

Caso Especial
IUGT
1998

Caso 1¹
Mundovisión

Cargo: Gerente de Relaciones Institucionales de un canal de televisión

Tiempo en el cargo: 3 años

Tiempo en la Empresa: 5 años

Mundovisión tiene apenas cinco años como canal de televisión y ya ha ganado un importante nicho del mercado, en razón de una sana gerencia y la escogencia de un sector muy específico : información 24 horas.

La empresa inició operaciones funcionando en una pequeña casa y progresivamente han mejorado sus instalaciones a medida que la facturación ha aumentado.

Del equipo con el cual se inició la planta, apenas quedan cuatro trabajadores, los cuales son llamados "los pioneros". Pues bien, uno de ellos ha sido "convencido" recientemente de abandonar la gerencia general y convertirse en una especie de "asesor" para todas aquellas materias encomendadas por la junta directiva, de la cual se mantiene como miembro. Sin embargo, el cambio no sido asimilado y un cierto resentimiento le ha llevado a convertirse en el crítico diario de todo lo que los otros pioneros hacen y que les ha merecido seguir ascendiendo.

Otro "pionero" ejerce el cargo de Relaciones Institucionales, al cual fue llevado por sugerencia de quien fuera anteriormente gerente general. Una vez allí comienza a cosechar éxitos con muy pocos recursos en sus manos y actualmente se encuentra preparando una exposición

¹ Casos preparados especialmente para este taller por el equipo organizador y protegidos por derechos de autor. Cualquier parecido con la realidad es pura coincidencia.

ante la junta directiva del canal en la cual solicitará mayor apoyo económico y laboral a su posición.

La gerencia de relaciones institucionales se encarga de comunicar a la empresa con los diversos sectores de la comunidad y fuerzas vivas del país, al tiempo que lleva a cabo las relaciones públicas de la institución. De suerte que sus actividades comprende: lograr la atención VIP de un cliente fuerte, fiestas, regalos, reconocimientos, intercambios comerciales, desayunos, almuerzos, hasta el envío de ramos de flores y presentes en época de condecoraciones.

Actualmente se encuentran adscritos a esta gerencia una secretaria ,dos recepcionistas y un mesonero, apenas.

La competencia se caracteriza por tener departamentos de relaciones institucionales de gran entidad, alto presupuesto y verdaderamente eficientes. Claro está, los presupuestos y las ventas son incomparables con los de Mundovisión.

Este año y gracias a una preventa agresiva organizada por la propia gerencia de relaciones institucionales, el canal percibirá alrededor de Bs. 19.000 Millones. Sus gastos ascienden actualmente a Bs.17.000 Millones y están previstos varias inversiones en tecnología.

El Presidente del canal le acaba de llamar para informarle que mañana va a ser recibido por la junta directiva para escuchar su propuesta, como gerente de relaciones institucionales . Usted debe hacer un gran trabajo si desea esquivar el seguro ataque del antiguo gerente general y , a la vez, convencer al resto de la junta de las ventajas de una nueva inversión en esa área , de mayor presupuesto y mayor personal.

Caso 2

El Congreso de la República

Cargo: Director de Administración del Congreso de la República

Tiempo en el cargo: 1 mes

Tiempo en la Empresa: 1 mes

En un súbito cambio, el Congreso ha elegido un nuevo Presidente y éste , a su vez, le ha solicitado a usted su concurso desde la delicada posición de director de administración. Ello en base a sus conocimientos y reputación, aunque jamás ha servido en la administración pública, sino que vienen de una conocida entidad bancaria.

Desde su misma llegada ha levantado el recelo de quienes han optado a ese cargo toda la vida y ahora sienten que un extraño ha venido a usurpar la altísima posición gerencial de la cual se trata. Por ello, al principio le han ocultado información, retrasado sus labores y, en líneas generales, han demostrado no tener intenciones de ayudarle.

El Presidente , alarmado por rumores publicados en el periódico y por consejo de buenos amigos suyos, le ha ordenado hacer un estudio pormenorizado de la actual situación financiera del Congreso. Se dice que existe un déficit consolidado de más de Bs. 8.000 Millones, un exceso de nómina de más de 1000 trabajadores y numerosísimas deudas ocultas. Es por ello que usted tienen que decidir entre abordar este problema solo y con pleno apoyo de la presidencia o hacer algo sin precedentes en la historia del parlamento venezolano; pedirle a la Contraloría General de la República que realice una auditoría aún cuando el control de los gastos del Congreso no le corresponde al máximo organismo contralor de la República.

El presidente le ha llamado para una reunión definitiva sobre el asunto, mañana a primera hora, y usted sabe que su primera reacción va a ser ...¿Qué sugiere?

Debe recomendar una solución y convencer al presidente de ella. Algo final, el presidente del Congreso ha sido Senador por más de 35 años y goza de excelente reputación en los diversos medios nacionales.

Caso 3
AndiTasa

Cargo: Gerente de Tarjetas de Crédito de un Banco Regional

Tiempo en el cargo: 1 año

Tiempo en la Empresa: 3 años

AndiTasa es una entidad bancaria regional en constante crecimiento aunque actualmente atraviesa difíciles momentos en razón de las altas tasas de interés producidas por problemas en la oferta de dinero y la liquidez. Así, la cartera de créditos registra una morosidad de 35% y, por supuesto, la tarjeta de crédito también registra consecuencias negativas. De hecho, la morosidad de los tarjetahabientes ha llegado a ser de 45%, lo cual estremece financieramente a un banco de estas dimensiones.

Ante esta situación, la Junta Directiva le ha pedido sugiera posibles soluciones temporales y cambios de políticas a seguir en cuanto a las cobranzas y el asunto judicial (la morosidad es tolerada hasta 45 días). Usted sabe que la situación es temporal y, por tanto, si el banco no comprende las necesidades sobrevenidas de sus deudores y aplica una rígida serie de acciones legales y judiciales contra ellos, una vez finalizada la crisis éstos no volverán al banco ni por equivocación. Por otro lado, no hacer mas estricto el acoso legal redundaría en una emergencia para el banco.

Su exposición, por tanto, debe ser precisa en cuanto a este punto y proponer alternativas.

Caso 4

Cementos del Caribe

Cargo: Gerente de Protección Integral

Tiempo en el cargo: 3 meses

Tiempo en la Empresa: 3 años

Recientemente ascendido a gerente de protección integral de la empresa en Cumarebo, estado Falcón, donde se encuentra la mayor planta de la compañía, se enfrenta a una situación límite: la creciente contaminación ambiental ocasionada por el polvillo generado por la planta y su transportación a través de una corredera gigantesca que atraviesa la carretera nacional.

La comunidad ha decidido no esperar más palabras y actualmente se organiza para efectuar acciones de calle. La gente se queja de la intolerable contaminación causante de graves deterioros de la flora, y por las numerosas enfermedades respiratorias.

En los últimos años el problema ha aumentado en razón del desconocimiento por parte de la compañía de variadas promesas. Una de las más evidentes es el desconocimiento de la zona protectora la cual se había promocionado con bombos y platillos. Dicha zona protectora ha sido reducida a la mitad por cuanto la fábrica ha continuado su política de expansiones sacrificando, precisamente, la franja protectora.

El polvillo le ha dado al Cumarebo de hoy una coloración blanca que llena de tristeza a sus habitantes, otrora acostumbrados a cierto verdor tropical. Sin embargo, la fábrica es de estratégica importancia tanto para la Compañía (porque el cemento se extrae, se transporta y embarca en un área privilegiada y concentrada) como para los Cumareberos, toda vez que allí trabajan muchos nativos. Así, la cantera, fábrica y puerto están interconectados, lo cual reduce ostensiblemente los costos de transporte y hace más rentable el negocio.

Usted es un conservacionista por esencia y ha mantenido la política de prevención inmediata. Ahora le tocará hablarle a los vecinos para explicarles sus ideas y su visión del asunto. Recuerde que la comunidad ha convocado acciones de calle para la próxima semana.

Caso 5

La lotería del LAGO

Cargo: Director Ejecutivo de la Lotería del Lago

Tiempo en el cargo: 1 mes

Tiempo en la Empresa: 10 años

Después de una exitosa carrera como gerente regional, usted ha sido promovido a la dirección ejecutiva de la Lotería del Lago. Esta institución registra ingresos de más de Bs. 5.000 Millones semanales y tiene comprometidos más de Bs.1.3000 Millones semanales por gastos de funcionamiento. El resto es distribuido entre gastos de beneficencia, becas, donaciones especiales, etc.

A lo largo de muchos años, la lotería ha mantenido una administración eficiente en el juego y su comercialización pero deficiente en cuanto al cumplimiento de su principal misión : la beneficencia pública. Por otro lado, cierta mala administración y deficiente distribución de las donaciones ha venido generando suspicacias entre los locales hasta el punto de que su nombramiento responde a la necesidad de acallar las voces de crítica, habida cuenta de su excelente reputación como gerente.

Le han dicho que la institución está comprometida con nuevas orientaciones y dispuesta a efectuar cambios razonables. El asunto es un problema de convencimiento por parte de la dirección de la Lotería. Usted debe convencerlos de la nueva estrategia que proponga.

Caso 6

ZIZICA

Cargo: Gerente de Mantenimiento

Tiempo en el cargo: 4 años

Tiempo en la Empresa: 6 años

Zizica es una empresa vinculada a las construcciones petroleras en el lago de Maracaibo. Su gerencia se ha encargado primordialmente del mantenimiento de las plantas de gas en esa localidad.

De suerte que en estos últimos cuatro años usted ha tenido que asumir la difícil decisión de parar las plantas para un "overhaul" mayor en dos ocasiones, y por cuatro días en ambos casos. Lo cual ha mermado la capacidad generadora de productos, aunque ha garantizado la seguridad industrial. Por ello, la compañía le ha demostrado un moderado respaldo, mientras que los trabajadores han demostrado la mayor solidaridad con sus acciones.

Ahora la compañía ha comprado dos plantas de gas adicionales, las cuales ya estaban en funcionamiento y le toca a usted coordinar su mantenimiento. En un primer chequeo detecta la falta de un mantenimiento permanente y retrasos en las inspecciones de seguridad. Además, cae en cuenta de que cada período de overhaul se ha extendido en más de tres semanas. Tratando de identificar las razones de la extensión de estos períodos y el alto costo de los mismos, ha verificado inconvenientes en los siguientes procesos:

1. Compra de equipos y repuestos: se adquieren más caros y en mayor tiempo.
2. Contratación de transporte : los lanchones propios dispuestos para ello están fuera de servicio, por lo que estas plantas vienen siendo servidas por transportistas independientes que a sabiendas de la urgencia doblan sus precios.
3. No existen contratos de consultoría con las empresas suplidoras de repuestos para este tipo de instalaciones, lo cual dificulta la

actualización de muchos de ellos y su reposición por algunas novedades del mercado.

Después de una análisis complementario, se ha llegado a la conclusión de que todos estos procesos pueden ser altamente agilizados, lográndose ahorros de hasta \$3 Millones, Tan sólo hace falta la inversión de unos \$1.5 Millones.

Su compañía, ZIZICA, ha manifestado no estar dispuesta a hacer esa inversión tan grande de entrada y su plan original era el de esperar un año para acometer este tipo de mejoras .Ahora usted tiene la palabra ante la Junta Directiva.

Caso 7

TENCO

Cargo: Gerente de Administración de TENCO

Tiempo en el cargo: 1 mes

Tiempo en la Empresa: 1 mes

Egresado de la reputada Universidad de Northeastern, en Boston, usted ha ingresado a una compañía familiar denominada TENCO.

La empresa fue fundada por un joven emprendedor cuya capacidad de riesgo no tiene límites. A lo largo de algunos años creó un respetable capital de trabajo a través de mecanismos de ingeniería y reingeniería financieras y, particularmente, de centrífugas bancarias que han marcado época. Al poco tiempo se sumó a la compañía un hermano mayor que ha dado especial soporte legal a las operaciones y extremado los controles de la compañía. Usted ha ingresado con el específico objetivo de sanear las cuentas de la compañía y contribuir a un desarrollo más sustentable de las operaciones, con menor riesgo de cardiopatías, mejor utilización de recursos y el ingreso de “dinero fresco”. Además, su compenetración con la compañía y su ambiente de trabajo es prácticamente total.

Tenco se hizo fuerte a través de contratos con el sector público, especialmente en el área de servicios hidráulicos. Su rentabilidad dependía de la relación de los intereses bancarios con el costo real de la obra y su comparación con el presupuesto público asignado. De suerte que cuando los intereses aumentaron, la rentabilidad comenzó a sercaer estruendosamente, y al mismo tiempo, el recorte presupuestario producido por la caída de los precios del petróleo, redujo el monto de las contrataciones pendientes. Aún más, en los dos últimos años mayores obras fueron aceptadas y por ende, mas personal fue contratado. Lo cual llevó a un desmesurado crecimiento de la compañía que aunado a una especie de frenética búsqueda de la calidad total que, a su vez, generaba

costos, hizo volver las caras de los accionistas y buscar a un joven organizado como usted, para capitanear el verdadero tránsito de una empresa familiar a una institucionalizada. Ahora está en sus manos proponerles soluciones a esta situación y hacerlo de tal manera que luzca convincente.

Caso 8

La Telefónica

Cargo: Gerente de Atención al Público de La Telefónica Nacional

Tiempo en el cargo: 1 semana

Tiempo en la Empresa: 3 años

A partir de la privatización, la empresa ha hecho enormes esfuerzos por mejorar su atención al público. Y es que uno de los principales objetivos es el de prepararse para la competencia ya no sólo a nivel de la telefonía celular sino también a nivel de telefonía urbana . por ello usted ha sido promovido, en razón de sus inmensas condiciones técnicas , las cuales ya habían sido desarrolladas en el cargo de atención al público al nivel de la telefonía celular. Lo que se quiere de usted es que consiga alternativas que mejoren la relación con los clientes, ya de por sí disgustados por las tarifas.

La Junta Directiva, consciente del asunto ha puesto en usted una gran fe pero le ha advertido que no pueden contar con un gran presupuesto para la innovación que se le solicita, que sería a nivel nacional. Ello porque en caso de ser muy alto el monto de la inversión, el costo de la misma habría de ser trasladado a los usuarios, lo cual despertaría aún mayores angustias y recelos en la comunidad.

Lo primero que usted conseguirá es un personal muy venido a menos en cuanto a su autoestima personal que ante la ola de quejas tramitadas en el departamento ahora a su cargo, opta por ocultar sus carnets de identificación antes de tomar el metro o el carrito ante el temor de ser sujeto de una agresión pública.

El tiempo promedio de espera en los casos de atención al cliente en las oficinas de la Telefónica a nivel nacional es de 45 minutos y el promedio de grado de instrucción del personal asignado para ello es de 3er año de bachillerato. Además, el único salario realmente competitivo es el suyo.

La Junta Directiva espera por sus ideas. Buena Suerte.

Caso 9

Iberoamericana de Seguros

Cargo: Presidente Ejecutivo de Iberoamericana de Seguros

Tiempo en el cargo: 1 semana

Tiempo en la Empresa: 1 semana

Usted, Rafael Jesús Giovanny Fiadonte Ussone, ha sido recientemente designado Presidente de Iberoamericana de Seguros.

Cuando le propusieron aceptar el cargo usted jamás imaginó el desastre que iba a conseguir. La anterior gerencia había dilapidado en cosa de un año, todo el capital de la compañía. Ello le había ganado la animadversión de los accionistas los cuales se negaron sistemáticamente a cancelar un aumento de capital propuesto. Además, el decrecimiento del mercado ayudó a mermar los ingresos y las operaciones. De suerte que cuando a usted lo contactan, hacía mucho tiempo que el personal en funciones había decidido aceptar proposiciones de empleo provenientes de otras compañías.

La Superintendencia de Seguros le ha requerido a la empresa la recapitalización de la compañía bajo amenaza de intervención. Los socios prefieren tratar de vender así sea a precio de gallina flaca. Usted debe informarles a los socios acerca de lo que consiguió en la administración de la compañía y convencerlos de seguir invirtiendo en una empresa en la cual ya no creen. Algo más, usted debe ocultar su desánimo por haber aceptado un destino tan difícil.

Caso 10

El Casino

Cargo: Gerente de Finanzas de un importante grupo de financistas

Tiempo en el cargo: 3 años

Tiempo en la Empresa: 3 años

Luis Iñaki Llanas en la reunión con un importante grupo de casineros a la cual había sido convocado por unos amigos no podía creer lo que oía. El margen de ganancia de un casino podía ser de más de 75% mensual. Guao!!!!!!!. Y pensar que él para obtener un 5% mensual para sus socios y para él mismo tenía que sudar la gota gorda, vivir conectado a Internet día y noche y rezar cada vez que decidía una compra importante de acciones. Aquello le abrió los ojos además de que se conjugó un aspecto importantísimo: a él le encantaba la vida nocturna y como soltero empedernido, se volvía loco por una buena rumba. Imagínense!!!! En este negocio la diversión y las enormes ganancias iban de la mano.

El problema ahora consistía en cambiar la tendencia de inversión de los socios de la compañía: tres evangélicos y cuatro budistas que se preciaban de ser gente modelo que invertía en negocios moralistas y con fines sociales.

Luis debe hacer un gran esfuerzo para persuadir a esta gente.