

CASOS Y SITUACIONES DE MANAGEMENT

Caso 1

El trabajo que deben realizar las personas a tu cargo es monótono y rutinario. Deben atender el teléfono para resolver dudas de los clientes (el 80% de las dudas son cosas repetidas y que podrían descargarse las respuestas de la página web, pero el 20% restante son cosas que hay que consultar a otras áreas de la empresa pues no tienen respuesta evidente o sencilla), y deben realizar mucha tarea administrativa introduciendo datos en aplicaciones informáticas, asesorando a los clientes que acuden en persona o recogiendo datos de los clientes. Existen muchos procedimientos diferentes en función del cliente o servicio que se prestan. Estas tareas deben realizarse con extrema precisión pues cualquier error ocasiona enormes molestias al cliente o retrasos en el desarrollo del servicio.

Uno de tus subordinados acaba de incorporarse a su puesto de trabajo recientemente. Tiene una titulación universitaria y doctorado (su titulación universitaria apenas aporta valor al trabajo que realiza diariamente). Ha sido enlace sindical en la empresa donde trabajó los dos años anteriores (en un puesto que le apasionaba y en el que podía ejercer responsabilidades y aplicar los conocimientos de su carrera. Era un puesto totalmente diferente al actual). Parece una persona responsable, pero ya ha manifestado en varias ocasiones su disconformidad si tiene que reducir su descanso o retrasarse en las salidas por “necesidades del servicio”.

Los indicadores de rendimiento de esta persona son muy bajos y te planteas qué hacer en esta situación.

Guillermo Matia

www.delegate-solutions.com

946 34 51 02

guillermo.matia@delegate-solutions.com



Alba Álvarez

www.delegate-solutions.com

946 34 51 02

alba.alvarez@delegate-solutions.com

CASOS Y SITUACIONES DE MANAGEMENT

Caso 2

Desde hace años eres el responsable de una sección de mecanizado y ensamblado. Los trabajadores realizan tareas rutinarias ensamblando piezas con un tiempo de ciclo de 54 segundos/ pieza. En total tenéis un catálogo de 65 piezas diferentes. Cada una de ellas tiene un procedimiento de ensamblado o estándares de calidad distintos. En vuestra empresa lleváis años implantando con éxito mejora continua gracias al compromiso de toda la plantilla. Vuestro objetivo es aumentar cada vez más la cultura de mejora continua de modo que los operarios sean un agente activo en los procesos de mejora. Pare ello invertís muchos recursos en desarrollo del talento de vuestros trabajadores y aprovecháis cualquier oportunidad para que aumenten sus capacidades de autogestión.

Los trabajadores de tu sección llevan más de 5 años en sus puestos de trabajo y han participado activamente en varios procesos de reestructuración de línea, analizando los procesos y proponiendo mejoras en los mismos. Tienen una amplia formación y la actualizan periódicamente. Participan cada semana en una reunión de seguimiento de defectos y están involucrados en grupos de mejora de procesos desde hace tiempo. Se sienten orgullosos de pertenecer a una de las líneas de fabricación más eficientes de la multinacional. Hace unos meses convocasteis una cena para celebrar un premio recibido en la línea y acudieron todos tus trabajadores y sus parejas. Ahora están ilusionados organizando ya una cena para navidad.

Desde la dirección te han pedido que inicies acciones para mejorar el rendimiento de una de las líneas de fabricación. Dispones de abundante información para analizar el problema y evaluar las soluciones pues todos los empleados de la empresa tienen acceso a la base de datos con los indicadores clave de todas las líneas (calidad, productividad, seguridad, eficiencia, tiempo disponible, averías...) desglosados por turnos, horas y estaciones de trabajo. También disponéis de abundante información en los paneles de seguimiento de la línea y en las actas de las reuniones de semanales.

Guillermo Matia

www.delegate-solutions.com

946 34 51 02

guillermo.matia@delegate-solutions.com



Alba Álvarez

www.delegate-solutions.com

946 34 51 02

alba.alvarez@delegate-solutions.com

CASOS Y SITUACIONES DE MANAGEMENT

Caso 3

Eres la supervisora de enfermería de la unidad de vigilancia intensiva en hospitalización. Se ha convocado una huelga en la sanidad pública para los días 4 y 5 de diciembre (víspera de festivos en tu localidad). Debes reorganizar los turnos para cubrir los servicios mínimos. Aún faltan 15 días para la huelga pero te gustaría avisar con suficiente margen de tiempo a las personas afectadas.

En la plantilla cuentas con varias personas activistas que desean secundar la huelga. Algunas de las enfermeras son enlaces sindicales. Sospechas, aunque no estás segura, que algunas de las personas a tu cargo están planteando aprovechar las fechas para hacer una “escapada larga”.

También parece que existen opiniones encontradas entre tus subordinadas pues hay cierto malestar con el reparto de turnos de las vacaciones navideñas.

Sin embargo nadie parece comentar nada con sus compañeras. Recientemente habéis tenido una reestructuración del servicio y hay muchas incorporaciones nuevas de personas inexpertas o no rodadas en los procesos. De hecho, te trasladaron a este puesto hace un año para liderar el proceso de cambio. A pesar de que llevas años como supervisora y de que has organizado situaciones como estas en el pasado, crees que con el nuevo grupo aún no has podido establecer relaciones de confianza o de autoridad al margen de las que te proporciona tu puesto de supervisora. Por si fuera poco, tenéis entre los ingresados a un familiar del gerente del hospital.

Guillermo Matia

www.delegate-solutions.com

946 34 51 02

guillermo.matia@delegate-solutions.com



Alba Álvarez

www.delegate-solutions.com

946 34 51 02

alba.alvarez@delegate-solutions.com

CASOS Y SITUACIONES DE MANAGEMENT

Caso 4

Acabas de ser ascendido a un puesto de supervisor. Tu grupo es excepcional, tanto en rendimiento en sus tareas como en el ambiente que se respira. Están muy cohesionados pues llevan años trabajando juntos y todos están dispuestos a colaborar y ayudar a formar a los compañeros. Lo cierto es que se nota un gran esfuerzo por lograr los objetivos de la unidad, pues todos consideran que "van en el mismo barco" y cuanto mejor le vaya a la empresa, mejor les irá a ellos. Hace poco os visitó la Directora General y almorzó con vosotros para felicitaros por vuestros buenos resultados. Se te han ocurrido unas ideas para cambiar los procedimientos y protocolos de trabajo y ponerlos en marcha quizás que podría ser una buena oportunidad para "marcar territorio" y que los demás supieran que eres el nuevo jefe.

Guillermo Matia

www.delegate-solutions.com

946 34 51 02

guillermo.matia@delegate-solutions.com



Alba Álvarez

www.delegate-solutions.com

946 34 51 02

alba.alvarez@delegate-solutions.com

CASOS Y SITUACIONES DE MANAGEMENT

Caso 5

Eres el supervisor de un grupo de tele-operadores. La mayoría se dedica a esto porque no ha encontrado otro trabajo, pero ni le gusta ni le encuentran otra utilidad más allá de conseguir un sueldo al final del mes. Debida a la elevada rotación (gente que deja el puesto de trabajo) tus operadores llevan muy poco tiempo en la empresa. Pero al menos habéis conseguido darle una formación básica de cómo atender llamadas, aunque no dominan aún los procedimientos de la empresa. También te gustaría que mostraran más compromiso pero la realidad es que siempre que pueden llegan tarde o salen antes de la hora y no sabes cómo se las arreglan para que todos los problemas sean culpa de otros: o de los clientes que son unos pesados y unos "aprovechados", o de sus compañeros que son torpes, o de los procedimientos que no se pueden entender.

Guillermo Matia

www.delegate-solutions.com

946 34 51 02

guillermo.matia@delegate-solutions.com



Alba Álvarez

www.delegate-solutions.com

946 34 51 02

alba.alvarez@delegate-solutions.com

CASOS Y SITUACIONES DE MANAGEMENT

Caso 6

Eres responsable de un grupo de voluntarios en una ONG. Llevan poco tiempo en la organización (entre 7 meses y un año). Las tareas que realizan son complejas y poco a poco van dominándolas (no son expertos pero pueden hacerlas suficientemente bien). Saben cuál es su responsabilidad y qué se espera de ellos. El rendimiento ha ido aumentando poco a poco y se les nota que les gusta su trabajo aunque pocas veces se les reconoce el esfuerzo que hacen. No obstante les cuesta asumir la responsabilidad cuando cometen errores (cosa que ocurre con cierta frecuencia, aunque cada vez menos).

Guillermo Matia

www.delegate-solutions.com

946 34 51 02

guillermo.matia@delegate-solutions.com



Alba Álvarez

www.delegate-solutions.com

946 34 51 02

alba.alvarez@delegate-solutions.com

CASOS Y SITUACIONES DE MANAGEMENT

Caso 7

Ángela es una joven profesional con su título universitario recién obtenido y que se sintió tremendamente afortunada cuando consiguió un trabajo ideal en una empresa prestigiosa. Trabajaba duro para conseguir las tareas asignadas y negociaba diariamente sus prioridades. La empresa, tras un período duro, realizó tres rondas de despidos, llegando a prescindir de personas con gran talento. El ambiente de la oficina pasó de ser de cooperación al de miedo y cinismo. Ángela trabajaba cada vez más horas para conservar su puesto y estaba todo el tiempo preocupada por su futuro. Las exigencias del trabajo la mantenían apartada de su pareja, aficiones, familia... Los ritmos de su vida comenzaron a fisurarse y ser cada vez más difícil, impregnando el miedo en todas las áreas de su vida.

Cuestiones a resolver

- ¿Qué le está ocurriendo en términos de emociones?
- ¿Cómo crees que se debe intervenir?
- ¿Qué tipo de diálogo se debe dar?

Guillermo Matia

www.delegate-solutions.com

946 34 51 02

guillermo.matia@delegate-solutions.com



Alba Álvarez

www.delegate-solutions.com

946 34 51 02

alba.alvarez@delegate-solutions.com

CASOS Y SITUACIONES DE MANAGEMENT

Caso 8

Javier es un empresario joven orgulloso de la empresa que ha creado. La empresa tiene 5 años de vida y ya cuenta con 80 colaboradores, una marca potente y buenos clientes. Él sabe que para seguir creciendo ha de internacionalizarse y ser aún más innovador. Con dos hijos pequeños sabe que pagaría un alto precio personal por pasar a la siguiente fase de crecimiento. Su debate está entre seguir progresando en sus prioridades empresariales o relajarse y disfrutar de los éxitos cosechados.

Cuestiones a resolver

- ¿Cómo ayudarías a tomar la decisión?
- Prepara la conversación
- A tu juicio, ¿Qué barreras tiene Javier?

Guillermo Matia

www.delegate-solutions.com

946 34 51 02

guillermo.matia@delegate-solutions.com



Alba Álvarez

www.delegate-solutions.com

946 34 51 02

alba.alvarez@delegate-solutions.com

CASOS Y SITUACIONES DE MANAGEMENT

Caso 9

Iván era un hombre de éxito. En la universidad sacaba las mejores notas, era popular y todos le veían como un futuro líder. En su trabajo ascendió muy rápido, forjando una importante riqueza financiera. Pagó un alto precio personal por ello ya que a sus cuarenta y dos años tenía a sus espaldas dos divorcios y unos hijos demasiado distantes a los que esperaba recuperar cuando fueran mayores. Disfrutaba de los retos diarios de su trabajo, al que se entregaba en cuerpo y alma. Sin embargo poco a poco Iván comenzó a sentirse lejos de la parte espiritual de su profesión. Sentado en su lujoso despacho, se dio cuenta que hacía mucho que no interactuaba de manera directa con los clientes que le hacían sentirse orgulloso de su negocio. Hacía años que no visitaba a sus equipos en sus centros de trabajo y, cuando los veía en las reuniones, parecían muy alejados de él. Las personas más cercanas le seguían alabando su talento y éxito, y los símbolos de éste le rodean por todas partes. Comenzó a plantearse si no habría perdido el contacto con lo que realmente amaba. Cada día que pasaba se veía más a sí mismo como Scrooge, el personaje de Dickens.

Cuestiones a resolver

- ¿Qué valores están presentes ahora en Iván?
- ¿Qué le recomendarías hacer y por qué?
- Imagina que eres su manager, ¿cómo abordarías la conversación?
- A tu juicio, ¿Qué barreras tiene Javier?

Guillermo Matia

www.delegate-solutions.com

946 34 51 02

guillermo.matia@delegate-solutions.com



Alba Álvarez

www.delegate-solutions.com

946 34 51 02

alba.alvarez@delegate-solutions.com