

CAPÍTULO 8. MANEJO DE CONFLICTOS Y NEGOCIACIONES

CASO PRACTICO EN CLASE C.P. Roberto Jesús Méndez Cáceres

1. LA EMPRESA RM, S.A., FABRICA Y VENDE CALZADO DE PIEL DE ALTO DISEÑO Y GRAN CALIDAD, ESTÁ PLANEANDO ENTRAR AL COMERCIO INTERNACIONAL, PARA LOGRAR ESTO NECESITA FINANCIAMIENTO.

PARA CONSEGUIR ESTA META, LOS ACCIONISTAS ACTUALES Y SUS DIRECTIVOS ESTÁN BUSCANDO NUEVOS SOCIOS QUE INVIERAN EN LA EMPRESA, ASÍ TAMBIÉN ESTÁN SOLICITANDO FINANCIAMIENTO A TRAVÉS DE DEUDA, ENTABLANDO NEGOCIACIONES CON DIVERSOS BANCOS.

PARA TENER ÉXITO EN SUS EXPORTACIONES, SE HA CREADO UN "EQUIPO DE TRABAJO", CUYO OBJETIVO ES FORTALECER LA IMAGEN CORPORATIVA, Y DAR A LA ORGANIZACIÓN VISIBILIDAD. EL EQUIPO ESTÁ FORMADO POR DIRECTIVOS DE LARGA TRADICIÓN EN LA EMPRESA Y POR UN CONSULTOR ESPECIALISTA EN ESTA TAREA QUE ACTÚA COMO LÍDER.

A PESAR DE LA URGENCIA Y DE LA IMPORTANCIA DE LA TAREA DE ESTE EQUIPO DE TRABAJO, ÉSTE NO ESTABA RINDIENDO TODO LO ESPERADO DEBIDO A QUE DESDE EL INICIO COMENZARON LOS CONFLICTOS, QUE EN LUGAR DE EJERCER UNA FUERZA POSITIVA POR EL DESAFÍO Y EL RETO QUE SUPONE SUPERARLOS Y SALIR DE ELLOS MÁS FORTALECIDO, LA FUERZA QUE EJERCÍA ERA PARALIZANTE.

LOS PRINCIPALES MOTIVOS QUE ORIGINABAN LOS MÚLTIPLES CONFLICTOS DENTRO DEL EQUIPO ERAN LOS SIGUIENTES:

LA IMPUNTUALIDAD DE ALGUNOS MIEMBROS DEL EQUIPO ENARECÍA EL AMBIENTE, PROPICIANDO LA FALTA DE ENTENDIMIENTO DESDE ANTES DE INICIAR LA REUNIÓN.

UNA VEZ COMENZADA LA REUNIÓN, SE PONÍA UNA Y OTRA VEZ DE MANIFIESTO QUE PARA ALGUNOS MIEMBROS EL TRABAJO ENCOMENDADO ERA ALGO PRIORITARIO EN SU AGENDA, MIENTRAS QUE PARA OTROS SUPONÍA UNA CARGA IMPUESTA QUE NO LES INTERESABA NI LES MOTIVABA POR CONSIDERARLO UN CAPRICHOS DE LOS JESES. LOS ESFUERZOS DE ESTAS PERSONAS ESTABAN EN SU TRABAJO HABITUAL Y DIARIO, EN EL CUAL SI ERAN BUENOS PROFESIONALES Y EN EL QUE DABAN LO MEJOR DE SI MIS-
MOS. ESTO SUPONÍA CONTINUAS INTERRUPCIONES POR LLAMADAS DE TRABAJO, ESCRITOS EN LOS "PORTÁILES", ETC., LO QUE HACÍA SENTIR MUY INCÓMODOS A LOS OTROS MIEMBROS DEL EQUIPO.

EL EQUIPO TRABAJABA DESCORDINADO. UNO DE LOS MIEMBROS MOTIVADOS, TENÍA MUCHA INICIATIVA, APORTABA BUENAS IDEAS, PERO CADA VEZ PENSABA MÁS SI EXPONERLAS O NO, PUES EL RESTO DEL EQUIPO APROVECHABA PARA DELEGAR EN ÉL TODO EL TRABAJO QUE LA PUESTA EN MARCHA SUPONÍA, PROCEEDIENDO DESPUÉS A DESATENDERSE DE LA

TAREA, AL CONSIDERAR QUE LA HABÍAN DELEGADO.

LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA, EN UN PAR DE MESES SE PERCATÓ DE LA FALTA DE EFICACIA Y EFICIENCIA DE ESTE EQUIPO DE TRABAJO Y DECIDIÓ INTRODUCIR UN "GESTOR" DEL EQUIPO - PARA LO CUAL SE CONTRATÓ UN CONSULTOR EXTERNO "ESPECIALISTA" EN ESTA TAREA - GRACIAS A SU CAPACIDAD, EL NUEVO GESTOR ASUMIÓ UN LIDERAZGO DE MANERA NATURAL, CONSIGUIENDO EL RESPETO Y LA ACEPTACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO. ESTE "GESTOR" FUE CONVIRTIENDO LOS CONFLICTOS EN OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO Y MEJORA.

EN UN PLAZO RAZONABLE EL EQUIPO COMPRENDIÓ LA IMPORTANCIA DE ALCANZAR EL OBJETIVO PROPUESTO, EL COMPROMISO SE INSTAURÓ COMO BASE DE TRABAJO, LAS IDEAS FLUYERON, LA COMUNICACIÓN SE CUIDABA CON ESmero Y LOS RESULTADOS FINALES FUERON MÁS QUE SATISFACTORIOS.

1. IDENTIFIQUE QUÉ TIPO DE CONFLICTO ES EN CADA CASO.
2. DETERMINE EN QUÉ ETAPA ESTABA EL CONFLICTO
3. DESCRIBA LAS CAUSAS QUE LO OCASIONA. C.P. Roberto Jesús Méndez Cáceres

CASO N° 2 - CONFLICTO ENTRE DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN Y ADQUISICIONES EN UNA EMPRESA.

LA COMPAÑÍA M.S.A de C.V., FABRICA VENTANAS DE ALUMINIO. EN ESTA EMPRESA SON FRECUENTES LOS CONFLICTOS ENTRE LOS DEPARTAMENTOS DE PRODUCCIÓN QUE ES EL RESPONSABLE DE LA FABRICACIÓN DE VENTANAS Y EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS, CUYA MISIÓN FUNDAMENTAL ES ADQUIRIR LOS MATERIALES NECESARIOS PARA PODER LLEVAR A CABO LA PRODUCCIÓN.

UNA DE LAS PRINCIPALES PREOCUPACIONES DEL DIRECTOR DE PRODUCCIÓN ES DISPONER DE CANTIDADES SUFICIENTES DE EXISTENCIAS DE MATERIAS PRIMAS DE BUENA CALIDAD, DE MANERA QUE PUEDA LLEVAR A CABO LA FABRICACIÓN DE VENTANAS EN CANTIDAD, FECHA, Y CON LA CALIDAD QUE RECLAMA EL DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA. LOS OBJETIVOS DEL DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS SON ADQUIRIR LOS MATERIALES AL PRECIO MÁS BAJO POSIBLE, RESPETANDO UNOS NIVELES DE CALIDAD ESTANDAR, Y PROCURAR QUE EL NIVEL DE EXISTENCIAS SEA EL MÍNIMO IMPRESCINDIBLE, DE FORMA QUE TENGA LA MENOR CANTIDAD DE DINERO POSIBLE INMOBILIZADA EN FORMA DE STOCK.

DADO QUE LOS OBJETIVOS DE AMBOS DEPARTAMENTOS SON CLARAMENTE DISTINTOS, ES FRECUENTE QUE SURJAN CONFLICTOS ENTRE AMBOS DIRIGENTES. ASÍ, EN OCACIONES EL RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN RECLAMA AL DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES PORQUE LOS MATERIALES QUE ESTÁ COMPRANDO SON DE UNA CALIDAD INFERIOR A

LOS MÍNIMOS REQUERIDOS, LO QUE DIFICULTA LA PRODUCCIÓN. EL DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES ARGUMENTA QUE ESTÁ CUMPLIENDO LAS RECOMENDACIONES QUE LE HA ENCARGADO LA DIRECCIÓN GENERAL; COMPRAR AL MENOR PRECIO POSIBLE, Y ALUDE A SU PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES, PUES LOS MÍNIMOS EXIGIDOS DE CALIDAD SIEMPRE SON RESPETADOS.

ASÍ RESULTA QUE SURGE UN CONFLICTO ENTRE DOS OBJETIVOS APARENTEMENTE CONTRADICTORIOS: EL DE PRODUCCIÓN, QUE ES LOGRAR FABRICAR LAS VENTANAS CON LA CALIDAD REQUERIDA, Y EL DE ADQUISICIONES, QUE CONSISTE EN LOGRAR ADQUIRIR LOS MATERIALES EN LAS CONDICIONES MÁS FAVORABLE PARA LA EMPRESA.

EL CONFLICTO SURGE CUANDO AMBOS OBJETIVOS SE PLANTEAN DE FORMA MAXIMALISTA.

SIN EMBARGO, ESTÁN TRABAJANDO POR IMPLANTAR EN SU PLAN ESTRATÉGICO EL OBJETIVO DE LA CALIDAD TOTAL, QUE VA A DEJAR CLARO LOS OBJETIVOS GENERALES POR EL QUE SE HAN DE REGIR TODOS LOS DEPARTAMENTOS, PONIENDO INCAPÍE EN BUSCAR LA CALIDAD EN EL ORIGEN DEL PROCESO, ESTO ES EN LA SELECCIÓN DE PROVEEDORES, EN LA SUPERVISIÓN DE LOS MATERIALES Y PROCESOS QUE USAN, ETC., Y LOGRANDO SIMULTANEAMENTE EL OBJETIVO DE COSTES BAJOS GRACIAS A LOS ACUERDOS DE LARGO PLAZO Y A LA LOGÍSTICA QUE SE ESTÁ EMPLEANDO.

1. IDENTIFIQUE LAS VENTAJAS Y DESVENTAJAS QUE TENDRÍAN SI SE APLICARAN CADA UNA DE LAS ALTERNATIVAS QUE TIENE EL DIRECTIVO ANTE EL CONFLICTO Y SI RESOLVERÍA O NO EL CONFLICTO
2. DESPUÉS DEL ANÁLISIS ANTERIOR, PROPONGA LA MEJOR ALTERNATIVA QUE PODRÍA TOMAR EL DIRECTIVO DE LA EMPRESA PARA MANEJAR EL CONFLICTO. JUSTIFICAR LA RESPUESTA

C.P. Roberto Jesús Méndez Cáceres