

## CASO SOBRE MANEJO DE CONFLICTOS

**Instrucciones:** En sus respectivos grupos de trabajo, solicito realizar una presentación utilizando Canva, PowerPoint u otro programa de su elección. La presentación debe abordar la resolución del caso proporcionado, e incluir recomendaciones relevantes para resolver el conflicto de manera efectiva. Por favor, asegúrense de presentar sus ideas de forma clara y concisa. Si tienen alguna pregunta adicional o necesitan orientación, estoy a la orden para brindarles apoyo.

**Fecha de entrega:** 27/05/2024

### Introducción

Tanto los gerentes experimentados como los supervisores que acaban de asumir el cargo tienen que desarrollar entre sus supervisados una buena actitud hacia el trabajo. El ejecutivo con éxito es aquel que sabe estimular a sus subalternos para que cumplan con sus responsabilidades, manteniendo un nivel elevado de rendimiento en el trabajo. Por ejemplo, los incentivos monetarios y el uso juicioso de la presión son técnicas efectivas. Es necesario desarrollar la sensibilidad en relación con las necesidades del personal y utilizar los estímulos específicos para cada persona.

### Antecedentes

Suponga que usted es el gerente de ventas de una fábrica de productos de papel. Sus clientes son mayoristas de papelería, supermercados, farmacias y grandes restaurantes. Sus líneas de productos son servilletas, platos, vasos, etcétera. Usted mismo es un buen vendedor y, por su experiencia, conoce la estrecha relación que existe entre el número de visitas realizadas y el total de las ventas conseguidas; es decir, si las visitas aumentan en un 50% por semana, las ventas de mes aumentarán aproximadamente otro 50%.

Cuando usted asumió el cargo, una de sus primeras acciones fue observar durante cierto tiempo el trabajo de los vendedores. La conclusión fue que estaban trabajando bastante bien; sin embargo, con un poco de mayor esfuerzo por parte de cada uno, se podría aumentar considerablemente el volumen de las ventas. La actitud general parece ser: Vamos a hacer bien nuestro trabajo, pero sin esforzarnos demasiado.

Por ejemplo, todos los vendedores llegan a la oficina el viernes al mediodía; dedican un par de horas a la preparación de sus respectivos informes y después se marchan de fin de semana. La excusa es que

---

los mayoristas tienen el fin de la semana una gran cantidad de papeles que procesar; los supermercados se están preparando para las grandes ventas del fin de semana; en definitiva, nadie tiene tiempo para atender a los vendedores.

Con base en su propia experiencia, usted sabe que, si bien es cierto que hay muchos clientes demasiado ocupados los viernes por la tarde, no es menos cierto que para ese día se pueden planear visitas a los clientes menos atareados. Aun cuando el volumen de negocios no sea grande, resulta considerable y, al final, aumentará el volumen total de ventas. Dedicar la tarde del viernes al trabajo de papeleo es una costumbre muy arraigada tanto en su compañía como en la industria en general. Es evidente que la mayoría de los vendedores están siguiendo la rutina de Oscar Rivera, el más veterano del grupo. Este tiene muchos años en el negocio de la papelería y siempre ha tenido buenos ingresos, pero su récord de ventas nunca ha sido sobresaliente. Su lema es: “Toma las cosas con calma. La vida es muy corta para estarse matando. Realiza tus 50 o 60 visitas a la semana y las cosas saldrán bien”.

### **Negociación y Manejo de Conflictos**

Usted está convencido de que, si Oscar aumentara el número de visitas a 100 o 125, los demás, en el corto plazo, también estarían haciendo más visitas semanales y, en consecuencia, aumentaría el volumen de las ventas.

### **El incidente**

Usted, como gerente de ventas, ha decidido hacer algo para romper la tradición de interrumpir las labores el viernes al mediodía. En la reunión de vendedores del lunes analizó la relación que existe entre el número de visitas y el volumen de ventas; citó datos estadísticos que demuestran que un vendedor de puerta en puerta; realiza entre 30 y 40 visitas diarias. Aun reconociendo que los vendedores, con clientes tan dispersos, no podrán realizar ese número de visitas, solicitó un esfuerzo para aumentar el número de visitas semanales un 25%. Luego de esta introducción, usted soltó la bomba.

Recordó a los vendedores que ellos tienen que trabajar cinco días completos a la semana, lo cual incluye la tarde del viernes. De ahora en adelante, el viernes será un día de ventas como cualquier otro, y los informes deberán elaborarse a diario, sin que ello implique que se tenga que venir a la oficina para prepararlos.

---

Hubo cierta inquietud. Los vendedores argumentaron que todos los que trabajan en productos semejantes usan la tarde del viernes para hacer el papeleo. Sin embargo, usted sostuvo el argumento y ratificó que la orden quedaba en vigencia.

El siguiente viernes por la tarde, usted se dio una vuelta por la oficina para ver cómo se estaba cumpliendo el nuevo reglamento. Encontró a Hermes Rojas en su escritorio, muy atareado preparando sus informes. ¿Qué tal, Oscar? Parece que tú no estás de acuerdo en que el viernes es un día de ventas como cualquier otro.

Es cierto, no estoy de acuerdo. Pienso que me va mejor si no le resto tiempo a los demás días, que es cuando hago más ventas. De esta forma, uso ese tiempo concretando ventas. Además, si termino estos informes temprano, tendré tiempo de irme a jugar golf antes de que oscurezca.

Usted le respondió: Me parece que no entendiste bien el argumento. La idea es aumentar el número de visitas por día. Si tú te tomas solo unos minutos de cada día para elaborar los informes, agregas unas cuantas visitas diarias a tus programas, y dedicas la tarde del viernes para visitar a algunos de los clientes pequeños que actualmente tienes abandonados, seguro que aumentarás tus ingresos. Además, es preferible que juegues golf durante el fin de semana.

Lo malo, dice Hermes, es que el campo está muy congestionado esos días. Yo estoy satisfecho con lo que gano, así que no me interesa ganar más. Me parece que no vale la pena matarme por unos cuantos pesos adicionales.

Con base en lo expuesto, analiza la problemática, aplicando lo aprendido y después de haber revisado los recursos a tu disposición, responde las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo procedería ante la renuencia de los vendedores a dedicar la tarde del viernes a su labor de ventas?
2. ¿De qué tipo de conflicto se trata?
3. ¿Cómo resolvería el conflicto?
4. ¿Qué recomendaciones harías a las personas ante la presencia de un conflicto?