**Caso de Estudio:**

**Nuevo Sistema de Información Gerencial (SIG)**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**Parte 1 - La situación**

Como parte de las primeras tareas de carácter oficial que realiza, el nuevo Gerente del Departamento Comercial le envía a Usted un memorando informándole que él ha modificado las especificaciones referidas a las entradas (inputs) y salidas (outputs) del proyecto de Sistemas de Información Gerencial (SIG), que está en ejecución, debido a reclamos que ha recibido de los empleados de su propio Departamento Comercial.

Usted es el Gerente del Proyecto y sabe perfectamente que esto está en contradicción con el plan que previamente se había acordado con el anterior Gerente Comercial y sobre cuya base se está trabajando actualmente.

El nuevo Gerente Comercial le señala en su nota que él ya ha discutido este tema con el Vicepresidente Comercial y ya ha informado al Gerente General, siendo este último a quien Usted y el Gerente Comercial reportan. Afirma, además, que el gerente anterior del departamento que ahora él dirige ha tomado en su momento una mala decisión, pues no prestó suficiente consideración a la opinión de los empleados que usarían el sistema, respecto a cuáles serían las mejores especificaciones.

Usted se comunica telefónicamente con el Gerente Comercial, tratando de convencerlo de posponer los cambios para más adelante. En su argumentación Usted le comenta que alterar los requerimientos del sistema en esta etapa, supone realizar una revisión muy profunda y significa un retraso de tres semanas en la implementación del sistema. El Gerente Comercial rechaza esta alternativa.

Esta modificación tendrá también impacto en otros departamentos, que esperan que el sistema se encuentre operativo de acuerdo con el cronograma originalmente establecido. Usted puede explicar la situación a sus superiores, pero el proyecto incurrirá en costos adicionales que serán difíciles de absorber. Este incremento en los costos puede resultar difícil de explicar en una etapa posterior.

Llegado a este punto, Usted se encuentra incómodo(a) con la situación, especialmente cuando recuerda que formó parte del comité que participó en el reclutamiento del nuevo Gerente Comercial, e incluso, Usted mismo(a) lo recomendó para esa posición. Usted sabe que debe tomar alguna acción.

Se presentan a continuación las diferentes alternativas de las que dispone:

**A.** Puede recordarle al Gerente del Departamento Comercial que Usted estuvo en el comité que lo seleccionó, que Usted lo recomendó y por consiguiente pedirle que le devuelva el favor en la medida en que él “le debe una”.

**B.** Le puede decir de que se pondrá en campaña para reemplazarlo a menos que cambie su posición.

**C.** Puede tratar de tranquilizarse y hablar con la gente de su equipo para tratar de desarrollar el trabajo adicional dentro de los límites originales en cuanto a tiempo y costos.

**D.** Puede hablar con el Vicepresidente y el Gerente General y pedirles que se respeten los anteriores requerimientos, al menos en forma temporal.

**E.** Le puede enviar un memorando al Gerente Departamental explicándole su problema y pidiéndole que lo ayude a encontrar una solución.

**F.** Le puede decir al Gerente Comercial que el equipo del proyecto no puede manejar los nuevos requerimientos y que son los funcionarios de su propio Departamento quienes deben encontrar formas alternativas de resolver sus problemas.

**G.** Le puede enviar un memorando al Gerente Comercial solicitando una entrevista, lo más pronto que pueda, ofreciéndole trabajar juntos para resolver los problemas.

**H.** Puede ir a la oficina del Gerente Departamental luego en la tarde y continuar la discusión.

**I.** Puede enviarle un memorando diciéndole que ha decidido mantener las anteriores especificaciones pero que atenderá los nuevos requerimientos más adelante.

Si bien se pueden proponer otras, asuma que las alternativas anteriormente planteadas son las únicas disponibles en este momento.

**Seleccione la alternativa que aplicaría y justifique su respuesta.**

**Justificación:**

**Parte 2 – Estableciendo Comunicaciones**

Descontento con el memorando del Gerente Comercial y con el resultado de la conversación telefónica posterior, Usted decide ir a visitarlo. Le explica que tiene problemas para tomar en cuenta sus requerimientos. Él le responde que se encuentra muy ocupado con la reestructuración de su departamento y que los problemas que Usted tiene en cuanto al cronograma y a los costos del proyecto, no le conciernen en este momento.

Usted se retira muy contrariado de la oficina del Gerente Comercial, haciéndole ver que sus actitudes y sus afirmaciones no contribuyen a los mejores intereses ni del proyecto ni de la compañía.

Las acciones del Gerente Departamental, por supuesto, no parecen corresponder a las de un gerente dedicado y comprometido con la empresa; debería estar más involucrado con aquello que es en el mejor interés de la compañía.

De acuerdo a cómo ve la situación, Usted se pregunta si hubiera recibido del Gerente una mejor respuesta si le hubiera planteado las cosas de modo distinto. En otras palabras, Usted no tiene claro cuál es la mejor forma de mejorar las comunicaciones entre Usted y el Gerente Departamental.

**Elija cuál de las siguientes opciones es la forma en que Usted manejaría esta situación:**

**A.** Cumplir con los nuevos requerimientos recibidos y documentar adecuadamente los resultados de forma tal que Usted pueda defender su posición en una etapa posterior para mostrar que el Gerente Departamental mantiene responsabilidad sobre el tema.

**B.** Enviar inmediatamente un memorando al Gerente Departamental, reiterando su posición y diciéndole que más adelante Usted considerará sus nuevos requerimientos. Señalarle que los tiempos son de la máxima importancia y que Usted necesita que le envíe de inmediato una respuesta, si no está satisfecho con su propuesta.

**C.** Enviarle un memorando indicándole que Usted lo hará responsable por los costos adicionales y los retrasos del proyecto.

**D.** Enviarle un memorando comunicándole que está considerando sus requerimientos y que piensa verlo nuevamente más adelante para discutir los cambios en los requerimientos.

**E.** Entrevistarse con él tan pronto como sea posible. Decirle que no es necesario que él se disculpe por sus afirmaciones y sus actitudes, que Usted ha reconsiderado su posición y desea discutir esto con él.

**F.** Evitar hablar con él por unos días hasta que se calme y verlo luego nuevamente para volver a discutir sobre el tema.

**G.** Esperar un día o más para que todos se calmen y luego tratar de entrevistarse nuevamente con el Gerente Comercial; pedirle disculpas por haber perdido la calma, y preguntarle si desea ayudarlo a resolver el problema.

**Justificación:**

**Parte 3 – Entendiendo sus elecciones**

Asuma que el Gerente Departamental se ha negado otra vez a reunirse para discutir los nuevos requerimientos. El tiempo sigue corriendo y Usted necesita tomar una decisión, antes de que los costos y el cronograma del proyecto se le vayan de las manos.

De la lista que se presenta a continuación, elija la que considera como la mejor opción.

**A.** Dejar de lado los nuevos requerimientos en la medida en que no eran parte del plan original.

**B.** Tomar en cuenta los nuevos requerimientos, absorbiendo los costos adicionales y los retrasos en el cronograma de implementación.

**C.** Consultar al Vicepresidente y al Gerente General a los efectos de adoptar una decisión final.

**D.** Consultar al Gerente Departamental a los efectos de que tome en cuenta el retraso en el cronograma y convencerlo de que atenúe sus exigencias o que al menos las posponga.

**Justificación:**

**Parte 4 – Influencias interpersonales**

Asuma que a un nivel gerencial más alto, el asunto se resuelve a su favor. Para efectos de completar los requerimientos del plan original Usted necesitará apoyo de parte del sector del Gerente Departamental.

Desafortunadamente, Usted no está seguro de qué tipo de influencia interpersonal utilizar. A pesar de que Usted es considerado un experto en su campo, teme que el personal del Gerente Comercial pueda tener una fuerte alianza con él y no quiera apoyarlo en lo que necesite.

¿Cuál de las siguientes modalidades de influencia interpersonal o tipos de poderes considera que serán los mejores, dada la situación planteada?

**A.** Amenazar a los empleados con el poder del castigo indicándoles que le remitirá un reporte de bajo rendimiento al Gerente Departamental.

**B.** Usar el poder de la recompensa y prometer a los empleados una buena evaluación, posibles promociones y nuevas responsabilidades en sus nuevos proyectos.

**C.** Continuar con su técnica de tratar de convencer al personal funcional de las bondades de su solución dado que es el experto en ese campo. Es el poder de experto.

**D.** Procurar motivar a los empleados a hacer un buen trabajo convenciéndolos de que el trabajo es desafiante.

**E.** Asegurarse de que ellos entienden de que su autoridad le ha sido delegada por el Vicepresidente y el Gerente General y por tanto deben hacer las cosas a su manera.

**F.** Tratar de construir una relación amistosa y relaciones extra-laborales con los empleados de ese sector, dando lugar a un poder de referente.

**Justificación:**