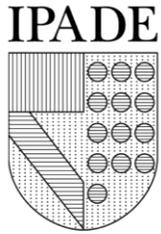


Título del documento			
Caso "Yo no fui"			
Nombre del docente			
Laura Hernández Mendoza			
Fecha de producción	Lugar		
Diciembre, 2022	Querétaro		
Programa educativo (Marque un solo programa con una X):			
<input type="checkbox"/>	P1. TSU en Administración Área Capital Humano - Intensivo	<input type="checkbox"/>	P.6. TSU en Logística Área Cadena de Suministros - Intensivo
<input type="checkbox"/>	P2. TSU en Administración Área Capital Humano - Flexible	<input type="checkbox"/>	P.7 Licenciatura en Gestión del Capital Humano - Intensivo
<input type="checkbox"/>	P3. TSU en Desarrollo de Negocios Área Servicio Posventa - Intensivo	<input type="checkbox"/>	P.8 Licenciatura en Innovación de Negocios y Mercadotecnia - Intensivo
<input type="checkbox"/>	P4. TSU en Desarrollo de Negocios Área Mercadotecnia - Intensivo	<input type="checkbox"/>	P.9 Licenciatura en Diseño y Gestión de Redes Logísticas - Intensivo
<input checked="" type="checkbox"/>	P5. TSU en Desarrollo de Negocios Área Mercadotecnia - Flexible	<input type="checkbox"/>	
Nombre de la asignatura		Unidad Temática	
Formación Sociocultural III		Negociación y toma de decisiones	
Propósito			
Que los alumnos apliquen los conocimientos adquiridos en la materia a partir de un análisis de caso			
Referencia (en formato APA): <sup>1</sup> Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas (2010). Yo no fui. México: Universidad Panamericana			

<sup>1</sup> Se recomienda consultar: Centro de Escritura Javeriano. (2020). *Normas APA, séptima edición*. Cali, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana. <https://www2.javerianacali.edu.co/centro-escritura/recursos/manual-de-no...>



<b>Licencia Creative Commons:</b> (Conoce más aquí: <a href="https://creativecommons.org/licenses/?lang=es">https://creativecommons.org/licenses/?lang=es</a> )	Pegue aquí la licencia



## YO NO FUI

*Caso elaborado por el profesor Nahum de la Vega Morell, con la colaboración de Miguel Ángel Marcos García y Carlos Rodríguez Hernández, del Área de Factor Humano del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa, para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.*

Arturo no podía creer lo que le estaba pasando. De pronto, todos eran sus enemigos. Nadie le hablaba. Parecía como si hubiese cometido un error fatal que lo sacaba totalmente de la jugada.

Se sentía frustrado y enojado, más consigo mismo que con lo que pasaba. No comprendía cuál era el origen de estas circunstancias, repentinamente todo estaba en su contra.

No sabía a quién culpar y esa situación lo angustiaba todavía más. Al parecer, todo era claro para los demás, menos para él. Sentía la imperiosa necesidad de salir urgentemente de esa situación y, aún más, de esa organización que parecía de locos.

### Antecedentes

Arturo es un brillante ejecutivo que labora en la empresa X como coordinador de ventas. Su trabajo y resultados le respaldaban para ser candidato a ocupar la gerencia de ventas, luego de que quedó vacante este puesto. Aparentemente todo apuntaba a que él sería el elegido para ocupar esa posición. Incluso, varios de sus compañeros (algunos de manera explícita) lo felicitaban por anticipado.

Cuando llegó el día del anuncio del nombramiento. En la junta, el director general mencionó: “Supongo que todos ya están enterados de los ‘rumores’ que corrieron respecto al nombramiento”. Para sorpresa de todos y, en especial, para Arturo, el director general presentó con bombo y platillos a Joaquín Neri Foster, una persona externa a la compañía, como el nuevo gerente de ventas.

El aspecto del director al momento de dar la noticia era de gran formalidad y de una seriedad casi congelante.

Como es costumbre, pidió a todos que apoyaran a Joaquín en sus nuevas responsabilidades y, con especial énfasis, le pidió a Arturo que lo ayudara con una licitación, pues tenían que presentarla de inmediato.

Ante la actitud y firmeza del director general, nadie se atrevió a decir nada; sólo hubo gestos de apoyo en un tono más bien político.

Una vez concluida la presentación del director general, sin dar pie a nada, salió a toda prisa a otra reunión.

Arturo totalmente desconcertado salió tras el director para pedir alguna explicación, pero, de forma fría y tajante, el director general lo detuvo diciéndole: “Sé perfectamente de que quiere hablarme, pero esa fue la decisión que tomó la compañía y no hay más que decir”.

Román, que se encontraba en el baño (aparentemente muy contento), se encontró con Arturo, quien desconsolado, empezó a quejarse de la decisión.

Román lo reconfortó diciéndole: “A este chavo nos lo vamos a comer vivo”. Arturo, refunfuñando, decía: “Le dan mi puesto, mi sueldo... ¡Ah, pero eso sí, yo lo tengo que ayudar!”.

Fraternalmente, Román lo alentaba diciéndole: “Tranquilo, vamos a sacar bien esa licitación, cuentas conmigo”. Por un momento, esto hizo sentir bien a Arturo.

El día del nombramiento fue propicio para que se manejaran todo tipo de comentarios a nivel informal. Por parte de Laura y Angélica (compañeras de Román y Arturo) se manejaban comentarios como: “está guapo”, “es muy joven”, “viene muy bien recomendado”, etc.

Mientras las compañeras se enfrascaban en elucubraciones, Román entró de pronto a la charla y ellas aprovecharon para hacerle la pregunta del día: “¿Cómo lo tomó Arturo?” Román les comentó que había hablado con Arturo y que éste había dicho: “Pudo haber estado peor. ¡Qué tal si hubieran escogido a una vieja o a alguna de ustedes!” Román, entre risas, trató de matizar el comentario, argumentando que Arturo estaba bromeando.

Laura, dirigiéndose a Angélica afirmó: “Seguro es porque lo *rechazaste*”. Angélica indignada, al mismo tiempo que salía de la sala, comentó sin ver a nadie: “Ay, sólo salimos dos veces y no pasó nada”.

Román se quedó sólo con Laura y comentó en voz baja: “Pues yo sabía otra cosa...”

Al día siguiente, Joaquín abordó a Arturo para preguntarle sobre la licitación. Arturo –visiblemente molesto– le contestó que iba bien. Joaquín, queriendo quedar bien con Arturo, le compartió un formato para elaborar la licitación, misma que Arturo rechazó diciéndole que el suyo estaba bien y, terminando de decir esto, se retiró.

Enojado, Arturo llegó a su lugar hablando de lo harto que lo tenía Joaquín, y Román se limitó a decirle: “Sí, es verdad, pero ¿qué podemos hacer?”. Estando aún intranquilo, Arturo le dijo a Román: “Préstame la cotización de Auto-tec para avanzar”, pero Román le recordó que esa información la tenía Angélica.

Arturo le habló de inmediato a Angélica para pedirle esta información, pero ella lo dejó colgado en el teléfono. Después de un rato, Arturo llegó al lugar donde ella se encontraba y vio que el teléfono seguía descolgado. Montó en cólera, le reclamó su falta de cooperación y le exigió, de modo agresivo, que le

ayudara. Angélica visiblemente contrariada, le negó la ayuda por la forma en que se la había pedido. Finalmente Arturo se las tuvo que arreglar solo.

En forma paralela, Arturo le había pedido a Laura una relación de costos y, mientras la revisaba, se dio cuenta de que todo estaba mal, por lo que le reclamó muy duramente. Laura reaccionó de la misma manera y le dijo que ya se tenía que ir, que lo revisaría hasta el día siguiente.

Arturo le gritoneó, diciéndole que ni Román, ni Angélica ni ella, le estaban ayudado y que a él le urgía entregar la licitación. Laura le contestó en el mismo tono: “Si no es lo que tú pediste... ¡aprende a pedir bien las cosas!” Ante esta respuesta, Arturo la amenazó: “¡Necesito la información y ya estás advertida!”

Era la hora de salida cuando ocurrió todo esto.

Por otro lado, Román estaba celebrando y comentaba por teléfono con alguien: “A final de cuentas lo fastidié. Te gané la apuesta porque no llegó a gerente”.

Román, aún en el teléfono, seguía su conversación: “¿Sabes por qué?... Por la brillante asesoría que le di al jefe. El jefe me hizo caso y dijo: ‘no va’, ‘no va’ y ‘no fue’... ¿Cómo la ves?... Y, de una vez, ¿quieres perder una cenita?, el ‘nuevo’ no va a llegar ni a primera... Ah, ¡¿no me crees?! El nuevo es un mocoso y no va a llegar... yo me las sé de todas, todas”.

Ante la intempestiva entrada del nuevo jefe, Román colgó de inmediato. Joaquín, al no comprender el porqué del comportamiento de Arturo le comentó en actitud de confidencia: “Tengo que hablar con Arturo por la fuerte discusión que tuvo con Laura. Oye, Román, ¿Arturo siempre ha sido tan conflictivo en el trabajo?”

En tono serio y solemne, Román le contestó: “Mira, Joaquín, creo que debes hablar con Arturo. Tú sabes que yo lo estimo mucho, él es mi amigo, pero me da la impresión de que... él ya se sentía en tu puesto, y la verdad es que últimamente ha generado un ambiente hostil de trabajo. Desde luego que yo no estoy acusando a nadie, cada quien, ¿verdad?, pero si sería bueno que hablaras con él, pues no me parece justo que, como eres el ‘nuevo’, te esté jugando chueco”.

Joaquín le respondió: “Sí, algo así me imaginaba. Antes de acabar el día citaré a Arturo para hablar con él”.

Más tarde, en otro lugar de la oficina, Arturo discutía con su esposa por teléfono, y Román aprovechó para acercarse y decirle que si ya no se le ofrecía nada. Arturo interrumpió a su esposa para pedirle a Román una lista de precios antes de que se fuera. Cuando volvió al teléfono para contestarle a su esposa, ésta ya le había colgado. Al parecer, con ella también empezaba a tener problemas.

Román, desesperado por irse, le indicó que le daría la información al siguiente día. Arturo le suplicó que, al menos, le diera el precio de los empaques. Román, un tanto molesto, le reclamó: “¿Para eso me haces esperar? El precio es de \$5.40 c/u”. Arturo, sorprendido exclamó: “¿\$5.40? ¿Estás seguro?” “Claro –le respondió Román–, acabo de entregar dos cotizaciones con ese precio”.

Al día siguiente en la junta entre Arturo y Joaquín pasó lo siguiente:

Joaquín: “Mira, no sé cuál es tu problema conmigo pero la verdad no me importa. No vengo a hacer amigos, pero llevo varios días aquí y lo único que escucho son quejas de tu trabajo”.

Arturo: “Perdón, pero si a mí no me entregan las cosas, yo no puedo avanzar”.

Joaquín: “Debiste haber venido conmigo porque, te guste o no, ¡soy tu jefe! Es más, ni siquiera me has entregado un avance de la licitación, ¡y ya tenemos el tiempo encima! Que te quede claro, me entregas la licitación el lunes, sin excusa ni pretexto”.

Tanto el viernes como el sábado, Arturo se la pasó todo el tiempo en la oficina sin ir a casa, armando la cotización desde cero, ya que, al final, nadie le había dado ni información, ni apoyo.

El lunes por la tarde (día en que se presentó la cotización), el director general citó a todos a una junta. Una vez que estuvieron reunidos, les comentó que estaba muy desilusionado, pero se refirió de forma directa a Arturo diciéndole: “Estoy muy desilusionado, sobre todo, de ti, Arturo. Te pedí, por favor, que ayudaras personalmente a Joaquín, y dejaste que algunos asuntos personales interfirieran en tu trabajo y eso... se notó”.

Arturo, extrañado, contestó: “No, no, señor director, la situación es un poco más complicada que eso...” “Puede que sea más complicado –interrumpió el director–, pero podrías explicarme ¿por qué pusieron el precio de los empaques a \$5.40, cuando el precio correcto es de \$4.50?”

Arturo, sorprendido, contestó: “¡Ese precio me lo dio Román!”

Román totalmente serio afirmó: “¡No, Arturo, yo no te di ese precio! Es más, señor director, yo le entregué una cotización muy por debajo, yo le di el precio de \$3.80”.

Arturo: “¡Qué! ¿Me estás diciendo mentiroso? ¿Acaso me están acusando de sabotear la presentación? ¡No lo puedo creer! ¿Saben qué? Váyanse todos... muy lejos. ¡Yo renuncio, son una basura como empresa!”

Director general: “¡No voy a permitir...!”

Arturo levantando la voz, espetó: “No necesito que me permitan nada. ¡Renuncio!” y salió violentamente de la reunión.

Román: “Arturito siempre ha sido muy visceral...”.