

---

## Caso 3: Mauricio como Director General

### Hechos

- Beatriz se mostraba nerviosa
- Mauricio, jefe de Beatriz: analítico, ágil en los negocios y un empresario exitoso.
- La compañía es una empresa familiar del hermano de Mauricio. Desde que llegó, aumentó orden, ventas y utilidades.
- La empresa: fundada por el padre de Mauricio y Gerardo. Gerardo no era muy trabajador pero tenía el don de la gente y relaciones públicas. Al retirarse el padre, Gerardo queda como presidente de la empresa y Mauricio director general. El nombramiento de Gerardo se debió a que era el mayor. A Mauricio no le importó en tal momento.
- Al momento de ser nombrado director general, Mauricio tenía una actitud abierta, positiva y atenta. Actitud humilde, era bastante inteligente y sacaba todo adelante.
- Colocaron tiendas en puntos estratégicos donde estaba su clientela.
- Ezequiel, director de operaciones, logró una gran capacidad de reacción a las necesidades de los clientes. Era el mentor de Mauricio, tenían casi la misma edad y parecía tener mayor capacidad que Mauricio.
- Beatriz: mano derecha de Mauricio, y decía que ya no lo aguantaba. Decía que Mauricio tenía un carácter que lo perdía, y dice que esto comenzó hace un año, cuando Mauricio se casó. Dice que parece como si el matrimonio le exigiera actividades sociales que ya no le permiten seguir con la misma dedicación a la empresa.
  - Mauricio se enoja de cualquier cosa, regaña y grita a quien se le ponga enfrente. Insulta a todo el mundo, y esto estresa a Beatriz. Beatriz se encuentra no cumpliendo fechas límite o dejando cosas para el final, lo que provoca más errores. Mauricio explota con ella.
  - Al principio, Mauricio solía llamar a la gente que dependía directamente de él para preguntarle sus opiniones. Formó un comité que lo asesoraba. Las decisiones mejoraron y con ello la empresa, incluso en el clima de la organización. Pero su actitud cambió: dejó de escuchar a sus subordinados, creía tener todas las respuestas. Se auto alaba y además minimiza los logros ajenos, y también inculpa a otros cuando algo sale mal. No otorga reconocimiento a las personas que ejercen buena labor: desmotivante. La eficiencia de Beatriz disminuyó y está frustrada. Mauricio es altanero y déspota. Hizo llorar a su secretaria por llamarla tonta y gritarle.

- 
- Mauricio insulta, grita y lo mejor que Beatriz puede hacer es quedarse callada y hacer lo que dice cuando está enojado, le tiene miedo.
  - Mauricio ha hecho que superiores regañen a Beatriz por errores pequeños o por cosas que él dice que le ordena pero no son verdad.
  - En la compañía hay tensión, pero va mejor que nunca: ventas altas, expansión y dinero.
  - Dice Beatriz que no hay con quien hablar de la situación. Ha intentado hablar con Gerardo y él es muy simpático y cercano con los directivos. Habló con él pero Gerardo ni lo trató con Mauricio, no hizo nada al respecto. Gerardo (presidente) tiene poco interés.
  - Ezequiel (director de operaciones) se distanció de Mauricio.
  - Estos aspectos de sus personalidades han provocado este ambiente tenso y desgastante. Personas clave para la organización planean renunciar, incluso Beatriz.

## **Problemas**

- Mauricio adquirió un carácter agresivo, insultante e insoportable.
- Mauricio deja que sus problemas personales afecten demasiado su desempeño laboral, y al ser el director, afectan el ambiente de trabajo.
- Gerardo no muestra interés en resolver los asuntos de la empresa que ha generado su hermano.
- Ezequiel se ha distanciado de Mauricio. Sin Gerardo ni Ezequiel, no existe un directivo con quien se puedan tratar quejas y preocupaciones.
- Mauricio no acepta opinión alguna y se ha vuelto un mandatario irritable.
- Los empleados se sienten frustrados porque ante tal tensión, su desempeño ha disminuido y sus deseos de seguir también.

## **Soluciones**

- Hablar con Recursos Humanos, para que se presente a Mauricio, Ezequiel y Gerardo el eminente problema de fuga de empleados en una junta con los tres. Presentar las opiniones de Beatriz y otros empleados como anónimas, y tratar de convencer a Mauricio de que se tome un tiempo para arreglar sus problemas de pareja, o incluso asistir a alguna terapia mientras sigue su puesto, para observar si mejora.