

CHV 011 C Francisco Nash

(preguntas para la preparación)

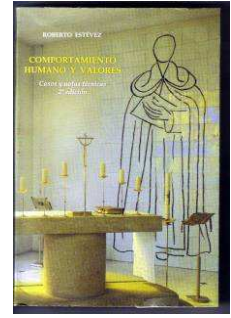
Genéricas del estudio individual de todos los casos:

1. Hechos relevantes (pasados y presentes)
2. Protagonistas relevantes.
3. Definición del problema.
4. Determinación de un propósito.
5. Propuesta de alternativas.
6. Elección de una alternativa.
7. Elaborar y planificar la implantación de un plan de acción.
8. Previsión y precaución en los resultados.

Propias de la reunión de equipo de este caso:

1. *¿Cuál es el propósito del Comité?*
2. *¿Cuáles son las posiciones explicitadas en la reunión?*
3. *¿Hay otros hechos que se deducen de los expuestos?*
4. *¿Qué reflexión le sugiere sobre la cultura de esta empresa?*
5. *¿Qué razones puede tener el comité para ocuparse de Francisco Nash?*
6. *¿Qué decisión tomaría Ud. como parte del comité?*

FRANCISCO NASH¹



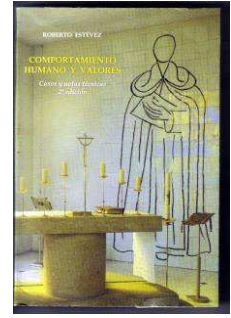
El Comité para el Desarrollo de Directivos de la Compañía ABC estaba discutiendo los méritos y el futuro de los directivos con potencial de la ABC. Los nombres a considerar habían sido sometidos al comité después de una serie de informes de valoración de directivos de distintas fábricas de la compañía. A los miembros del comité les preocupaba especialmente el caso de Francisco Nash, cuyo historial era bien conocido por todos. Francisco Nash llevaba en la compañía 37 años. Desde hacía 18 años era director de una de las fábricas de mediana dimensión de la compañía.

Sobre el caso de Francisco Nash, el Vicepresidente de Producción, M.T. Dewhirst, señaló: "Francisco es un mirlo blanco. No nos hemos tenido que preocupar nunca de su fábrica, ya que siempre ha estado bien dirigida. Debemos recordar que, en este comité, generalmente hemos dado por sentado que Francisco no tiene la capacidad suficiente para asumir una mayor responsabilidad. Según tengo entendido Francisco no ambiciona nada más que su actual puesto de director de Fábrica. Sin embargo, hace dos años, cuando le hice entrega de la medalla por sus 35 años de trabajo en la empresa, pensé si no había alguna otra forma adicional de reconocerle lo que se le debía por la estupenda labor que había desarrollado en la empresa. Todavía le sigo dando vueltas en mi cabeza a este tema. Todos sabemos que más de la mitad de las fábricas de nuestra compañía están dirigidas por hombres que fueron contratados y formados por Francisco Nash. Incluso mi Director de Producción es uno de los "hombres de Francisco". Por añadidura, existe un buen número de personas, distribuidas por toda la organización, que, en un momento u otro, han estado bajo el mando de Francisco. Durante los últimos 10 años Francisco no ha tenido ningún aumento de sueldo, a no ser los derivados del aumento del coste de la vida o de ajustes generales de la estructura de sueldos que se conceden a todos nuestros directivos".

El Director de Personal, Mr. Savory, intervino en el tema: "Dejemos aparte de momento la cuestión del sueldo. Francisco desarrolla uno

¹ Del caso Frank Nash en el libro: 'Human Relations in Administration', por Robert SaltenstaU, págs. 582-584. Copyright (c) by McGraw-Hill International Book Company de New York (T-JSA). 20-482-016 FH- 198. .Publicado en el libro "Comportamiento Humano y Valores", Editorial UNSTA, San Miguel de Tucumán, noviembre de 2004.

Roberto M. ESTEVEZ, *Comportamiento Humano y Valores*, Editorial UNSTA, 3º, San Miguel de Tucumán, 2007



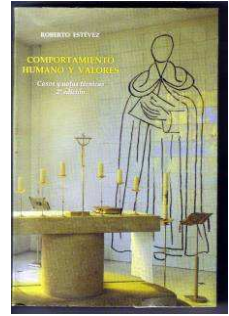
de los servicios más valiosos para nuestra compañía y yo sugiero que sea recompensado por esto, aunque no sea posible ascenderle o asignarle una mayor responsabilidad. En mi experiencia, he conocido directivos del tipo de Francisco, profundamente competentes en su puesto y que, a pesar de carecer de las capacidades necesarias para un ascenso, han sido, según la opinión general, responsables de la formación de más personas con posibilidades de promoción que otros. Se trata de buenos y seguros colaboradores que, por alguna razón, parecen carecer de ciertas cualidades que saben descubrir en los demás. Saben contratar a hombres de valía y adiestrarlos adecuadamente, ayudándoles, a lo largo de años, a ascender a puestos que ellos nunca ocuparán. Me parece que Francisco corresponde bastante bien a este tipo de directivo".

Al llegar a este punto, Mr. Palmer, el "controler", tomó parte en la discusión: "Como ha señalado Savory, debemos plantearnos qué podemos hacer para reconocer, de alguna forma, la labor de este hombre. El recibe ya la máxima retribución por el trabajo que actualmente desempeña y no es deseable que sobrepase la escala de sueldos de otros directores de fábrica que tienen responsabilidades similares a las suyas. Creo que todos estamos de acuerdo en que no puede ser ascendido a un puesto superior ya que, comparativamente con nuestros otros directores de fábrica, no posee las condiciones requeridas. Sin embargo, él parece tener la habilidad innata de saber seleccionar y formar a buenos directivos, cualidad que muchos de nuestros directores de fábrica parecen no poseer en su misma medida. No sé por qué, pero el caso de Francisco Nash realmente me preocupa. Mr. Dewhirst, ¿qué posibilidades ve usted para tratar el caso de Francisco?".

"Bien, no hay duda que Francisco ha formado a un gran número de personas en nuestra organización, cosa que le agradezco vivamente. En este tema, realmente, me ha quitado preocupaciones de la cabeza. Aprecio muy de veras lo que Francisco ha hecho y aprecio también su modestia a este respecto. Pero me temo que se sentiría frustrado si lo apartáramos de sus responsabilidades operativas para que se dedicara, a tiempo completo, a seleccionar y a adiestrar personal de valía. Me parece que Francisco es, sobre todo, un hombre práctico que se complace en ver salir el producto acabado para su expedición. En muchos aspectos, su habilidad para formar a otros podría considerarse como algo secundario y no como el interés principal que le induce a permanecer en esta empresa. Tendría mis dudas en trasladarlo a una actividad únicamente de "staff" del tipo que he comentado. De hecho no me gustaría en absoluto sacarlo de producción, ya que él dirige una de nuestras mejores fábricas. Por otra parte, habida cuenta del volumen y la calidad de la

Roberto M. ESTEVEZ, *Comportamiento Humano y Valores*,
Editorial UNSTA, 3º, San Miguel de Tucumán, 2007

producción, de la programación y de los beneficios, él gana actualmente la máxima cifra que se puede obtener en el trabajo que desempeña'.



Mr. Savory prosiguió: "Creo poder comprender sus opiniones respecto al caso de Francisco y la dificultad que comporta aumentarle el sueldo o colocarlo en una posición de staff'. Me pregunto, sin embargo, si no podríamos encontrar un modo de recompensarle los servicios que ha prestado al resto de la empresa a través del personal que ha seleccionado, formado y permitido que se beneficiara de las oportunidades que surgían en otras secciones de la empresa. ¿Por qué el hecho de saber elegir y adiestrar a gente de talento para la compañía no puede ser una actividad reconocida y recompensada oficialmente? Tal vez esto debiera convertirse en un aspecto fundamental de nuestra política de valoración de tareas y de retribución. En tal caso, existiría la posibilidad de que un individuo que no pudiera ganar más por promoción directa, pudiera hacerlo por su contribución a la promoción de otros".

El Comité pasó a otros temas acordando dejar el caso de Francisco Nash para la próxima reunión, lo que permitiría que cada uno de los miembros tuviera la oportunidad de pensar y sopesar las posibles vías de acción.