



Cuento estratégico 15.1

Capítulo 15: Sobre el cambio cultural en las organizaciones

Un nuevo jefe en la oficina

José Emilio Navas López

Universidad Complutense de Madrid

Don Miguel había estado dirigiendo el departamento de investigación de la empresa en que trabajaba y, tras casi treinta años, llegó el momento de su jubilación. Era el momento de descansar. Disfrutó de lo lindo en la fiesta que los miembros del departamento le prepararon con la sensación del trabajo bien hecho.

Sabía que era un jefe un poco chapado a la antigua pero había trabajado duro. Primero, para crear el departamento casi de la nada y, segundo, para dirigirlo con una mezcla de autoridad incontestable y acercamiento afectuoso a sus subordinados. Así era como él lo había conseguido. Desde el primer momento había asumido toda la responsabilidad de las decisiones importantes. Escuchaba cuando él era quien pedía opinión, pero no dejaba que nadie discutiera su decisión final.

De lo que más satisfecho se sentía era del buen ambiente que reinaba en el departamento. La sensación de paz social era compartida por todos, ya que aceptaban los criterios de éxito personales y, con ello, sus posibilidades de promoción, de acuerdo con la antigüedad en la plantilla y la valoración que Don Miguel (que así le llamaba todo el mundo) tenía de cada uno. No había discusión sobre ello y cada cual sabía cómo planificar su carrera profesional de acuerdo con esos criterios.

Sin embargo, algunos miembros del equipo, especialmente los más jóvenes, comentaban en privado que no todo era una balsa de aceite y que el sistema no era justo. Argumentaban que no había un sistema de objetivos claramente definido para los integrantes del departamento, de forma que el criterio de éxito de los empleados se basaba principalmente en la valoración que el jefe hacía de sus subordinados.

También se quejaban a veces de la falta de creatividad por parte de los investigadores, que casi nunca veían atendidas sus iniciativas, a no ser que el propio Don Miguel las adoptara como suyas. Esa forma de actuar acababa desmotivándoles y, por tanto, a la larga lastraba la productividad del departamento. Pero nunca hacían públicas sus quejas por miedo a perder el favor de Don Miguel y, en consecuencia, sus posibilidades de mejora profesional.

En un último servicio al departamento, Don Miguel sugirió a la dirección de la empresa a su sustituto y su propuesta fue aceptada. Así, eligió a Esteban López, un miembro del departamento formado fuera de la empresa que había viajado por el mundo y era considerablemente más joven. Don Miguel confiaba en él para que continuara su labor y le





mostró su disponibilidad para que le consultara cualquier duda que tuviera durante su nuevo mandato.

Esteban (como así se hacía llamar el nuevo jefe) había aprendido modernas técnicas de dirección en sus anteriores empresas y quiso ponerlas en marcha en cuanto tomó posesión del cargo. Por una parte, dio más libertad para que los empleados desarrollaran sus capacidades y, por otra, introdujo criterios externos en la evaluación de los empleados, de tal forma que se diseñaron indicadores de referencia (como número de patentes, publicaciones científicas, aplicabilidad de los resultados, etc.) para medir el desempeño de todos los integrantes.

Con base en dichos criterios se establecía el nuevo sistema de promoción, de tal forma que ya no primaba la antigüedad en el puesto ni la "amistad" con el jefe, sino la consecución de méritos, objetivamente valorados en función de las referencias externas.

Al principio, todo el mundo aceptó las nuevas normas, ya que parecían mucho más claras para todos a la vez que más motivadoras. Algunos de los investigadores del departamento supieron ver rápidamente los nuevos valores y apostaron claramente por cambiar sus hábitos de trabajo. Encontraron una oportunidad para desarrollar más libremente sus conocimientos técnicos y, de paso, conseguir méritos para su desarrollo personal de acuerdo con los nuevos criterios.

Al cabo de un tiempo, pudo observarse que el resultado del departamento, desde un punto de vista global en cuanto a su rendimiento, se podía considerar un éxito, ya que se pusieron en marcha nuevos proyectos y se mejoraron considerablemente los resultados de investigación obtenidos.

Sin embargo, pronto empezaron los conflictos personales entre los que habían aceptado los nuevos criterios. Muchos lo achacaban a "la tensión" por conseguir mejores resultados que otros compañeros y para eso buscaban el apoyo de un reducido grupo de colegas con los que tenían objetivos comunes. Así, el departamento se fue fragmentando en pequeños grupos de trabajo y las relaciones personales se deterioraron como consecuencia de la carrera encarnizada por alcanzar resultados inmediatos que permitieran superar a los grupos "rivales".

Para otro grupo de empleados, los más antiguos del departamento, la situación era bien distinta. No supieron adaptarse al cambio y quedaron relegados en los procesos de promoción interna esperando, casi de brazos cruzados, su propia jubilación. Todos ellos añoraban los "tiempos felices" vividos con Don Miguel y se preguntaban si el cambio había merecido la pena.

Fecha del cuento: Julio de 2019

