

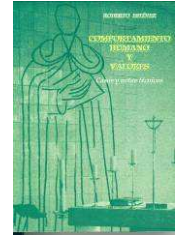
CHV 017 C Miguel Miller A **(preguntas para la preparación)**

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 era el propósito original de Miguel?
2. ¿Qué criterios se propuso para la decisión?
3. ¿Fue fiel a esos criterios?
4. ¿Caracterice los valores de la cultura de Frontier?
5. Relacione la cultura de Frontier con los valores de Miguel



Miguel Miller (A)¹

A primera hora de la mañana del viernes 23 de febrero de 1979, Miguel Miller se sentó a la mesa de su despacho en el sótano, pensando en la cita que más tarde iba a tener con Wynn Mason, vicepresidente senior de operaciones de Frontier Finance Corporation. El objeto de su reunión era la evaluación de la actuación de Miguel durante sus 6 meses como gerente nacional de operaciones con pequeñas empresas, cargo que Miguel consideraba como un alto grado de responsabilidad para un nuevo MBA, incluso para uno de la Harvard Business School. Frontier había atraído y conseguido para Miguel, con un impresionante y agradable proceso de selección, a ejecutivos jóvenes y dinámicos, y sobre todo con un elevado salario inicial al que se añadirían, en su caso, otras bonificaciones. Pero ahora, Miguel se planteaba si no habría cometido un error y estaba considerando dimitir de su posición ejecutiva, después de sólo 7 meses de estancia en la compañía.

Con unos ingresos que se acercaban a los 500 millones de dólares, Frontier Finance Corporation había obtenido importantes beneficios ofreciendo préstamos de alto riesgo que otras instituciones de crédito no se atrevían a tocar. Los fundadores de Frontier habían diseñado unos procedimientos estadísticos muy refinados que proporcionaban una evaluación del riesgo de un cliente potencial mucho más precisa que los métodos tradicionales empleados por la mayor parte de las firmas. Frontier disponía de unos servicios jurídicos de gran categoría para presionar en sus demandas, lo cual no dudaban en hacer, así como un departamento de cobros conocido en el sector como «los acosadores de Frontier», debido a su perseverancia en el éxito en la realización de los cobros. La ubicación de la compañía en el noreste de New Jersey había sido un elemento clave a la hora de establecer buenos negocios en préstamos personales, para pequeños negocios y para operaciones de capital de riesgo.

Antecedentes

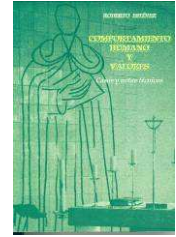
Miguel Miller tenía unos antecedentes que él estimaba poco usuales para un MBA de Harvard. Su padre era un fabricante de máquinas herramientas y troqueles, con instinto de emprendedor. Miguel fundaba las causas de su determinación por evitar el fracaso en los experimentados por los cuatro negocios de su padre, dos de los cuales habían terminado en quiebra. «Hace mella en un chico el llegar a casa y encontrarse con que alguien se está llevando tus muebles», recordaba.

Como siempre había deseado ser paracaidista, como su padre, Miguel decidió ser oficial de Boinas Verdes en el Ejército. Su ingreso en la Academia de West Point le deparó un título en ingeniería general, además de su graduación como oficial en 1967. En 1968 Miguel contrajo matrimonio con Jennifer.

Primeras experiencias de trabajo

¹ Traducido íntegramente con el permiso de la Harvard Business School por IESE, Barcelona-España. El traductor es el único responsable de la exactitud de la traducción. Copyright de esta traducción © 1986 by the President and Fellows of Harvard College. El caso original, titulado Mike Miller (A), Copyright © 1981 by the President and Fellows of Harvard College, fue preparado por C. P. Dredge, bajo la dirección de V. Same, de la Harvard Business School, como base para discusión en clase y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Publicado en el libro "Comportamiento Humano y Valores", Editorial UNSTA, San Miguel de Tucumán, noviembre de 2004. Prohibida la reproducción, total o parcial, sin previa autorización escrita del IESE.

Roberto M. ESTEVEZ, *Comportamiento Humano y Valores*,
Editorial UNSTA, 1º, San Miguel de Tucumán, 2004



Miguel tuvo éxito en sus destinos militares, aunque el trabajo no lo satisfizo en particular. Como capitán, Miguel Miller estableció y dirigió una escuela de mandos para su División y enseñó guerra de guerrillas al personal júnior alistado. Sin embargo, advirtió que la movilidad en la promoción en el Ejército estaba casi exclusivamente relacionada con el tiempo en el rango y que compañeros menos capaces recibían promociones al mismo ritmo que él.

En 1973 abandonó su carrera militar y se marchó a trabajar a Pointer. Allí se le encargó supervisar el diseño de uno de los primeros sistemas computarizados de estimación de costos que iba a ser desarrollado por la industria de la construcción pesada. En dos años el sistema estaba completado y en buen funcionamiento. El siguiente encargo de Miguel como liquidador de la construcción lo condujo a afrontar un nuevo paso en su carrera. Sabía que llegar a ser un buen liquidador le llevaría unos 15 años; demasiados, pensó, para permanecer en un trabajo, sobre todo considerando que había tenido un comienzo de carrera un tanto tardío. Por otro lado, su ética personal, «una paga digna al día, por un buen día de trabajo», chocaba con una firma en la que era necesario mantener una gran plantilla para proyectos de importancia, pero en la que él estimaba que sólo el 40% de su tiempo se empleaba en realizar un trabajo realmente necesario.

A Miguel le gustaban la coordinación y el mando. Había desempeñado niveles de responsabilidad relativamente altos durante su carrera militar y le agradaba sentir que estaba «al mando». Comenzó a pensar en cómo encontrar la manera de ser formado como directivo. A sus 30 años, consideraba que debía apuntar a una carrera profesional más rápida y a un salario inicial más alto, y ambas cosas serían posibles si se podía graduar en una escuela de negocios importante. Miguel fue admitido en Harvard y Stanford, y escogió la primera porque para él era la que «sugería con más fuerza: prestigio, éxito, relaciones y dinero».

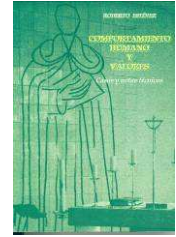
Harvard Business School

«Cuando empecé en Harvard, en septiembre de 1976, me quedé contento al conocer que la media del salario inicial para un MBA de allí eran 20.000 dólares, lo cual ayudaba a soportar la idea de los préstamos a contraer por un valor de 18.000 dólares para pagar la matrícula» (la cifra real fue de 24.000 dólares). Miguel terminó el primer año con todas sus calificaciones satisfactorias.

Durante su segundo año, Miguel escogió unas asignaturas que se ajustaban mucho a sus aspiraciones profesionales. Esperaba comenzar en una posición de staff, en una compañía donde más tarde dispusiera de amplias oportunidades de progreso en la línea. Había desechado el consulting, a pesar de los elevados salarios, debido al excesivo número de viajes que exigía. Sabía, además, que sería difícil para él representar ciertos productos de consumo, licores en particular. Dos miembros del claustro aconsejaron a Miguel que entrara en una firma industrial, por considerarla un entorno más adecuado que productos de consumo a la hora de aplicar su experiencia en ingeniería y equipos pesados.

En vez de registrarse para una larga serie de entrevistas, Miguel sólo acudió a las presentaciones de compañías que estimó serían buenas oportunidades. Era prudente y selectivo. Comenzó en noviembre, investigando cada viernes por la tarde posibles empresas en los fondos de información acerca de carreras profesionales de la biblioteca. Miró videos, leyó publicaciones suministradas por las propias compañías y preparó sus listas

Roberto M. ESTEVEZ, *Comportamiento Humano y Valores*,
Editorial UNSTA, 1º, San Miguel de Tucumán, 2004



metódicamente. Fue en la biblioteca donde Miguel se encontró con Ted Wiison y conoció algo acerca de Frontier. Ted, un compañero de primer año, le contó cómo había disfrutado con su trabajo de verano en Frontier, el trato especial recibido, la ausencia de presión, las fiestas cada dos semanas en casa de los ejecutivos. Ted indicó que, de hecho, había mencionado el nombre de Miguel a sus jefes porque «era la clase de persona que estaban buscando». Miguel pensó: «¿Una compañía financiera? Ese es el último lugar para mí», pero, después de consultar la información disponible sobre Frontier, pensó en los elevados salarios, las promociones rápidas y la localización de la firma cerca de la casa de los padres de Jennifer. Antes del Día de Acción de Gracias escribió a Frontier solicitando una entrevista para cuando fuesen a reclutar a la Business School. Miguel envió también su curriculum a Defense Systems, me., National Aerospace, International Electronics y Pointer.

Frontier

A finales de enero de 1978, el presidente del Consejo y el presidente ejecutivo de Frontier Finance Corp. llegaron a Harvard para hablar y entrevistar a los estudiantes. Miguel estaba impresionado de que la compañía estuviera tan interesada en contratar graduados de Harvard como para enviar a los cargos más importantes. La noche de la presentación de Frontier, Miguel, junto con otros estudiantes, se encontraba sentado en una mesa, comiendo pizza y saludando al presidente Rick Wesley. En un momento de la conversación, Wesley señaló a Miguel y dijo: «Necesitamos gente que se parezca a él».

Los seis pies de altura, la complexión atlética de Miguel, su tajante presencia, se encontraban potenciados en aquella ocasión por un traje gris de tres piezas, una camisa blanca, una corbata escarlata con pequeños lunares blancos y zapatos de ejecutivo. El mismo Wesley era joven, de trato fácil y poco amigo de ceremonias, hablando sin parar mientras comía grandes pedazos de pizza. A Miguel le parecía que era un individuo vibrante, sin pretensiones, directo, muy parecido a él mismo. El presidente del Consejo, Chuck Ferris, era también joven y vigoroso, pero parecía más un hábil reclutador, agresivo y de fácil palabra.

Al día siguiente, Miguel tuvo una entrevista cordial pero intensa con Frank Collins, vicepresidente de marketing de préstamos a negocios (véase Anexo 1). Collins realizó las preguntas usuales sobre aspiraciones y capacidades. Miguel pensó que la entrevista había ido muy bien. Una semana después, Wynn Mason, vicepresidente senior de operaciones llamó para concertar una visita de Miguel y Jennifer a las oficinas centrales de Frontier en Montclair, New Jersey.

La carta inicial de Miguel a Frontier había sido redactada para venderse agresivamente: «Por mi amplia experiencia en el ejército, los negocios y mi éxito en todos mis empeños, yo soy la persona ideal para ustedes». Había escrito «lo que uno diría para transmitir la imagen de un graduado más de la Harvard Business School, que se daría de bruces por hacer su trabajo». En su visita a Harvard, los directivos de Frontier recalcaron que estaban buscando personas «extremadamente agresivas», listas para trabajar en un ambiente de «combate». Esa retórica era justo lo que se necesitaba para enardecer el espíritu de un antiguo oficial de las Boinas Verdes.

Roberto M. ESTEVEZ, *Comportamiento Humano y Valores*,
Editorial UNSTA, 1º, San Miguel de Tucumán, 2004



A comienzos de febrero, Miguel y Jennifer volaron, por cuenta de la compañía, a Montclair para entrevistarse con Frontier. Jim Fife, vicepresidente adjunto de operaciones de la oficina central, los recibió en el aeropuerto para conducirlos a un lujoso hotel donde cenaron con Fife, su esposa y los señores Fosgren. Fosgren, un antiguo profesional del golf, era un supervisor de segundo nivel en el departamento de Fife (véase Anexo 1). La compañía de Fosgren y Fife resultaba agradable y parecían estar interesados en Miguel. A la mañana siguiente, los Fosgren recogieron a Miguel y Jennifer y los condujeron al moderno y opulento edificio que albergaba las oficinas centrales de la compañía. Los horarios de entrevistas mecanografiados los esperaban a ambos. Miguel tenía entrevistas preparadas durante todo el día, mientras que Jennifer iba a ser acompañada por alguien de personal para mostrarle posibles viviendas. Todo había sido planeado impecablemente.

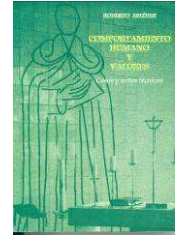
Susan Larsen, del departamento de marketing de préstamos a pequeños negocios, les mostró el sitio y se aseguró durante toda la jornada de que Miguel encontrara los lugares adonde debía dirigirse. Susan, que llevaba sólo 3 meses en la compañía, parecía chispeante, alegre y evidentemente contenta con su trabajo. Mack Rogers, vicepresidente adjunto de quien dependía Susan, llevó a Miguel y Jennifer a comer. Rogers era uno de los primeros MBAs provenientes de prestigiosas escuelas de negocios que había sido contratado por Frontier y rápidamente promocionado. Ni Miguel ni Jennifer se encontraron a gusto con él; parecía un tipo tosco, bastante insensible, de la edad de Miguel aproximadamente. Miguel se entrevistó con todos los vicepresidentes, el presidente ejecutivo y el presidente del Consejo durante aquel día (véase Anexo 1).

La entrevista que más intrigó a Miguel fue la mantenida con Wynn Mason, el vicepresidente senior de operaciones, que resultaría ser su primer jefe. Mason hizo sentar a Miguel en una gran silla frente al sofá de su despacho, se arrellanó en éste, colocando sus manos bajo su barbilla para disparar una serie de preguntas a Miguel. Las formas de Mason eran gentiles y amistosas, pero parecía estar conteniendo una poco disimulada gran dosis de agresividad, tensión y energía nerviosa. Cuando Miguel respondía a sus preguntas con franqueza. Mason contestaba con un «estoy de acuerdo con eso al 100%». Miguel se encontró diciendo cosas que de ordinario no habría dicho, criticando las prácticas de sus antiguos jefes y ofreciendo sugerencias de su propia cosecha. Obviamente, Mason disfrutaba con esto y parecía estar encantado con Miguel; esto hacía que Miguel se sintiera importante, pero a pesar de todo le pareció que la entrevista había sido un tanto extraña.

En una ocasión durante el día, Miguel y su acompañante Susan Larsen se encontraron con Tag Fosgren en el ascensor. Al haber conocido previamente la noticia a través de Fife, Miguel felicitó a Fosgren por su promoción de supervisor a director de división. Fosgren se mostró alterado y algo violento en su agradecimiento; Larsen, que parecía aturdida, permaneció en silencio. Con posterioridad, Miguel se enteró de que los dos habían competido por la promoción. Sin darse cuenta, Miguel había filtrado la noticia antes de que hubiera sido conocida por alguno de ellos dos.

La gente con que se encontró Miguel aquel día se mostró amistosa y dispuesta a agrandar al visitante. Le mostraban los lujosos decorados de los despachos y le preguntaban con evidente orgullo: «¿Bueno, qué piensas de este sitio?» Más allá de los bien combinados estilos arquitectónicos y decorativos, Miguel se dio cuenta de que la mayor parte de las mujeres de la oficina eran jóvenes y muy atractivas. De hecho, nunca había visto tantas mujeres bonitas en un solo sitio. Otra cosa que destacó fue la eficacia del departamento de personal. Al final de la

Roberto M. ESTEVEZ, *Comportamiento Humano y Valores*,
Editorial UNSTA, 1º, San Miguel de Tucumán, 2004



visita le pidieron los justificantes, y en 15 minutos le dieron un cheque por el total de los gastos, incluyendo los del taxi del viaje de vuelta a Boston.

Miguel tuvo la oportunidad de realizar unas cuantas preguntas más acerca de la compañía. El hombre que le dio el cheque a Miguel le describió Frontier como dinámica y agresiva. «Confío en que no te importe luchar para hacer prevalecer tus puntos de vista», le dijo. Al final de la tarde, Miguel se sentía optimista en sus juicios sobre la compañía. Lo que había visto le confirmaba el contenido de los artículos sobre Frontier que Wynn Mason le había remitido: una compañía dinámica, en rápido crecimiento, cuyos beneficios -de acuerdo con los balances anuales y la revista *Fortune* habían crecido a una tasa compuesta anual del 30% durante los últimos 10 años. Este era el tipo de sitio que Miguel buscaba para empezar y donde algunos otros MBAs de Harvard ya lo habían hecho.

Ron Stewart, jugador de golf como Fosgren y otros muchos, era uno de ellos y había sido promocionado recientemente al puesto de vicepresidente adjunto. Stewart y Fosgren, junto con sus esposas, llevaron a Miguel y a Jennifer a cenar aquella noche junto con un MBA de Columbia University y su mujer, que también estaban en proceso de entrevistas. En vista de la oportunidad para hacer preguntas en confianza, Miguel intentó confirmar sus impresiones sobre la compañía. Todos se mostraron entusiasmados con Frontier a excepción de Marge, la esposa de Stewart. Después de unas copas de Chivas Regal, comenzó a contar a Miguel una serie de cosas sobre la compañía que a Miguel le parecieron bastante escandalosas. «Frontier paga altos salarios, pero le sale barato. Ron nunca está en casa, trabaja todo el sábado. Frontier tiene una apariencia bella, pero está podrida por dentro.» Ron no dejaba de lanzar miradas furiosas a su mujer, mientras todos se sentían incómodos. Miguel y Jennifer procuraron cambiar de tema. Aquella noche Jennifer le mostró sus reservas: «Si Marge tiene razón, los demás te están ocultando la verdad». Sin embargo, Miguel y Jennifer concluyeron que hacer caso a los comentarios de descontento, escapados después de unas copas, no era manera de formarse un juicio sobre una compañía que parecía impresionante.

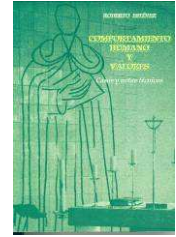
Al día siguiente de que Miguel y Jennifer volvieran a Boston, recibieron la llamada de Chuck Ferris, presidente del Consejo de Frontier: «Wynn Masondijo que eras el mejor que había entrevistado nunca. Te consideramos un directivo, no un analista, y nosotros pagamos por ese potencial. Seguro que puedes esperar una oferta por nuestra parte».

Una semana después, el 20 de febrero de 1978, Wynn Maso llamó a casa de Miguel por la noche: «Puede que no sea esto lo que esperabas (el corazón de Miguel se disparó y contuvo el aliento). Estamos dispuestos a ofrecerte un salario anual de 30.000 dólares, más un bono de 5.000 al final del primer año, siempre y cuando todavía estés entre nosotros, y seguro que estarás. Tu trabajo será el de gerencia de operaciones para préstamos personales». Miguel se permitió una sonrisa amplia: «Realmente aprecio **su** oferta». Mason continuó haciendo comentarios elogiosos y le dijo a Miguel que se tomara el tiempo que precisara para tomar una decisión. Nada más colgar, Miguel lanzó su puño al aire, saltó y gritó: «¡Yuhuuu, ya estoy adentro!» Estaba particularmente satisfecho de tener esta oferta en el bolsillo antes de pasar a evaluar las otras compañías de su calendario de entrevistas.

Durante las siguientes semanas, recibió varias cartas muy atentas, incluyendo siempre noticias actuales, recién publicadas, sobre Frontier, en periódicos y revistas, ya fueran favorables o no a la compañía (véase Anexo 2).

Otras ofertas

Roberto M. ESTEVEZ, *Comportamiento Humano y Valores*,
Editorial UNSTA, 1º, San Miguel de Tucumán, 2004



Miguel había establecido un conjunto de criterios para guiar su búsqueda de empleo. El primero de ellos era el del dinero, a la vista de sus elevadas deudas y porque sentía que había crecido «sin nada». En segundo lugar, Miguel consideraba que cualquier compañía que contemplara debería ofrecerle oportunidades de promoción rápida, y por

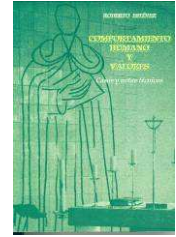
consiguiente, no deberían encontrarse ya cargadas de talento directivo joven, para evitar que la competencia lo colocara en una situación desventajosa innecesaria. En tercer lugar, quería un lugar que se encontrara relativamente próximo a la casa de los padres de Jennifer, quienes se habían convertido en unos verdaderos padres también para él. Finalmente, quería trabajar para una compañía que lo quisiera por lo que él era. Con respecto a esto, Miguel se encontraba particularmente satisfecho con la oferta de Frontier, ya que habían visto a otros MBAs de Harvard y le habían dicho que él era el mejor de los que habían entrevistado.

A comienzos de mayo de 1978, Miguel visitó las oficinas centrales de Defense Systems, Inc., en Minneapolis. Defense Systems se hallaba interesada en los antecedentes militares y de ingeniería de Miguel que pensaba podrían contribuir a su área de planificación. A pesar de que el director de planificación le dijo a Miguel que «podríamos emplear a alguien *como usted*», Miguel tuvo la sensación de que Defense Systems no tenía muy clara la idea de qué iba a hacer con él. Cuando el director de planificación le preguntó por el salario, Miguel señaló que no aceptaría ninguna oferta por debajo de los 24.000 dólares, y la respuesta fue que «eso es mucho dinero para una persona que acaba de salir de la Escuela». (La media de salario inicial para la promoción que se graduaba en junio de 1977 era de 22.000 dólares.) El 7 de marzo, Miguel recibió una carta formal de Defense Systems con una oferta de 24.000 dólares y una breve descripción de los posibles puestos que podría ocupar si aceptaba la oferta, pero no había referencias concretas. Miguel rechazó la oferta el 10 de marzo.

Uno de los anteriores vecinos de Miguel, que era directivo en National Aerospace, le había mencionado que la compañía estaba buscando planificadores. Miguel realizó una entrevista en el campus, a la que siguió una visita a las oficinas centrales en Dallas, el 14 de marzo. Allí fue entrevistado por dos de los vicepresidentes, ambos de cierta edad, y comió en la fábrica con un grupo de ejecutivos entre los que se encontraba el sobrino del fundador. National Aerospace parecía una compañía bien dirigida, con una fuerte posición en el sector. Salvo una persona, todos los demás participantes en la comida eran mayores de 50 años. Era obvio que había un amplio espacio para el desarrollo profesional, pensó Miguel. National quería a Miguel para incorporarlo a su staff de planificación estratégica, un grupo de 23 personas de las cuales 16 contaban con más de 60 años. Trataron a Miguel respetuosamente, como un profesional, y parecían interesados en la idea de formarlos para el trabajo. La compañía se encontraba repleta de expertos directivos que estaban tan encantados con el MBA de Miguel como él lo estaba por la aparente seriedad y firmeza del negocio. Miguel pensó con satisfacción que la oferta de Frontier contaba ahora con un competidor.

El 21 de marzo, Miguel se entrevistó con la división de ordenadores de International Electronics Corporation, en Spokane, Washington. Miguel fue recibido en el aeropuerto por Pete Fisher, un MBA de Harvard de 1977 que trabajaba en marketing. Miguel se entrevistó con Pete, el jefe de Pete y uno de los compañeros de Pete en la estructura de dirección. Al final del día, pasó 40 minutos con el director general de la división de Spokane. Miguel se dio cuenta de que lo que había oído sobre el estilo de

Roberto M. ESTEVEZ, *Comportamiento Humano y Valores*,
Editorial UNSTA, 1º, San Miguel de Tucumán, 2004



dirección de Intemational, de «management by waking around»² era cierto. Parecía informal, consensual y considerado con las diferencias y las necesidades de las personas.

Poco después de su última entrevista en aquel día, Miguel fue conducido a George Ryan, uno de los directivos de personal, el estereotipo de «hombre del bosque», con barba y una camisa Pendlton (una vestimenta que no era inusual en la planta, incluso en el nivel directivo). Ryan le presentó por escrito una oferta para un trabajo en planificación de producto, por 24.000 dólares de salario inicial más un bono extra de 4.000 dólares, a cobrar después de 6 meses de buenos resultados. Comentó que aunque los salarios no fueran los mejores del sector, las políticas de personal progresistas, el agradable ambiente de trabajo y las confortables comunidades familiares escogidas por la compañía representaban un equivalente económico extra para la mayor parte de la gente. Ryan también mencionó el consenso entre quienes lo habían entrevistado aquel día en el sentido de «hacerle la oferta ahora. La personalidad de Miguel sería un excelente complemento aquí».

Durante su vuelo de vuelta, Miguel recordó el agradable grupo de gente que había conocido y que parecían estar a gusto juntos, así como el hecho de que Intemational era una compañía en crecimiento. Pensó también en la multitud de los 300 MBAs de Harvard en la compañía, en pugna por ascender en una pirámide directiva cada vez más estrecha. Pero sobre todo seguía diciéndose a sí mismo: «¡24.000 dólares, 24.000 dólares, 24.000 dólares!»

El 24 de marzo, Miguel recibió una carta de su anterior empresa, Pointer, **que** indicaba que no existía ningún puesto vacante para él en el nivel de dirección, pero que sería bien recibido en su anterior empleo de liquidador. Miguel les contestó inmediatamente para rescindir de su vinculación. Habiéndose impuesto como fecha límite la primera semana de abril para tomar una decisión, Miguel esperó alguna noticia de National Aerospace y contempló las ofertas de Frontier e Intemational Electronics.

La decisión

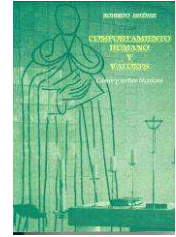
El 6 de abril Miguel escribió a la planta de Intemational, en Spokane, y rechazó la oferta. Desesperado de no tener noticias de National e intrigado por la falta de respuesta después de tan entusiasta recepción, Miguel telefoneó en varias ocasiones a su contacto, el vicepresidente de planificación, y le dejó mensajes. Después de no recibir respuesta alguna, Miguel concluyó que no estaban interesados en él. De todos modos, pensó que les habría sido difícil igualar la oferta de Frontier. También pensó en las ventajas personales del área Montclair/Newark/Nueva York, que ni National Aerospace ni Intemational Electronics ofrecían, al no estar ubicadas cerca de la familia de Jennifer o de la suya.

El viernes 8 de abril, 6 semanas después de recibir su primera oferta, Miguel escribió a Wynn Mason en Frontier aceptando. En cierto sentido, Miguel se encontraba contento por haberse liberado de la dificultad de tomar una decisión. Aquel fin de semana fue uno de los más relajados y felices que había tenido desde hacía mucho tiempo.

El lunes le deparó una sorpresa, que era un estímulo adicional para el ego de Miguel, pero que al mismo tiempo resultaba algo inquietante. El contacto de Miguel en National Aerospace

² «Dirección por el "merodeo".

Roberto M. ESTEVEZ, *Comportamiento Humano y Valores*,
Editorial UNSTA, 1º, San Miguel de Tucumán, 2004



telefoneó para hacerle una oferta, excusándose reiteradamente por el retraso. Dijo que había preparado la oferta hacía tres semanas, antes de salir hacia China, pero el marido de su secretaria había sufrido un ataque de corazón el mismo día y había dejado la compañía precipitadamente. Nadie hizo caso a su correo y mensajes. Miguel se quedó un poco aturdido, pero rechazó la oferta explicando que ya había aceptado otro trabajo. El contacto de Miguel en National le manifestó su disgusto y mencionó que si por cualquier causa las cosas no funcionaban en su nuevo puesto, sería siempre bienvenido en National Aerospace. A fines de semana telefoneó International Electronics para expresarse en términos similares.

Miguel había visitado 4 compañías y había recibido 4 ofertas. Había tomado su decisión y, a pesar del acontecimiento del último minuto con National, se sentía a gusto con su elección. Cuando le preguntaban por su trabajo, Miguel mencionaba su posición, sin darle importancia ni entrar en muchos detalles. Miguel se graduaba en junio de 1978, habiendo obtenido excelentes calificaciones en el segundo año.

En el trabajo

Debido a obligaciones familiares y otros temas que habían dejado para después de finalizar el programa máster, Miguel y Jennifer no llegaron a New Jersey hasta el 23 de julio. Siguiendo el consejo de las personas que habían conocido en Frontier, adquirieron una gran casa, muy bonita, en uno de los barrios «adecuados», Essex Falls. La mayoría de los directivos de Frontier vivían allí o en Oreen Hills o Roseland. La casa necesitaba algún acondicionamiento, especialmente de pintura interior, y era mucho más grande de lo necesario para un matrimonio, pero parecía estar de acuerdo con la nueva identidad de Miguel como un joven y agresivo directivo asociado a una compañía dinámica.

Miguel comenzó a trabajar en Frontier el martes 1 de agosto de 1978. Wynn Mason se encontraba fuera de la ciudad, pero Miguel fue presentado a todos los vicepresidentes y a otros directivos importantes con los que no había tenido contacto, en especial los del departamento de operaciones, y se le mostraron las instalaciones de la compañía. Miguel pasó el resto del primer día leyendo informes sobre la compañía en su mesa de trabajo, justo fuera del despacho de Wynn Mason en la primera planta (véase Anexo 3, emplazamiento 1).

Al día siguiente tuvo una conversación con Mason acerca de sus nuevas responsabilidades, en operaciones. Mason señaló que la plaza que originalmente estaba pensada para él como gerente de operaciones de préstamos personales no se encontraba todavía disponible, pero que existían varios proyectos especiales en los cuales podría intervenir por el momento y que le permitirían familiarizarse con la compañía y su forma de hacer negocios. El primer proyecto estaba relacionado con la reducción del número de errores que los auxiliares administrativos cometían. Miguel se molestó con este cambio de cometido, pero decidió no decir nada y ver cómo se desarrollaban los acontecimientos.

Durante su segundo día de trabajo en Frontier, Miguel quedó sorprendido al ver a David Amold, uno de los directivos, gritando a uno de sus compañeros en el hall de las oficinas. Miguel se quedó preocupado por un comportamiento tan poco profesional y tomó nota, en su fuero interno, de «tener ojo» con Amold en el futuro.

Roberto M. ESTEVEZ, *Comportamiento Humano y Valores*,
Editorial UNSTA, 1º, San Miguel de Tucumán, 2004



Durante la primera semana, Miguel asistió cada tarde a un seminario de orientación para nuevos empleados. Directivos de la compañía asistían cada tarde a efectuar presentaciones de sus áreas. Miguel se dio cuenta rápidamente de que las sesiones eran una oportunidad para que los nuevos empleados se conocieran y quedaran mutuamente impresionados por la calidad de sus compañeros. La mayoría de las presentaciones incluían una o dos inectivas a la relativa estupidez de las otras compañías en el sector, sus problemas de mala dirección y sus anticuadas posturas o políticas sobre préstamos con riesgo. Estas sesiones también reflejaban que el principio subyacente en Frontier era que el dinero era el motivador más potente y el objetivo corporativo más importante. Si bien las ventas y el crecimiento de los beneficios eran objetivos corporativos importantes, el objetivo más sagrado era la rentabilidad. La rentabilidad sobre fondos propios de Frontier era una de las más altas del sector y la dirección quería mantener ese nivel sacrificando el crecimiento si fuera necesario.

El área de marketing de préstamos era dirigida como centro de ingresos, evaluándose la actuación de los directivos en función de su capacidad para generar ingresos. El área de operaciones, de la cual Miguel era miembro, era evaluada como centro de costos, con el énfasis puesto en el mantenimiento de los costos bajo mínimos absolutos. El proyecto de Miguel sobre errores de los administrativos era parte de esta estrategia de reducción de costos. El 10 de agosto Miguel fue trasladado a un despacho en la esquina más alejada del primer piso, donde continuó con su proyecto (véase Anexo 3, emplazamiento 2). Estaba aprendiendo bastantes cosas de la compañía merced a las entrevistas que realizaba como parte de su cometido; durante este proceso averiguó que este proyecto había sido asignado de forma rutinaria a los MBAs recién contratados.

En su tercera semana, Miguel se incorporó a un numeroso grupo que celebraba una comida en la cafetería del sótano. Se trataba de una fiesta de despedida para Bert Morgan, un empleado que dejaba el trabajo para volver a la Universidad. Durante el transcurso de la celebración, uno de los amigos de Morgan, haciéndose pasar por un recién llegado que entrevistaba, para buscar consejo, al empleado saliente, le preguntó: «¿Qué es necesario para tener éxito en Frontier?». Su respuesta fue: «En primer lugar, tienes que jugar a golf; en segundo lugar, tienes que tener un MBA; en tercer lugar, tienes que llevar un traje de tres piezas y zapatos de ejecutivo; cuarto, tienes que trabajar los sábados si quieres entrar en la verdadera élite y los domingos también». Todos los presentes se rieron.

Miguel ya se había dado cuenta de que a pesar de que el horario oficial de Frontier era de 8 a 17, los directivos estaban ante sus mesas invariablemente antes de las 7 de la mañana y raramente salían antes de las 19. También se dio cuenta, en sus salidas de compras de los sábados, que el aparcamiento de Frontier estaba bastante lleno esas mañanas. Por observación, Miguel tuvo la impresión de que no se empleaban productivamente las largas horas de trabajo de los empleados de Frontier, incluyendo a los directores que se quedaban tarde. Miguel había trabajado con intensidad en sus trabajos anteriores, pero normalmente salía de la oficina a una hora de la tarde que él consideraba razonable. A la vista de las prácticas prevalecientes, Miguel sintió la necesidad de comentar a Wynn Mason que debido a las complicaciones con la mudanza y la pintura de su nueva casa, tendría que salir de la oficina a las 17 durante las primeras semanas. Mason indicó que estaba de acuerdo por un tiempo limitado, pero le dijo que esperaba que Miguel no fuera otro «señor 40», el mote de un directivo de la compañía que tenía la bien conocida costumbre de trabajar únicamente de 8 a 17. Wynn esperaba claramente que Miguel encajara con el estilo de vivir por y para el trabajo de los otros directivos.

Roberto M. ESTEVEZ, *Comportamiento Humano y Valores*,
Editorial UNSTA, 1º, San Miguel de Tucumán, 2004



Resultaba obvio que, para salir adelante en Frontier, tendría que trabajar mucho tiempo durante la semana y también durante el fin de semana.

Un día de su tercera semana de trabajo en Frontier, Miguel estaba con Susan Larsen en el pasillo cuando Mack Rogers, vicepresidente adjunto de quien ella dependía (Rogers había llevado a Jennifer y a Miguel a comer durante su visita de entrevistas de febrero), se le acercó, abrazándola, y fingiendo un beso le preguntó: «¿Cuándo vamos a ir juntos a otro viaje de negocios?» Larsen se excusó y Rogers siguió caminando, riendo. Miguel se quedó pasmado. Más tarde Susan Larsen le contó que ella y Mack Rogers habían ido a Texas a un viaje de negocios y que Rogers había sugerido que ambos durmieran en la misma habitación para ahorrar a la compañía el precio de una segunda habitación. Ella lo rechazó.

Extrañado por tal comportamiento, Miguel mencionó el incidente a Jack Perkins, un antiguo empleado en la dirección de operaciones, quien se había convertido en una buena fuente de información para Miguel. Perkins le comentó que Rogers no era el único directivo masculino interesado en relaciones extramatrimoniales con empleados femeninos. Perkins señaló que el presidente del Consejo y consejero delegado, Chuck Ferris, invitaba a menudo a atractivas mujeres de la compañía a su despacho, donde concertaba una partida de golf u otro deporte seguido de una cena y una noche en compañía. De las personas en los altos niveles de la compañía, Perkins le señaló que, por lo que sabía, sólo Rick Wesley, el presidente, no estaba «haciendo trampas». El propio Miguel se dio cuenta de que las conversaciones entre los hombres de la compañía consistían a menudo en lo que él consideraba temas demasiado crudos, llenos de insinuaciones sexuales. Los ideales personales de Miguel y sus deseos de ser siempre un caballero se sintieron profundamente ofendidos por esta conducta.

Miguel no tardó mucho en darse cuenta de que el incidente de los gritos de David Arnold, que había presenciado en su segundo día de trabajo, no era la excepción en Frontier. A mediados de septiembre, Miguel estaba sentado en su despacho, ahora otra vez emplazado frente al de Mason, en el lugar donde había comenzado (véase Anexo 3, emplazamiento 3), cuando escuchó unos gritos irritados, algo distantes pero claros. Salió a la esquina y escuchó, con mucha más claridad, una discusión entre Ferris, el consejero delegado, y Wesley, el presidente. Estaban gritándose con toda la fuerza que podían, en el pasillo, acerca del nivel de reservas de caja disponibles para nuevos préstamos. «Si quisieras sacar la cabeza del trasero³, te darías cuenta de que necesitamos ¡más que eso!», gritaba Ferris. Wesley le contestó en alto, empleando el mismo tipo de vulgaridades. Miguel no podía creer lo que estaba escuchando.

Miguel aprendió que otros tipos de «libertades» eran también costumbre en Frontier. Susan Larsen acudió una vez al jefe de su jefe, Frank Collins, el vicepresidente de marketing, para quejarse sobre los problemas que estaba teniendo en el trato con Mack Rogers en relación con un encargo que Rogers le había dado. Al día siguiente, Rogers la llamó a su despacho donde le leyó una transcripción de la conversación mantenida con Collins, castigándola por no haberlo tratado directamente con él. Miguel dedujo, por éste y otros incidentes, que la compañía seguía estrictamente la cadena de mando y que «puentear» al jefe no estaba tan aceptado en Frontier como en otras compañías.

Con el paso del tiempo, Miguel conoció a través de su amigo Perkins, y también por medio de una veterana con 25 años en la compañía llamada Martha Oparowski, que allí existía un considerable resentimiento generado por los salarios de los MBAs. Se encontraban claramente

³ Traducción literal.

Roberto M. ESTEVEZ, *Comportamiento Humano y Valores*,
Editorial UNSTA, 1º, San Miguel de Tucumán, 2004



en la vía de ascenso rápido, pero la gente con experiencia y conocimiento de las operaciones de la compañía se mostraba a menudo indignada por tener que estar enseñando a los MBAs el «abe», mientras recibían la mitad de su salario o dos tercios como mucho. Miguel constató la diferencia entre la forma de vestir de los dos tipos de empleados. Los MBAs y otros «corredores rápidos» vestían siempre con traje de tres piezas y calzaban siempre zapatos de ejecutivo (incluso las ejecutivas ambiciosas llevaban los mismos zapatos, pero con tacones altos) y una vez en la oficina nunca se quitaban la chaqueta. El mismo Perkins, un director de división, llegaba regularmente sin chaqueta, llevando una camisa de manga corta con el último botón desabrochado y una corbata con nudo flojo. Vistiendo de ese modo, se identificaba con lo que él llamaba el tipo de persona «siempre-Eddie», alguien que siempre permanecería en un puesto de relativa responsabilidad, pero que nunca sería ascendido. Perkins se quejaba a menudo de su trabajo y había buscado otras posibilidades, pero su salario era mucho más alto del que pudiera conseguir en cualquier otro sitio con sólo su licenciatura (B.A.) en pedagogía.

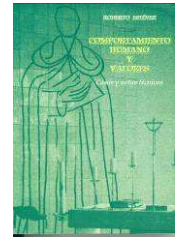
Parecía que Frontier conservaba a la gente que quería con esposas de oro, a cualquier nivel en la jerarquía. Los ambiciosos se mantenían felices con grandes bonos extra, títulos impresionantes, despachos próximos a los de sus jefes, golf y otros privilegios deportivos. Martha Oparowski relató a Miguel que los que se encontraban en la «vía rápida» eran sometidos a un fuerte trabajo, y entonces, o bien lo dejaban frustrados, o bien quedaban eliminados después de un par de años. Sólo los más agresivos conseguían alcanzar con éxito los escalones más altos de la compañía. Le mostró un organigrama que había salido un año antes; un tercio de los empleados del organigrama que figuraban en el nivel de directivo ya no estaban en la compañía.

El cubículo de Miguel fue trasladado de nuevo en septiembre, yendo a parar al final del pasillo, lejos de la vista y del alcance del oído del despacho de Mason (véase Anexo 3, emplazamiento 4). Miguel no se sorprendió de que su despacho fuera trasladado tan a menudo, pues departamentos enteros con su equipamiento completo parecían estar siendo regularmente trasladados a diferentes lugares del edificio. New Jersey Telephone tenía un hombre asignado a tiempo completo en Frontier sólo para atender a los cambios. La mayor parte del espacio de oficinas estaba dividido por paneles de separación móviles. Sólo los vicepresidentes y altos ejecutivos disponían de despachos privados. El pequeño cuarto piso era una excepción a la aglomeración y falta de privacidad. Ferris, Wesley y unos pocos ejecutivos senior del staff tenían las únicas oficinas; eran grandes y estaban lujosamente acondicionadas.

Un nuevo encargo

El 27 de septiembre, unos dos meses después de incorporarse a Frontier, Wynn Mason llamó a Miguel a su oficina y le comunicó que había sido asignado a una posición de línea de nueva creación. Miguel iba a ser el gerente nacional de operaciones con pequeños negocios. A diferencia del proyecto sobre errores de los auxiliares administrativos y otros en los que Miguel había trabajado, este trabajo tenía líneas definidas de autoridad y criterios de evaluación. En su nuevo puesto, Miguel iba a encargarse del proceso de préstamo a todos los pequeños negocios para toda la compañía, incluyendo las operaciones fuera de New Jersey: en Georgia, Texas, Arizona e Illinois. Durante los primeros 6 meses, Miguel sería evaluado sobre la base de 4 criterios: implementación y prueba de un nuevo sistema de ordenador para préstamos a detallistas (10%), servicio de cuentas (20%), organización (30%) y control de costos (40%). Respondía directamente ante Wynn Mason y trabajaría en contacto con Mack

Roberto M. ESTEVEZ, *Comportamiento Humano y Valores*,
Editorial UNSTA, 1º, San Miguel de Tucumán, 2004



Rogers, que había supervisado la organización que había sido asignada a Miguel (véanse Anexos 4 y 5).

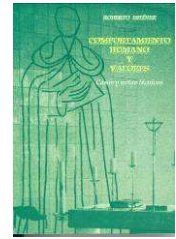
Durante esta primera reunión relativa al nuevo encargo, Miguel preguntó a Wynn Mason sobre algunas aparentes inconsistencias en la estructura de la organización y, en particular, los motivos por los que los préstamos a negocios eran servidos por operaciones mientras que los préstamos personales eran servidos por los propios departamentos de marketing de préstamos. La respuesta de Mason fue la siguiente: «¿Quieres este trabajo o no?» En la misma reunión. Mason indicó que le parecía que había «demasiada paja» en el staff del servicio de pequeños negocios y que estaban planeando el despido de 8 de los 98 empleados del equipo de Mack Rogers para préstamos a pequeños negocios. Ahora pasarían a estar bajo el control de Mason. Mason también señaló que pensaba degradar a Susan Larsen de gerente a supervisor; un cambio más importante que el título, pues significaba que tendría muchos menos empleados subordinados (véanse Anexos 4 y 5). Mason dijo a Miguel que no comunicaría su nuevo encargo al departamento de operaciones hasta el día siguiente, puesto que quería informar primero a los empleados del área que iban a resultar afectados.

Al finalizar ese mismo día, 27 de septiembre, Susan Larsen, Janice Lowe y Marge Simpson, todas ellas directivas de la organización que Miguel iba a pasar a dirigir, acudieron a la oficina de Miguel para felicitarlo. Las personas de los departamentos contiguos quedaron sorprendidas al escuchar las noticias. A la vista de las instrucciones que le había dado Mason, Miguel se sintió incómodo con las felicitaciones y acudió a hablar con Mason para ver la forma en que debía tratar a sus visitantes. Mason, visiblemente enfadado, ordenó a Miguel que volviera a su puesto y negara con énfasis que se le hubiera concedido tal puesto. Cuando Miguel lo hizo, las tres parecieron quedarse aturcidas. Una de ellas comentó: «Bueno, éste es sólo otro ejemplo del sistema Frontier, excelentes comunicaciones!».

Más tarde, Miguel supo que el Comité Ejecutivo de la compañía había informado a todos los vicepresidentes del nuevo trabajo de Miguel en el mismo día que Mason conversó con él acerca de éste. Frank Collins, vicepresidente de marketing de préstamos a negocios, había comunicado inmediatamente el nombramiento a los directivos afectados y Larsen, Lowe y Simpson habían acudido acto seguido a felicitar a Miguel. Cuando le dijeron a Frank Collins que Miguel había negado que tuviera el nuevo puesto, Collins quedó «desencajado», pues implicaba una desautorización de sus comentarios. El 4 de octubre, Miguel fue trasladado de nuevo al primer piso, esta vez a cierta distancia de Mason, para comenzar con sus responsabilidades como directivo de operaciones (véase Anexo 3, emplazamiento 5).

A pesar de que continuaron cooperando bien profesionalmente, Susan Larsen y Elisabeth Marcus no anduvieron con rodeos a la hora de expresar su disgusto por no conseguir el trabajo que Miguel tenía ahora. Marcus, responsable del servicio de cuentas de New Jersey y veterana en Frontier, se encontraba aparentemente muy molesta porque Miguel hubiera obtenido el trabajo. Le dijo a Miguel que él iba a ser su decimonoveno jefe en 9 años, y que estaba empezando a cansarse de entrenar a sus jefes. Con posterioridad, Miguel descubrió que Marcus se ponía muy nerviosa cada vez que él intentaba reorganizar su área o realizar cualquier cambio en el grupo que Miguel dirigía. Miguel sintió que Susan Larsen se guardaba información que él necesitaba; parecía dispuesta a ayudarlo a conocer los vericuetos de las operaciones de pequeños detallistas, pero Miguel pensaba que no acababa de contarle todo lo que sabía.

El incidente de Texas



Una tarde de octubre, Wynn Mason llamó a Miguel a su despacho para decirle que debía reducirse el costo de funcionamiento de las operaciones en Texas. Existían en ese momento 3 directivos en Texas (ya desde antes de la reciente reorganización de los servicios de préstamos a pequeños negocios): George Moss, Ted O'Donnell y Chad

Williams (véanse Anexos 4 y 5). Todos estaban localizados en Dallas, desde donde dirigían los negocios de Frontier en Texas y los estados adyacentes.

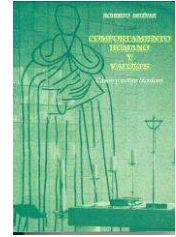
Mason había decidido que Chad Williams debía ser transferido a Houston con el fin de dar cobertura a la zona y ahorrar los gastos de viajes incurridos por la oficina de Dallas para servir el mercado de Houston. Miguel sabía que eso no podía hacerse, ya que la mujer de Williams estaba embarazada de 6 meses y acababan de cerrar el trato para adquirir una casa en Dallas. Miguel indicó a Mason que los costos del traslado serían más gravosos a la compañía de lo que pudieran sumar los gastos de viajes de Williams. Miguel sugirió la alternativa de intentar persuadir a Williams para que cambiara de residencia, ofreciéndole un ajuste por variación del nivel de vida, pagando los gastos de traslado y cubriendo las pérdidas que pudieran resultar de la venta de la casa que acababa de comprar. Eso no sería tan caro a largo plazo, comparado con el costo de contratar a alguien para Houston, argumentaba Miguel, dado que los salarios en Houston eran más altos que en Dallas. Otro beneficio adicional sería el de evitar la pérdida de ritmo en el servicio de préstamos resultante del período de entrenamiento de un nuevo empleado. Mason no estaba de acuerdo. Si Williams no podía ser trasladado a Houston sin que la compañía incurriera en costos adicionales, sugirió que Williams fuera despedido.

A pesar de las protestas de Miguel, Mason se mantuvo firme en su decisión. La discusión volvió entonces a la cuestión del plazo de aviso que se debería dar a Williams. Miguel señaló que si se debía despedir a Williams, él le daría el aviso con dos semanas de anticipación, tal y como estaba establecido en las políticas de Frontier en materia de personal. Mason saltó ante eso: «No hagas tal cosa, no quiero que empiece a buscar otro trabajo por ahí mientras todavía le estamos pagando. Quiero que trabaje hasta el último día que esté aquí. Dile un viernes por la tarde que ése es su último día de trabajo». Miguel argumentó entonces que, al menos, deberían concederle una indemnización. Mason lo rechazó: «Todas esas políticas de personal son sólo criterios generales». Esto sobresaltó y enojó a Miguel. Le mostró a Mason los reglamentos de la compañía e insistió en que le correspondía a él la decisión sobre la indemnización. Williams recibió la indemnización, pero no recibió el preaviso de que iba a prescindirse de sus servicios.

Después de este incidente, Miguel sintió que comprendía con más claridad la actitud de la Alta Dirección hacia los empleados. Era decepcionante que los directivos de la compañía y, en particular, su jefe se preocuparan tan poco de las condiciones en que trabajaban las personas de la compañía. «Reducción de costos a toda costa» era, en apariencia, todo lo que preocupaba a la dirección de Frontier.

En un concurso de comedias celebrado poco después en la compañía, uno de los números parodiaba a Rick Wesley, presidente, pasando lista a escondidas los sábados, en las oficinas. Otro era una especie de juego de baloncesto en el que el marcador reflejaba el número de divorcios por cada jugador de cada equipo, divorcios que evidentemente eran un resultado directo de la dureza con que los jugadores se empleaban al jugar por el equipo. Aquel día, la mesa de Miguel había sido trasladada al

final del edificio y Miguel se sintió un tanto aliviado de encontrarse todavía más lejos de Wynn Mason (véase Anexo 3, emplazamiento 6).



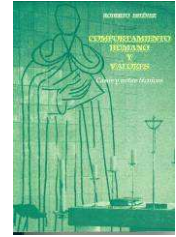
Los compañeros

Miguel descubrió que de las 5 personas con quienes él estimaba que tenía que contar para conseguir que se hiciera su trabajo (Mason, Rogers, Larsen, Marcus y Simpson) sólo podía apoyarse en una de ellas para buscar ayuda sin provocar conflictos. Marge Simpson conocía bien las operaciones del proceso de préstamos a pequeños detallistas, había redactado los criterios del programa de ordenador que se estaban probando y era una supervisora enérgica y vigorosa. A pesar de que Marge le era útil, Miguel no la encontraba demasiado inteligente y tenía dudas de que pudiera seguir adelante en la compañía. Después de dos meses en su trabajo llegó incluso a pensar que estaría mejor sin ella, pero por el momento se apoyaba en ella como en una especie de intermediario, alguien que lo formara y le informara sobre el programa de préstamos a detallistas que Mack Rogers estaba modificando continuamente. Marge asumió también la mayor parte del proyecto de análisis del sistema de ordenador que formaba parte del nuevo trabajo de Miguel.

Las otras dos mujeres que trabajaban para Miguel, Larsen y Marcus, eran razonablemente buenas empleadas, pero Miguel sentía que no podía confiar en ellas. Con unos salarios respectivos de 17.000 y 18.000 dólares, ambas compartían la actitud de los empleados de Frontier hacia los MBAs: de que con más de 30.000 dólares anuales, los MBAs, incluidos los nuevos en la organización, deberían ser capaces de «andar sobre las aguas». La dirección de Mason por «decreto», su creciente dureza con Miguel y la incapacidad de Miguel de ganar su confianza estaban haciendo surgir en Miguel la frustración en las relaciones con su jefe. Mason era el peor formado de todos los oficiales de la compañía. A pesar de sus 16 años en la compañía, se sabía que Mason se sentía en peligro porque no tenía un MBA.

Pero el mayor problema de Miguel era Mack Rogers. Cuando asumió el puesto de gerente nacional de operaciones con pequeños negocios, no estaba al tanto de la larga historia de competencia y animadversión entre Mason y Rogers. Como Miguel pronto descubrió, Mason y Rogers se habían enzarzado en una batalla organizacional que ya duraba un año. La disputa se centraba en determinar quién debería controlar el proceso y servicio de los préstamos a pequeños negocios, el trabajo que le había sido eventualmente asignado a Miguel. Dado que era el segmento de mercado con un crecimiento más rápido, Rogers había querido conservar el control del servicio de préstamos a pequeños negocios (por ejemplo, la renegociación de las condiciones de los préstamos y otros temas que requerían un servicio personalizado después de que el préstamo hubiera ya sido concedido por los directivos de préstamos que dependían de Rogers). Dado que era una nueva área para la compañía, Rogers había conseguido construir su propio staff de servicio, algo que ningún otro vicepresidente adjunto en el área de préstamos a negocios había hecho. Como directivo con responsabilidad sobre los beneficios por los préstamos a pequeños negocios, Rogers pensó que el servicio a estos préstamos debería estar bajo su jurisdicción. «Operaciones debería ocuparse sólo del manejo de los pagos y otros papeleos informatizables», había argumentado Rogers.

Mason había pensado lo contrario y era el que finalmente había prevalecido. Persuadió a Rick Wesley, el presidente de la compañía, de que iba en interés de Frontier el tener a su unidad de operaciones sirviendo los préstamos a pequeños negocios, a pesar de que estos préstamos nunca habían sido servidos por el personal de operaciones. Por tanto, la organización de servicio que Rogers había estructurado para el segmento de pequeños negocios fue transferida a Mason, quien asignó a Miguel para que la supervisara. Rogers se quedó con un staff de sólo dos directivos de préstamos (véase Anexo 5).



El descontento de Rogers ante la pérdida de su imperio no fue cosa nimia. Durante el primer mes de Miguel en la compañía, había visto a Rogers montando una escena en la sala de ordenadores. Rogers cogió un programa que había escrito y lo rompió en pedazos a la vez que gritaba obscenidades. Uno de los operadores del ordenador había tenido evidentes dificultades para seguir las instrucciones del programa y había solicitado algunas aclaraciones: los trozos del programa volaron sobre la cara del operador mientras Rogers se marchó con fuertes pisadas. Miguel se había dado cuenta de que Rogers era una persona muy irritable, pero que sólo perdía sus nervios con las personas insignificantes que no afectaban a su progreso ascendente. Con sus superiores era un maestro a la hora de intercambiar impresiones y tratar sobre cuestiones de poder. Con sus compañeros era un astuto adversario, como lo había demostrado repetidamente en sus relaciones con Miguel.

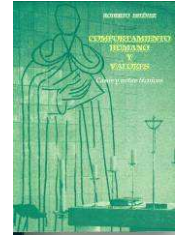
Debido a que era el director de marketing de préstamos a pequeños negocios, Rogers tomaba decisiones sobre la estructura, servicio y proceso de éstos. Pasado un mes de que Miguel asumiera su nuevo puesto, Rogers preparó un comunicado pidiendo a Miguel que actualizase el procesamiento de los préstamos a pequeños negocios para que se ajustara a la nueva política sobre fallidos. Una copia de la comunicación fue remitida a Mason dos días después, pero Miguel no la recibió hasta dos días después de que hubiera llegado a éste último. Antes, por tanto, Rogers había podido acudir a Mason para quejarse de que habían transcurrido varios días sin que se hubiera hecho nada por parte de «su nuevo directivo MBA». Otra comunicación de Rogers solicitaba de Miguel que actuara sobre un problema el 14 de noviembre, pero había sido, aparentemente, dictado el 17 y fechado el 11, llegando a la mesa de Miguel el 18. Una copia llegó a Mason, quien también recibió otra copia de otro comunicado dictado y distribuido tanto a Miguel como a Mason el día 20. En el segundo comunicado, Rogers decía a Miguel que no había hecho lo que le había pedido, que no había cooperado con Rogers y que no había asumido la responsabilidad de realizar el trabajo por el que se le pagaba.

Miguel intentó un par de veces convencer a Mason de que varios comunicados habían sido antedatados, pero Mason parecía no creerle. Miguel fue también a quejarse directamente a Rogers, pero se encontró frente a una fría indiferencia. Miguel se sentía perplejo. El 24 de noviembre Miguel y todos sus empleados de la oficina central fueron trasladados a una nueva área de operaciones en los sótanos del edificio de las oficinas centrales (Anexo 3, emplazamiento 7).

Como quedó en evidencia por la guerra de comunicados, Mason y Rogers continuaban jugando fuerte, pasándose una pelota que a menudo resultaba ser Miguel Miller. Rogers se dirigía a Miguel para decirle que hiciera las cosas de una manera, y Mason ordenaba entonces a Miguel que no atendiera lo que le dijera Rogers, porque el que dirigía aquello era él. Miguel necesitaba la ayuda de Rogers y la de Mason y no tenía ninguna de las dos. Miguel comenzó a pensar que o bien estaban en el sitio equivocado de Frontier, o Frontier era en conjunto el lugar equivocado para él.

Una persona que persuadió a Miguel para que siguiera fue David Amold, el directivo que había estado gritando en el pasillo el segundo día de Miguel en Frontier. Resultó que Amold era uno de los directivos de Frontier con formas más suaves y uno de los pocos que había aportado experiencia de otra compañía financiera al incorporarse a su trabajo. El alto grado de dominio del funcionamiento del departamento de operaciones que Miguel ya había alcanzado se debía en gran medida al apoyo de Amold, pues Amold era un directivo de gran preparación

Roberto M. ESTEVEZ, *Comportamiento Humano y Valores*,
Editorial UNSTA, 1º, San Miguel de Tucumán, 2004



y experiencia de las operaciones de la oficina central. David Amold compartía algunos de los juicios negativos de Miguel sobre la compañía, pero no tenía posibilidades de empleo, alternativas que le remuneraran con un salario siquiera cercano al que tenía en Frontier.

Amold relató a Miguel muchas historias acerca de directivos de Frontier que habían sido despedidos por haber tenido dos trimestres seguidos con resultados en declive, de directivos que habían fallado a la hora de pronosticar dificultades en sus carteras y que habían sido despedidos cuando los problemas surgieron en los informes trimestrales. Amold también le habló del éxito de algunos de los directivos de marketing de préstamos: gente que había encontrado vías ingeniosas para reducir el riesgo de morosos, gente que diseñó nuevos paquetes de préstamo, gente que dio créditos a aventuras de alto riesgo pero a la larga muy rentables. Al escuchar estas historias Miguel deseó haber insistido más por el puesto de operaciones de préstamos personales que se le había prometido cuando fue contratado. Amold también mencionó a la mujer que había recibido ese trabajo, que había comenzado el 1 de noviembre y que estaba funcionando especialmente bien para tratarse de una persona sin MBA que había sido ascendida internamente. Miguel se preguntó cómo le hubiera ido a ella si hubiera tenido que hacer el papel de peón entre los dos caballeros en liza. Mason y Rogers.

El 6 de febrero, el grupo de Miguel fue trasladado a las cercanías de la cafetería en el sótano (Anexo 3, emplazamiento 9). Miguel le preguntó a Hal Norris, un amigo del departamento de personal, sobre el incesante movimiento de personas, muebles y equipos, y sobre los chillidos sin fin en Frontier. Miguel había conocido a Norris en noviembre cuando estaban tratando la posibilidad de contratar un nuevo representante para el servicio de nuevos préstamos en la oficina de Arizona. Norris era un hombre mayor, un tipo muy paternal, con quien Miguel encontraba fácil hablar. Habían charlado varias veces en la comida sobre la creciente frustración de Miguel con su trabajo y en especial sobre las dudas que tenía de poder cumplir con su trabajo en la compañía.

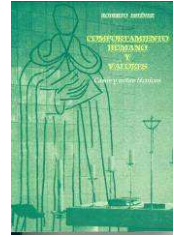
Norris le hacía muchas preguntas y le mostró el tipo de simpatía que hacía a Miguel sentirse confortable para compartir confidencias con él.

Al día siguiente Miguel tuvo la oportunidad de visitar a su amigo, Jack Perkins. **Miguel le** contó a Jack sus sensaciones acerca de su último trabajo, mencionando que había tenido una conversación acerca de éstas con Norris. «¿Hal Norris, el de personal?», preguntó Jack. Miguel asintió con la cabeza. Jack se llevó las manos a la cabeza y dijo: «Norris es un informador para la Alta Dirección en Frontier». Era conocido como el «gran espía» y procuraba que todo lo que oía subiera rápidamente a la cúpula. Durante sus 10 años en Frontier, Norris se había movido estratégicamente por todos los departamentos para poder conocer cómo funcionaban y relacionarse con la mayor parte del personal clave. Norris no sólo se mostraba amistoso con los nuevos ejecutivos, dijo Perkins, sino que también se dirigía a sus antiguos conocidos para evaluar actuaciones.

Hacia mediados de febrero, Ted O'Donnell había conseguido encontrar un nuevo supervisor para ocupar la plaza de Chad Williams, por 3.000 dólares más de los que se pagaban a Chad. La moral de los empleados de Texas, que se había derrumbado con el imprevisto despido de Williams, comenzaba a recuperarse lentamente. Miguel había sido capaz de reducir los costos de las operaciones de Texas en un 40%, y en un 30% las de New Jersey. El proyecto de evaluación del ordenador que había sido conducido por Marge Simpson también se había completado. A pesar de los múltiples problemas, Miguel pensaba que, dadas las circunstancias, había conseguido un buen nivel en su actuación, pero todavía no estaba seguro de la opinión

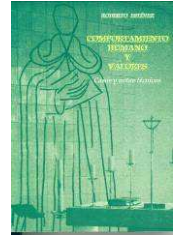
Roberto M. ESTEVEZ, *Comportamiento Humano y Valores*,
Editorial UNSTA, 1º, San Miguel de Tucumán, 2004

de Mason sobre su actuación. Miguel se había prometido a sí mismo permanecer en Frontier al menos durante los 6 primeros meses y, ahora que los había cumplido, se preguntaba qué debería hacer.



El viernes 23 de febrero de 1979, a las 10, Miguel entró en la oficina de Mason dispuesto para la evaluación de los primeros 6 meses en Frontier. Esperaba que le fuera bien.

Roberto M. ESTEVEZ, *Comportamiento Humano y Valores*,
Editorial UNSTA, 1º, San Miguel de Tucumán, 2004



ANEXO 2 MIGUEL MILLER (A)

Cartas de Frontier anteriores a la aceptación de su oferta

FRONTIER FINANCE

10 de marzo de 1978

Mr. Michael G. Miller
18PleasantStreet Cambridge, MA.
02139

Miguel,

Adjunta encontrarás una copia de nuestro Informe Anual. Puede que 1977 no sea nuestro mejor año, pero éste puede ser el mejor informe que hayamos escrito. Agra decería cualquier comentario que tengas sobre el mismo.

También he incluido una copia de nuestros avances trimestrales **de** beneficios que muestran un descenso de 5,8% en nuestros ingresos. A pesar de todo continuamos esforzándonos y creemos que 1978 será un buen año.

Confío en que todo os vaya bien a ti y a tu encantadora mujer Jennifer.

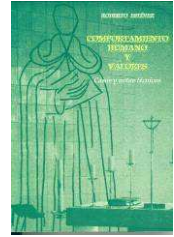
¿Has fijado fecha para tu próxima visita a Montclair? Si necesitas alguna ayuda, ya sabes que me tienes a un golpe de teléfono.

Saludos profesionales cordiales,

Wynn(firma)
Wynn Mason

WM / pcv

Roberto M. ESTEVEZ, *Comportamiento Humano y Valores*,
Editorial UNSTA, 1º, San Miguel de Tucumán, 2004



ANEXO 2 (Continuación) FRONTIER

FINANCE

Despacho del Presidente del Consejo y
Consejero Delegado

10 de marzo de 1978

Mr. Michael G. Miller
18PleasantStreet Cambridge, MA.
02139

Miguel,

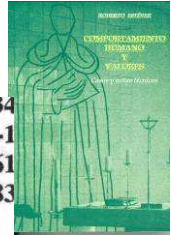
Sólo unas notas para expresarte mi satisfacción personal al conocer que Wynn te ha hecho una oferta.

No tengo ni una sola duda de que tienes la energía, la agresividad y la visión de negocio para impactar rápidamente en Frontier. También queda fuera de cuestión tu preparación y talento para efectuar una contribución importante a largo plazo.

Si hay algo a mi alcance que pueda hacer por ti o por tu encantadora mujer acerca **de** Montclair o el trabajo, llámame a cobro revertido. Deseo realmente que vengas con nosotros a ayudarnos a hacer realidad nuestros «sueños» de crecimiento.

Saludos profesionales cordiales,

Chuck Ferris

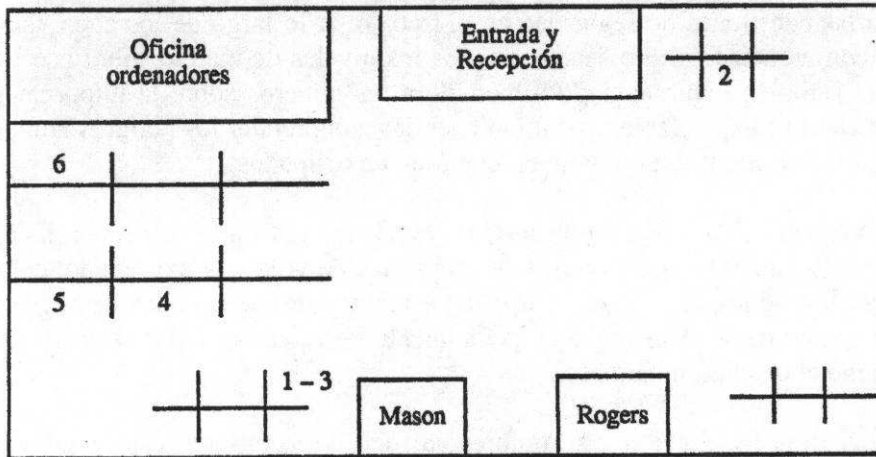


ANEXO 3

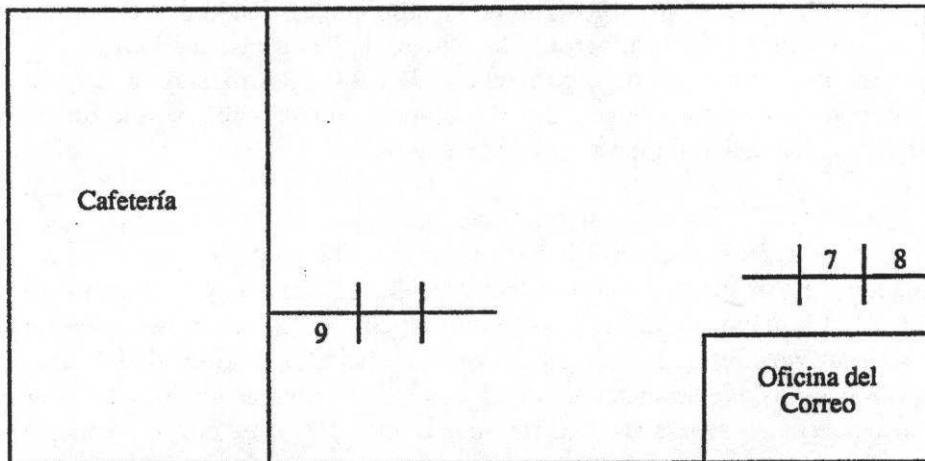
MIKE MILLER(A)
 Emplazamientos del despacho

1. 1 de agosto - 10 de agosto
2. 10 de agosto - 31 de agosto
3. 1 de septiembre - 15 de septiembre
4. 16 de septiembre - 4 de octubre
5. 5 de octubre - 31 de octubre
6. 1 de noviembre - 24 de noviembre
7. 25 de noviembre - 2 de enero
8. 3 de enero - 5 de febrero
9. 6 de febrero - 13 de marzo

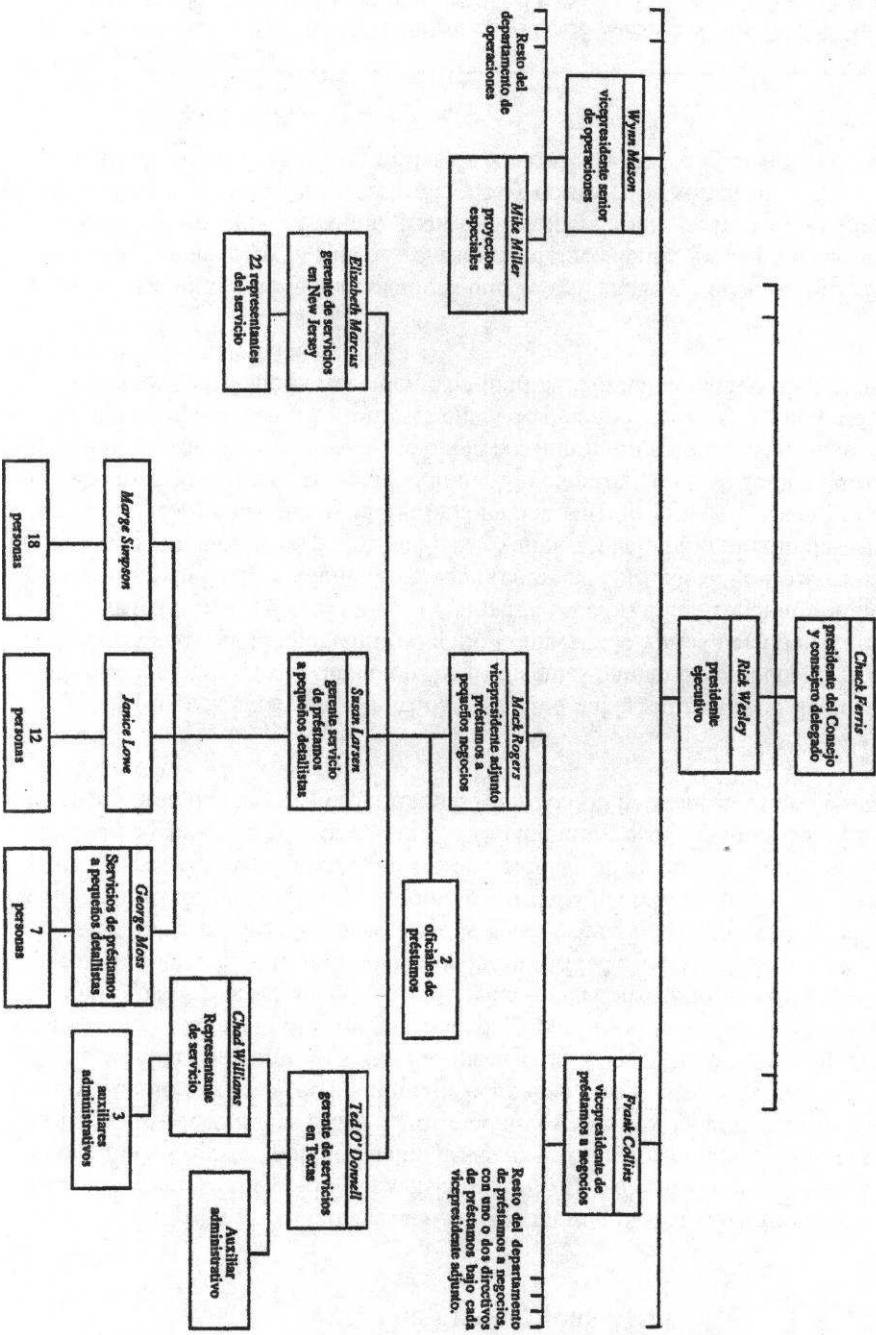
Plano del primer piso, Frontier Finance Corporation

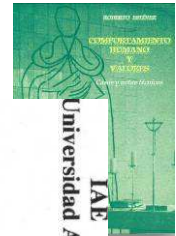


Plano del sótano, Frontier Finance Corporation



ANEXO 4
 MIKE MILLER (A)
 Organización parcial al 27 de septiembre de 1978 (antes de la organización)





ANEXO 5

MIKE MILLER (A)

Organización parcial al 16 de octubre de 1978 (después de la organización)

