Merino el gerente de compras, se encontró con que se iba a encontrar con problemas para llenar la vacante.

El departamento de compras de Manufacturera Sagitario contaba con 20 empleados. Además de Marino, el gerente del departamento, y de un subgerente, el departamento estaba integrado por seis compradores, tres auxiliares de compradores, tres despachadores y varios empleados y secretarías. Uno de los compradores de servicios permanentes trabaja en los asuntos administrativos relacionados con los maquiladores más fuertes.

Marino habló del puesto de subgerente con Antonio Martínez, gerente de personal de la empresa con quien siempre consultaba los asuntos de esta naturaleza.

Marino: este es un problema difícil. He estado pensando en quien podría ser el más adecuado para ese puesto, pero no estoy muy seguro de que alguna de mis gentes sea la adecuada.

Martínez: ¿Y que hay de tu segundo, Jorge Fonseca?

Marino: Bueno, Jorge Fonseca está familiarizado con todo el papeleo del departamento, trabaja bien y es capaz y parece que se sabe llevar con la gente. Pero no creo que tenga ni la habilidad creativa, ni el talento que se requiere para las tareas del puesto de subgerente de compras.

Martínez: ¿Qué quieres decir con eso?

Marino: Pues que, en realidad el trabajo de subgerente de compras está muy por encima del puesto de comprador – y que el puesto es muy distinto. Además de que tiene que coordinar nuestros programas de control de calidad y evaluación de vendedores, con los departamentos de fabricación tiene que colaborar con

nuestros compradores en las programaciones tendientes a disminuir costos y plazos de entrega en los que hemos venido trabajando mucho.

Martínez : ¿Y que paso con Samuel Ruiz ¿ recuerdo que decías que había contribuido a desarrollar algunas ideas nuevas. Por supuesto que es muy joven, pero quizá sea el indicado.

Marino: Samuel es un buen elemento y tiene cabeza pero no creo que ya este listo. Tiene menos de tres años de trabajar con nosotros y aun cuando ha progresado mucho, no creo que ya cuente con la experiencia necesaria para ese puesto. Además, me parece que un ascenso tan rápido para Samuel Ruiz puede provocar quizá cierto descontento en el departamento.

Martínez : Y ¿qué hay de tus otros compradores? ¿entre ellos hay algún posible candidato para el puesto?

Marino: También en este caso creo que a todos les queda grande el saco- a uno de ellos se le acaba de ascender a comprador; otro apenas tiene un poco más de experiencia que Samuel Ruiz, pero no cuenta con la dedicación de este. Los otros dos compradores que ya tienen mucho tiempo en el departamento - dicen que están contentos con lo que hacen , y no parecen muy interesados con el puesto. Lo que tengo en el departamento hace un verdadero contraste. Los más antiguos, que es herencia de mi predecesor, parecen más interesados en mantener la cosa calmada que en buscarse complicaciones. Los mas jóvenes, quizás sean básicamente mas capaces, y quizá mas dinámicos, pero todavía no están listos para el ascenso. Samuel Ruiz es un buen elemento, pero como ya te dije, todavía le falta experiencia.

Marino: Pues, después de que se dio a conocer esto al departamento, hablé con Jorge Fonseca, ya que el ocupa el puesto más alto. Pareció dudar un poco, sobre si se atrevía a pedirle ascenso y cuando lo presioné un poco me dijo que estaba contento en su cargo actual. En mi opinión no creo que realmente quiera el puesto particularmente porque ya gana casi lo mismo que la retribución fijada a la vacante. Pero tampoco esta en favor de que alguien ocupe el puesto E n realidad, cuando le pregunte quien le parecía el más calificado, finalmente dijo que no pensaba que hubiera alguien que destacara.

Martínez: ¿Y Samuel Ruiz?

Marino: Pues, Ruiz anduvo un t5anto intrigado durante un par de días, pero la otra tarde se me acerco para preguntarme como andaban las cosas. Le dije que todavía no habíamos tomado la decisión. Dijo que pensaba que el merecía la oportunidad, y que se la había ganado con su trabajo en el departamento. Agregó que sabía que era joven pero que pensaba que podía desempeñar el cargo.

Martínez:¿Y que le dijistes que?

Marino: Que reconocía y apreciaba su trabajo, y que no pensaba que ya estuviera listo para el puesto de sub-gerente, pero que si lo estaría en uno o dos años. Por supuesto que te estoy resumiendo todo, pues en realidad hablamos más de una hora de este asunto y trate de que Samuel- de que estimo que lo esta haciendo bien y que lo considero un elemento con mucho dinamismo.
Pero tiene la idea de que se le esta "usando" menciono nuevamente mi informe del año pasado sobre el departamento y de que su aportación está entre lo más destacado, aun cuando a él no se le haya mencionado personalmente. Tengo la impresión de que eso le desilusionó un poco pero no parece que haya afectado su trabajo.

Martínez: ¿Has pensado que Tomás de la Fuente podría ser un buen candidato?

Marino: ¿ Tomás de la Fuente? La verdad no colabora estrechamente con nosotros, particularmente en cuestiones de calidad y remesas pero siempre he pensado que le interesa mas quedarse en la planta.

Martínez: Bueno pues en realidad los dos hablamos de esto la semana pasada y me pareció que se interesaba en la posibilidad del cambio si se presentaba la oportunidad.

Marino: Eso si es interesante..... déjame pensarlo un poco.

La conversación a la que se refería Antonio Martínez sucedió varias semanas antes. Hizo amistad con la Fuente cuando Martínez andaba el equipo de boliche de la compañía y de la Fuente le ayudó a echar a andar las cosas. Conservaron la amistad, y de vez en cuando platicaban lo que pasaba en la planta. Fue durante una de esas pláticas que Tomás de la Fuente dio su opinión sobre ese puesto.

De la Fuente: Sabes Antonio. Me gusta mi trabajo, especialmente trabajar con compañeros que he conocido durante muchos años. Pero la verdad es que me empieza a cansar un poco. Ya sabes que soy supervisor general desde hace 8 años, y aunque todavía me agrada el trabajo, me pesa la rutina y me siento estancado. A veces deseo que Juan (el superintendente de la planta) se fuera de aquí y me dieran la oportunidad de ver lo que yo podría hacer en su lugar.

Martínez: pues para mi si que es una sorpresa siempre me distes la impresioón de que te gustaba tu trabajo. Yo.....

De la Fuente: No me malinterpretes – No quiero decir que no me guste. Te lo hubiera dicho desde hace mucho. No, lo que pasa es que me gustaría trabajar en algo distinto.

Martínez: tu has trabajado con otras gentes aquí en la empresa además del departamento de ensamble, ¿ No es cierto?

De la Fuente: Si, tiene razón por lo menos he trabajado con diferentes grupos. Cuando estuve de capataz en el ensamble, trabaje mucho en métodos de ingeniería y desde que me ascendieron a supervisor general, siempre he tratado que el departamento este atento a cualquier mejora en métodos. Después cuando empezamos a trabajar cada vez más con artículos de maquila, acompañe a los ingenieros a visitar las plantas de nuestros proveedores para observar como fabrican las partes y refacciones, y platicaba con los encargados de la producción sobre cosas como especificaciones y cambios de diseño . Más tarde trabajé nuevamente con el grupo de ingenieros, y colaboré con nuestros maquiladores en organizar la producción de partes para el ensamble secundario. En el ultimo año más o menos, he colaborado con las compras en el sistema de evaluación de proveedores, -ya sabes, en cosas de programación de remesas y en calidades. Conozco muy bien a los que ya tienen tiempo de trabajar allí. Pienso que he estado aquí tanto tiempo, que conozco muy bien casi todas las partes y materiales que usamos- hasta se me de memoria el número asignado a la mayoría de las partes- y me doy bien cuenta cuando las cosas no marchan normalmente.

Martínez: Tomás, tú platicaste que te interesaba el puesto de superintendente de planta. ¿ Porque crees que te gustaría aceptarlo?

De la Fuente: Bueno, en primer lugar porque se trata de algo distinto.... y eso seria ya un cambio. Además es ascenso- y eso me conviene. . Por otra parte, conozco muy bien el trabajo de los otros supervisores generales, y no creo que esos puestos sean muy distintos del mios.

Martínez: ¿Has pensado alguna vez lo que tiene que hacer un superintendente de planta? . Creo que el puesto exige mucha responsabilidad.

De la Fuente: ¿Qué quieres decir con eso?

Martínez: Bueno ponte a pensar por ejemplo:

- Hay que depender del gerente de costos, calidades y programaciones.
- De acuerdo con nuestro programa de funcionamiento acelerado, el puesto requiere seguirle la pista a todo tipo de mejoras, como reducir el número de desechos, mejoras en calidad y mejores registros de producción.
- El puesto requiere operar bajo presupuesto, por lo que hay que estar al tanto de la situación en cuanto a costos en todos los departamentos. El que ocupe el cargo tiene que discutir estos problemas con los afectados, al igual que hablaría contigo de los costos en tu departamento.
- Tiene que hacer proyecciones sobre requerimientos en materia de personal, tanto para la planta como para los staffs de los distintos departamentos.
- Tiene que cuidar de todas las programaciones y si bien rápidamente puede darse cuenta, por ejemplo cuando un grupo de ensamble anda un tanto atrasado, de todas maneras carga con la responsabilidad de que la planta en general no se atrase. Por supuesto que si algo se descontrola, todo se complica, dado que transcurre un mes entre uno y otro informe que se somete a la dirección general.

De la Fuente: caramba nunca pensé que había que hacer tantas cosas. En realidad no estoy muy seguro si sea capaz de hacerlas- si pueda hacer todas esas cosas.

Martínez: Bueno pues tu tienes que hacerla de juez. Quizá te interesaría algo que estuviera más de acuerdo con tu especialidad. Si surgiera algo así, ¿quieres que te lo diga?

De la Fuente: Bueno Antoniosi, estoy de acuerdo.

Por lo mismo, no era sino natural que Antonio Martínez le diera Carlos Marino el nombre de Tomás de la Fuente cuando ocurrió la vacante en el departamento de compras.

Al considerar a de la Fuente como candidato a ocupar la vacante, el gerente de compras estimo que de la Fuente era un buen candidato por varias razones.

Conocimientos.- Si bien de la fuente no tenía experiencia práctica en materia de compras, sus conocimientos con las partes y refacciones y sus relaciones con los maquiladores, así como el haber colaborado en la evaluaciones de remesas y calidad de los proveedores, eran razones que mitigaban otras deficiencias. Marino sabía que por lo menos transitoriamente tendría que enfrentarse personalmente a algunos de los problemas que surgieran.

Capacidad.- Marino veía con simpatía la buena disposición de de la Fuente a aprender, así como su atención a detalles y a seguir el curso de los acontecimientos. También considero como factores positivos la experiencia de de la Fuente en el manejo de problemas prácticos en el ensamble, y sus relaciones personales con el capataz y los obreros de la sección. Dado que se producía un número creciente de productos especiales, Marino considero que la experiencia de de la Fuente con los proveedores resultaría muy positiva.

Personalidad.- Ya se sabía que de la Fuente mantenía cordiales relaciones con el personal de mayor antigüedad en el departamento. Más aun Marino no sabía de ningún caso en que de la Fuente hubiera tenido problemas de compras el año anterior en el curso de su trabajo.

Un sondeo informal que llevó a cabo el comprador de mayor antigüedad en el departamento, convenció a Marino de que casi no se provocaría ningún resentimiento entre el personal del departamento por ese posible ascenso.

Una vez que Marino manifestó su opinión básicamente favorable al ascenso, tanto él como Martínez platicaron ampliamente el puesto con de la Fuente y unos días después, éste aceptó el cargo de su nuevo puesto como subgerente de compras de manufacturera Sagitario.

Fue después de tres semanas de relativa tranquilidad que Samuel Ruiz se apareció en la oficina de Carlos Marino y le informó que empresas Roncevalles le había hecho una oferta "demasiado buena para rechazarla". Me dan un aumento del 10% además que me proponen la oportunidad de ascender en el departamento tan pronto como me haya ambientado.

Carlos Marino se mostró sorprendido, lamentando la decisión tomada por Samuel Ruiz, pero le dijo que le agradecería que volvieran a platicar más tarde del asunto. En ese momento fue a ver a Antonio Martínez a su oficina e hizo los comentarios con que iniciamos el examen de este caso.

PREGUNTAS AL LECTOR

- 1.- ¿Que debería haber hecho Carlos Marino en esas circunstancias?
- 2.- ¿Pudo evitarse esta situación?
- 3.- ¿Cómo pueden las empresas beneficiarse más de empleados como Tomas dela Fuente y Samuel Ruiz?
- 4.- ¿que debe ser más importante para una empresa los conocimientos o la experiencia?
- 5.- ¿L a actitud tomada por Samuel Ruiz es la correcta?
- 6.- ¿Qué tipo de conflicto o problema se originaron a nivel personal y organizacional en la empresa?
- 7.- ¿Qué consideras que le hace falta a de la Fuente para ocupar el puesto?
- 8.- ¿ Que consideras que le hace falta a Ruiz para ocupar el puesto?
- 9.- ¿qué debe hacer Marino con Ruiz con su decisión de irse dela empresa?
- 10.- ¿ A quien le otorgarías el puesto vacante?