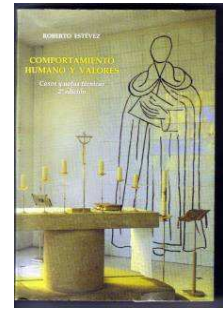


Roberto M. ESTEVEZ, *Comportamiento Humano y Valores*,
Editorial UNSTA, 3º, San Miguel de Tucumán, 2007



CHV 032 FRANCISCO NASH (B)1

INDICACIONES PARA LA PREPARACIÓN DEL CASO

A. Los participantes deberán realizar una lectura detenida del caso, prestando especial atención a su percepción del problema y a las posiciones de los protagonistas respecto al mismo.

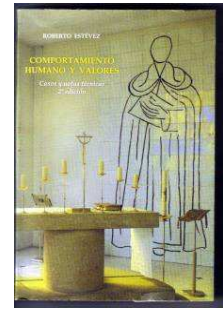
B. Los participantes deberán tener en cuenta especialmente:

1. La identificación de los hechos relevantes, pudiendo diferenciarlos de las meras opiniones.
2. La caracterización de las distintas posiciones, evitando quedarse en lo superficial, para intentar comprender sus presupuestos.
3. Los principios, como fundamento, y los criterios, prudenciales, que les permitan tomar una posición personal frente al problema, criticar las soluciones propuestas y encontrar sus propias alternativas.
4. La necesidad de decidirse por un curso de acción analizando sus posibles consecuencia

¹ Este caso ha sido escrito (5-1990) como base de discusión y no como modelo de una gestión adecuada o inadecuada; sobre la base del caso FH-23 FRANK NASH, por Roberto M. Estévez. (Nueva Versión 08-1992). Publicado en el libro “Comportamiento Humano y Valores”, Editorial UNSTA, San Miguel de Tucumán, noviembre de 2004. Este caso no es secuencial en relación al FH-23 FRANK NASH.

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

FRANCISCO NASH (B)²



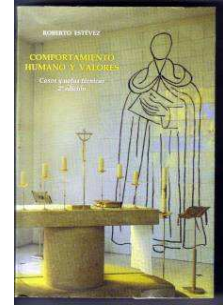
El comité para el desarrollo de Altos Ejecutivos de la Compañía ABC, discutía la calificación y el futuro de los nuevos directores, cuya elección se hacía con base en un sistema de valoración, redactado por los directores de varias fábricas de la empresa. Los miembros del Comité estaban indecisos sobre el caso de Frank Nash, cuya historia era bien conocida por todos. Frank Nash pertenecía a la empresa desde hacia 37 años y los últimos 18 había trabajado como director de una de las fábricas de mediana dimensión de la empresa.

Al hablar sobre el caso de Nash, el director encargado de la producción, Mr. Dewhirst, dijo: "Frank es una ganga para nosotros. No nos hemos tenido que preocupar nunca de su fábrica; siempre ha estado bien dirigida. Por mi propia experiencia, se que Frank no tiene la capacidad para asumir mayores responsabilidades. Le he dado vueltas, pero me doy cuenta que no puedo saber por que Frank no ambiciona nada superior a su actual posición de director de fabrica. Sin embargo, hace dos años, mientras le entregaba un distintivo por sus 35 años de antigüedad, me preguntó si no podía esperar un ulterior reconocimiento por el buen trabajo que había desarrollado en la empresa.

Todavía no sé que decidir sobre esta cuestión. Todos nosotros sabemos que poco más de la mitad de las fábricas de nuestra compañía, están bajo el mando de hombres que han sido formados y dirigidos por Frank Nash. Además, tenemos un cierto número de elementos distribuidos en la compañía, que han trabajado por lo menos algún tiempo bajo las órdenes de Frank. Durante los últimos 10 años, hemos considerado que Frank no necesitaba ningún aumento de sueldo, fuera de las mejoras concedidas por el alza del costo de la vida y por modificaciones generales realizadas en las tarifas de sueldos, otorgadas a todos nuestros directores.

² Este caso ha sido escrito (5-1990) como base de discusión y no como modelo de una gestión adecuada o inadecuada; sobre la base del caso FH-23 FRANK NASH, por Roberto M. Estévez. (Nueva Versión 08-1992). .Publicado en el libro "Comportamiento Humano y Valores", Editorial UNSTA, San Miguel de Tucumán, noviembre de 2004. Este caso no es secuencial en relación al FH-23 FRANK NASH.

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



"Bien, dijo Mr. Dewhirst, me parece que Frank es como yo, sobre todo, un hombre práctico que se complace en ver salir el producto terminado para su expedición. Yo considero que, su talento como instructor podría considerarse como una cualidad secundaria y no me cabe duda, que no es precisamente lo que lo induce a permanecer en esta empresa. Para mí, no sería conveniente trasladarlo a una actividad únicamente de desarrollo directivo. En realidad no me satisface del todo separarlo de la producción él dirige una de nuestras mejores fábricas.

"Por otra parte, de acuerdo con el volumen y la calidad de la producción, de la programación y los beneficios, él gana actualmente lo máximo que se puede obtener en la gestión que desempeña. Es preciso concluir este asunto, no podemos ponernos en el lugar de Frank, dejemos las cosas tal como están."

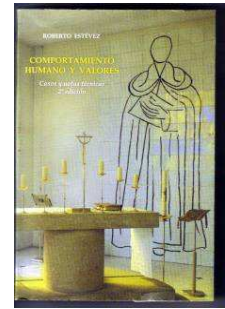
Al llegar a este punto, Mr. Palmer, el controler, tomó parte en la discusión y dijo: "Creo que vale lo de Dewhirst, los temas de personal no son distintos de los de maquinas herramientas, son 'facts' que podemos observar en la mutación de nuestra organización. Lo único que tenemos que verificar es si existe o no una norma escrita que contemple lo actuado por Frank; en caso contrario, no entra dentro de las cuestiones de las cuales tengamos que ocuparnos. El recibe ya la retribución más alta posible por el trabajo que desempeña actualmente y no deseamos que su sueldo supere el de los otros directores de fábrica, con responsabilidad similar a la suya de acuerdo a las normas internas.

"Creo que todos estamos de acuerdo sobre el hecho de que no puede ser ascendido porque, en comparación con otras personas, no posee las condiciones necesarias. Si bien no puedo entender a Frank, las encuestas manifiestan que él posee la habilidad para seleccionar y formar buenos directivos, cualidad que muchos de nuestros encargados de fábrica no poseen en la misma medida. No sé por qué, pero el caso de Frank también me preocupa. Mr. Savory, no cree que para el futuro podríamos contemplar estas situaciones y estimularlas en nuestro reglamento, qué posibilidades ve usted de resolver el problema de Frank?"

El director de personal, Mr. Savory intervino: "Mira Palmer coincido contigo en el enfoque global, pero no descartemos a Frank que, aunque inconsciente, puede ser ayudado a descubrir su situación. He conocido directores

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

del tipo de Frank, muy competentes en el desempeño de su trabajo y que, a pesar de no tener las condiciones necesarias para un ascenso son personas que, según la opinión de otros, han contribuido a formar los mejores elementos de la compañía.



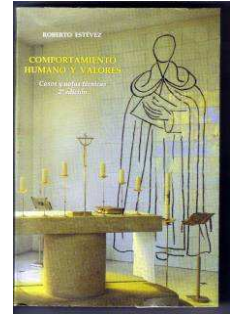
Mr. Savory prosiguió: "Se trata de buenos colaboradores que, por alguna razón que, tal vez podamos descubrir en sus experiencias anteriores, parecen carecer de ciertas cualidades que saben encontrar en otros. Son capaces de elegir individuos calificados y adiestrarlos adecuadamente, y les ayudan a ascender hasta posiciones de mayor responsabilidad, que ellos mismos no podrían alcanzar. Me parece que Frank entra bastante bien en esta descripción."

"Creo poder comprender sus opiniones con respecto al caso de Frank, y las dificultades que traería un aumento de su sueldo y el traslado a una posición de 'staff'. Me pregunto, sin embargo, si no podríamos encontrar un modo de recompensar los servicios que ha prestado a otros sectores de la empresa al seleccionar y formar personal. Esto ha beneficiado, incluso, a personas ajenas a su fábrica.

Esto es en relación a Frank, sin embargo, esa recompensa nos debería permitir aventar el riesgo de que Frank pueda haber transmitido sus frustraciones y de que tengamos oculto un serio problema. Tal vez deberíamos someter a Frank a una terapia para que afloren las represiones y sea consciente de sus bloqueos. Digo más, tal vez esto debería convertirse en un aspecto fundamental de nuestra política de desarrollo de los directivos."

Tres días después, se reunió el Comité Directivo de la Compañía ABC, para considerar las políticas a mediano plazo de la compañía. Antes de levantar la reunión el Vicepresidente de Recursos Humanos leyó las propuestas del Comité para el Desarrollo de Altos Ejecutivos y se detuvo en el dictamen sobre Frank Nash.

Este recomendaba, respecto a Frank, mantener la situación actual. Por otra parte proponía descentralizar la función de capacitación, una compleja reforma del Reglamento, y que se iniciara un amplio plan profiláctico, de psicoterapia, para Altos Ejecutivos.



El Vicepresidente de Producción tomó la palabra y dijo: "Entiendo que más que un problema práctico, tenemos un problema moral. Sé que moral es lo que te hace sentir bien después, y lo que es inmoral es lo que te hace sentir mal. Por lo tanto, es virtuosa aquella acción cuya consideración te produce un sentimiento de aprobación y es viciosa la opuesta. Y yo no me siento bien con Frank."

"Dejemos de dar vueltas, lo que Frank busca su motivación es la de todos: la mayor felicidad, el mayor placer posible para el mayor número posible y cuando no lo hace es como nosotros, por la coacción de la opinión pública o del legislador.

"Por lo que a mí respecta, los valores son puramente relativos y sólo se justifican por la utilidad material que promueven.

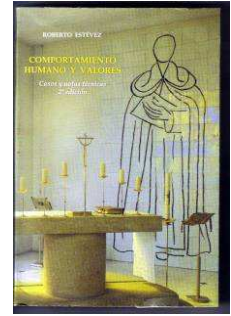
"Nuestra función es evaluar si la satisfacción de Frank es compatible con la del mayor número en la empresa o no, así se sabrá qué es práctico estimular y qué reprimir. Por lo que a mi respecta Frank debe ser estimulado."

"Creo con Producción -dijo el Vicepresidente de Marketing- que lo que Frank ha hecho es **vivir su libertad**, cada individuo está vinculado al proyecto que él mismo ha elaborado para la situación que le toca vivir. No tiene sentido y me revela la idea de estos señores de hacer su explicación científica del obrar humano.

"No existe ningún determinismo, el hombre es libre, el hombre es libertad. Todos sabemos que no existe Dios, valores, ni mandamientos a los cuales recurrir para legitimar la conducta...Cada uno está sólo, sin excusa, es como dice un autor, 'el hombre está condenado a ser libre... está condenado a inventar al hombre en cada momento'. No molestemos a Frank por haberlo hecho y dejemos que otros lo hagan como les venga en gana y cuando les venga en gana."

Cuando el Vicepresidente de Marketing terminó su intervención -bastante exaltado por cierto-, tomó la palabra el de finanzas, explicando en un tono suficiente: Nosotros somos una empresa que, como tú bien sabes vive de la competencia y no de tus autores, creo contigo que lo ético es lo natural lo espontáneo, todo lo que el hombre quiera y pueda hacer. Lo natural es que gobiernen los fuertes, que la empresa fuerte se imponga a la débil, si dejamos a los débiles que con sentimientos de bondad y humildad se multipliquen, no respondo por nuestra supervivencia..."

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



"Justamente de eso se trata -intervino el Vicepresidente de Recursos Humanos-, creo que el problema que nos planteo Frank Nash es grave, pero no por ello irresoluble. No nos metamos en un análisis de su interioridad; la introspección a nada nos lleva, veamos lo objetivo, sus conductas. Desde las gallinas en adelante están suficientemente estudiados los estímulos externos para modificar la conducta de los animales y del hombre, manipulemos este conocimiento y tal vez al mismo Nash con cuidado, pero con firmeza y podremos corregir esta baja de competitividad interna."

Dado lo avanzado de la hora el Presidente propuso aceptar la primera de las cuatro recomendaciones del Comité, sugiriendo que, a su entender, uno de los problemas de ABC era el exceso de Vicepresidentes y con mal disimulado enojo, agregó: No sólo Frank Nash, sino todo hombre, es un fin en sí mismo y para sí mismo; la única "culpa" de Frank es obrar siempre de tal manera que su lema de acción se erija como ley universal. No creo en todo eso sobre el placer y los estímulos; el bien es sólo lo obligatorio, y se debe cumplir sin ningún afán de placer y de gozo, permitiendo a la libertad de cada uno armonizar con la de todos. Eso he tratado de hacer desde que me designaron Presidente y lo continuaré haciendo mientras lo sea."