

EL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS DE MERCADOTECNIA

Tom Ellery era vicepresidente de ventas y Steve Watson era un gerente regional de ventas encargado de cuatro gerentes de distrito. Steve "reportaba" a uno de los tres gerentes de área quienes, a su vez estaban bajo las órdenes de Tom. Éste había seguido la carrera de Steve con interés y lo consideraba uno de los mejores directores de ventas. No era, pues, extraño que el nombre de Steve se le ocurriera de inmediato cuando recibió un memorándum del vicepresidente de mercadotecnia en que le pedía recomendaciones para que alguien se encargara del departamento de servicios de mercadotecnia.

Ese departamento contaba con unos 400 empleados y brindaba apoyo promocionar y servicios especiales a la división de ventas. En términos de niveles salariales, el puesto era un nivel más alto que la de gerente regional de ventas, de manera que representaba una oferta para Steve. Tom pensó que Steve era el candidato ideal para el puesto por varias razones. En primer lugar, los miembros de las divisiones de mercadotecnia y ventas pensaban que los servicios de mercadotecnia ya no eran sensibles a las necesidades de la división de ventas. El departamento era ahora más un cuello de botella que un servicio, y la amplia experiencia de Steve como director de ventas le daría una idea clara de tipo de apoyo que el departamento debería estar ofreciendo. En segundo lugar, el departamento había empezado a sufrir "un problema de imagen", que la transferencia de Steve contribuiría mucho a resolver. Había adquirido la reputación de ser un lugar adonde se enviaban los empleados cuando dejaban de ser eficientes en la administración del producto o en las ventas de campo. Poner a una persona con gran futuro como Steve al frente de él ayudaría a borrar esa imagen. El puesto le brindaría a él la oportunidad de ser conocido más ampliamente en la empresa y la capacidad de influir en el esfuerzo global de mercadotecnia y de ventas.

Luego de consultar el asunto con el vicepresidente de mercadotecnia, Tom envió a Steve una copia del memorándum original, con un comentario personal: "¿Te interesa? Creo que eres la persona más idónea para el puesto. Ven a visitarnos para que hablemos". A Tom le agradaba que su división finalmente tuviera fuerza suficiente para permitirle la flexibilidad de poder ofrecer uno de sus mejores hombres a otra división. Para ello había dedicado tres años en identificar sistemáticamente los Puntos débiles y asignar a ellos empleados nuevos como Steve para aprovechar esa capacidad y planeaba sacarle el mayor partido posible.

Deténgase un momento antes de seguir leyendo y conjeture las suposiciones que Steve hará al recibir el memorándum, lo mismo que sus sentimientos. Anótelos brevemente en otro papel.

Pocos días más tarde Steve viene para discutir el memorándum. Tom se sintió sorprendido al darse cuenta de que no le interesaba la transferencia; parecía un poco tajante e incómodo. Steve comenzó diciendo que todavía no tenía suficiente experiencia para

desempeñar el cargo y que aún tenía mucho que hacer en la región antes de poder ocupar otro puesto. Al advertir que a Steve le causaba ansiedad el hecho de ser asignado a la división de mercadotecnia, Tom empezó a exponer con mayor detalle los motivos por los cuales pensaba que Steve podía tener éxito. Pero éste no cambió de opinión, y como último recurso Tom le pidió que hablara con el vicepresidente de mercadotecnia al terminar la conversación y empezó a dudar de sus juicios iniciales acerca de la flexibilidad y adaptabilidad de Steve.

Deténgase un momento y adivine qué inferencias Y suposiciones está haciendo Tom sobre la respuesta de Steve, y por qué le produjeron cierto malestar.

Pregunta

1. ¿Qué decidirá Steve y por qué?

Ante una creciente decepción de Tom, Steve conversó con el vicepresidente de mercadotecnia pero no cambió de opinión, y Tom empezó a sentir que su relación con Steve era cada vez menos espontánea. Pronto se percató de que Steve lo evitaba en la cafetería de la compañía y parecía muy reservado en su presencia. Más o menos un mes más tarde, Tom recibió una llamada del gerente del área de Steve comunicándole que Steve había renunciado y aceptado un trabajo con un competidor.

Considere qué percepciones y suposiciones guiaron la decisión de Steve. ¿Qué piensa que haya sentido al hacer esto?

Más tarde Tom se enteró de que se había marchado porque llegó a la conclusión de que su carrera en la compañía había terminado cuando Tom le ofreció el puesto en los servicios de mercadotecnia.

¿Dedujo usted esto de lo que sucedió antes? ¿Cómo piensa que se sintió Tom al escuchar la noticia?

... Steve no tenía una intención seria de irse a otra compañía antes de recibir el memorándum de Tom.

Fuente : Hampton, David. Administración . Editorial Mc Graw Hill.