



Universidad
Carlos III de Madrid
www.uc3m.es

GRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRÁCTICAS
COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO

Sesión – Liderazgo



I. Instituto de ciencia Clearview

Jonathan Leigh, escritor de casos prácticos de la Escuela de Negocios de Columbia, conoció al Profesor Sam Morris del Instituto de Ciencia Clearview en un vuelo de Nueva York a Ginebra. Morris iba a presentar un informe ante un comité especial de Naciones Unidas para el desarrollo de fuentes de energía alternativas. Parecía algo frustrado mientras hablaba con Leigh sobre el Instituto:

“Siempre hemos tenido una gran reputación, hemos hecho investigaciones excelentes y publicado en las más prestigiosas revistas científicas. Siempre hemos sido invitados a las conferencias científicas más importantes y en todas las ocasiones hemos presidido algunas de las sesiones. El año pasado nuestro departamento ganó un proyecto de Naciones Unidas para el desarrollo de energía solar. Estamos usando energía solar para cultivar algas como una fuente barata de proteínas y carbohidratos. Comenzamos a trabajar en este proyecto hace varios meses, pero por alguna razón aún no hemos conseguido nada. Ahora viajo a Ginebra para informar al Comité y no sé qué voy a decirles.

Tenemos estudiantes de doctorado muy buenos, sólo aceptamos a los mejores. Contamos con un personal técnico altamente cualificado y, a diferencia de otros institutos, cada profesor de nuestro departamento tiene su propio ayudante técnico. Te pongo el ejemplo del mío, Saul Gardner. Incluso cuando he estado tratando de resolver los problemas más complicados, he podido contar con él para llevar a cabo los experimentos, aprendió a manejar los equipos del laboratorio y al día siguiente me informaba de los resultados obtenidos. Pero ahora, parece que todo ha cambiado. Parece que los técnicos, repentinamente, se han convertido en incompetentes y el proyecto apenas está progresando”.

El vuelo llegó a su destino antes de que Morris y Leigh pudieran discutir el problema, pero de cualquier manera, Leigh decidió visitar Clearview cuando volviera a Nueva York.

Antecedentes

Clearview es un instituto de investigación científica de fama mundial que fue creado en 1948 por James D. Clearview. El señor Clearview creía firmemente en el apoyo a la investigación científica por el bien de la humanidad. Él tenía el expreso deseo de que se le otorgara a cada profesor la más absoluta libertad académica y de que se facilitara la investigación individual en todos sus aspectos.

A principios de los años cincuenta se contrató a un número reducido de científicos y técnicos. El instituto se organizó en una sola unidad con una estructura muy informal.

Milt Irving fue uno de los primeros estudiantes de doctorado que fue investido doctor en Clearview. Brillante y encantador, su carrera no tuvo precedentes. Sus frecuentes viajes y contactos personales con las figuras más relevantes de la comunidad científica elevaron el prestigio del Instituto. Su nombre atrajo a muchos científicos, muchos de los cuales se unieron a Clearview sólo por colaborar con él. Según fue pasando el tiempo, el Instituto fue creciendo hasta que últimamente ha sido necesaria su división en departamentos. Irving fue nombrado Director de Biofísica.

Entre aquellos que se unieron a Clearview atraídos por Irving estaban Sam Morris y Jack Burton. Ambos demostraron ser excelentes científicos y profesores que ocupaban la mayor parte de su tiempo enseñando en el programa de doctorado. Esta actividad no interfirió en sus investigaciones personales debido a que la mayoría del trabajo de laboratorio era desarrollado por sus técnicos.



Impresionado con los éxitos de Burton y Morris, Irving decidió delegar en ellos toda la autoridad para dirigir y supervisar a sus subordinados. Irving mantuvo su puesto como Director del Departamento pero limitando su responsabilidad en cuestiones de personal a los técnicos y estudiantes de doctorado que trabajaban directamente con él.

Mientras tanto, Clearview fue ganando fama internacional. Una encuesta nacional sobre investigación científica reveló que los principales competidores de Clearview habían diversificado sus actividades desarrollando numerosos proyectos de investigación aplicada. En un primer momento, algunos de los científicos de Clearview consideraron adoptar una diversificación similar, pero al final desistieron, principalmente, porque ello hubiera requerido un profundo cambio en la política de la institución y la reestructuración de la mayoría de los departamentos existentes.

El efecto bola de nieve desencadenado por la crisis energética hizo que Irving se replanteara su enfoque. Hace un año, aunque no muy convencido, Irving decidió alejarse de su política y solicitó una subvención para el desarrollo de energía solar que, posteriormente, le fue concedida.

Aunque los términos de la subvención eran bastante rígidos, la cantidad de dinero disponible durante el primer año fue impresionante. A pesar de que el Comité de Naciones Unidas no efectuaba un control explícito del gasto ni de la asignación de los fondos, lo que sí requería era la devolución de todo el dinero que no se hubiera gastado durante el primer año. Las renovaciones futuras de la subvención estaban sujetas a una revisión de los éxitos iniciales del proyecto.

Departamento de Biofísica

Una mañana a las 8:30, de camino al laboratorio de Irving, Jonathan Leigh se sorprendió al encontrar a la Sra. Smith, técnico de Irving, preparando un experimento.

Leigh: ¿Sois todos vosotros tan madrugadores?.

Smith: ¡No, sólo yo!. Llego como a las 7:00 y me voy tan pronto termino. Conozco al Profesor Irving desde su primer día de doctorado aquí, ¡hace veinticinco años!, y sólo trabajo para él. Mi jornada laboral depende de mí, siempre y cuando haya terminado mi trabajo diario.

La actitud de la Sra. Smith era un reflejo de la fuerte posición de poder que los técnicos tenían en Clearview. Su sindicato es tan activo que despedir a un técnico es algo que no se ha visto nunca. Se les hace fijos fácilmente, y las promociones están basadas en un sistema de antigüedad. Están bien pagados y el sindicato local les entrega muchos beneficios extras. Sin embargo, no reciben ninguna recompensa directa de sus supervisores directos.

El personal científico está conformado por estudiantes de doctorado, científicos junior y senior y profesores. La mayoría de los estudiantes de doctorado suelen abandonar el Instituto tras recibir el título de doctor.

Los científicos, tanto los junior como los senior, son ascendidos de acuerdo a su desempeño y a sus habilidades. Normalmente, hay muchos candidatos que postulan a los puestos junior a pesar de que el ratio de promoción es de 1 a 15. Debido a esta baja tasa, los técnicos son bastante reacios a trabajar para el personal científico junior, no sólo porque se consideren superiores sino porque, además, consideran a los científicos junior como trabajadores temporales.

Cuando el Profesor Irving llegó, un poco más tarde de las 8:30, le dijo a Leigh que estaba muy orgulloso de haber conseguido la subvención. A pesar de la carga de trabajo administrativo y de su reciente nombramiento como presidente del consejo de dirección, fue capaz de encontrar suficiente tiempo para ir al laboratorio. Él ama la atmósfera del laboratorio y a menudo trabaja junto con la Sra. Smith. Confiaba plenamente en que Morris y Burton llevarían a cabo su parte del proyecto adecuadamente. No creía en la interacción excesiva con quienes no eran sus subordinados



directos en el departamento, y consideraba que estas personas debían de informar directamente a Morris y Burton. El teléfono del despacho de Irving sonó. Cuando éste contestó, sonrió y se excusó explicando que, inesperadamente, se había convocado una reunión del consejo.

La siguiente parada de Leigh fue el laboratorio de Morris. Morris estaba todavía en Ginebra, y Leigh encontró a Gardner sentado en la silla del despacho de Morris leyendo la sección de deportes del periódico. Leigh no se sorprendió por este hecho ya que sabía que “el café de las 10 de la mañana” era una tradición totalmente establecida en Clearview. El sindicato local tenía la concesión de la cafetería en la que se servían, principalmente, café y aperitivos. Todas las mañanas, a eso de las 10:00, muchos de los técnicos se reunían allí para intercambiar chismes o información de primera mano sobre sus proyectos de investigación. Uno de los chismes más comentado en los últimos días fue que algunos técnicos habían recibido una bonificación especial por su diligencia durante un proyecto del Departamento de Química.

Las buenas noticias habían elevado el nivel de expectativas entre los empleados de Biofísica. Sabían que trabajar en el proyecto de energía solar significaba renunciar a su establecida rutina del café de las diez, puesto que era muy probable que tuvieran que pasar todo el día en la azotea. Sin embargo, confiaban en su capacidad para obtener buenos resultados y esperaban recibir una generosa bonificación como reconocimiento a sus esfuerzos. Los resultados habían sido decepcionantes, y los técnicos perdieron el entusiasmo al tiempo que comenzaron a mostrar cierta hostilidad. Las frecuentes ausencias de Morris y Burton agudizaron más la indiferencia de los técnicos. Debido a que no existía ninguna supervisión, éstos últimos entraban y salían del laboratorio cuando les venía en gana. Gardner dijo:

La Sra. Smith me dijo que Vd. vendría. Déjeme enseñarle nuestra alga. La estamos cultivando en unos contenedores en el tejado. Yo encuentro todo este asunto bastante estúpido – ¡el año pasado se suponía que nuestro trabajo debía ser no contaminante y ahora Morris está criando monstruos en el tejado!. ¡Debe haber perdido el juicio!. Se supone que yo tendría que estar todo el día en el tejado tomando muestras etc. pero realmente es Green quien debería hacerlo. Él fue designado como mi ayudante, pero se niega a aceptar mis órdenes. Así que, en definitiva, no está haciendo prácticamente nada y, entre Vd. y yo, yo igual. Morris nunca nos dijo cuál es el propósito real de todo el proyecto ni nos explicó nuestras obligaciones específicas. Hace unos días me encontré a la Sra. Smith tomando muestras de nuestros contenedores. Parecía estar haciendo un trabajo similar al que, imagino, deberíamos estar haciendo nosotros. Si es así, ¡por lo menos que nos ayude!. Pero ella siempre se niega y cuando se va a casa esconde y guarda bajo llave todo su instrumental. Ella es “propiedad” de Irving así que, ¿a quién podemos quejarnos?.

Muchas veces Morris ni aparece por aquí en todo el día. Me ha pedido que le deje los resultados de los experimentos en su oficina y por las mañanas siempre encuentro notas suyas en mi escritorio. Incluso, cuando Morris está por aquí no es fácil encontrarle. Si se piensa que voy a estar detrás del “bebé” Green, se va a llevar una sorpresa. Así que, estoy disfrutando la vida y trabajando poco, de todas formas voy a cobrar mi sueldo, soy fijo, así que, ¿quién va a despedirme?.

El monólogo de Gardner fue interrumpido por la aparición de la Sra. White, técnico de Burton.

White: Saul, por favor, ayúdanos con la bomba de vacío. Acaban de traerla de una clase y nuevamente, algo no ha funcionado.

Gardner: Dile a Burton que te ayude él, yo no trabajo para su equipo. Si os creéis que vais a monopolizar el laboratorio estáis muy equivocados. Todos sabemos que duplicáis los pedidos al almacén y que cuando nosotros vamos a buscar material ya no queda nada. ¡Si sois tan listos, seguro que podréis arreglar una simple bomba!.



White: Así que, ves las cosas de esa manera. Muy bien, no tengo nada más que decir.

Más tarde, en la cafetería, Leigh se sentó cerca de Sue Cooper, una de las estudiantes de doctorado de Morris. Ella le dijo:

Ya sé que no es asunto mío y que no debería entrometerme pero sé que algo está yendo muy mal. No participo personalmente en este proyecto y todo lo que sé es lo que veo y oigo un día sí y otro también. Este departamento no ha tenido una reunión de personal desde hace meses, todo el mundo parece estar muy ocupado con el proyecto de energía solar debido a la manera en que Irving lo está desarrollando. Parece que o bien uno u otro de los Profesores están siempre fuera de la ciudad o incluso del país. Ninguno de los técnicos parece estar motivado, y no les culpo. Trabajando en el tejado se han convertido en el hazmerreír de todo el edificio. Piden incentivos y recompensas por hacer ese “duro trabajo”. Yo he intentado hablar con ellos y explicarles la importancia que este proyecto tiene para el departamento y el instituto, pero no prestan mucha atención a una mujer estudiante de doctorado. Cuando he discutido este asunto con Morris, éste me ha dicho que no me entrometiera y que me concentrara en mi propio trabajo. Personalmente, creo que el departamento y el proyecto se beneficiarían si todos estuviéramos igualmente involucrados en el proyecto. Deberíamos intercambiar información y ayudarnos mutuamente. La verdad es que Burton y Morris han decidido de forma unilateral que el proyecto sea exclusivamente criatura suya. Nuestro trabajo como doctorandos parece lo suficientemente bueno como para que los profesores pongan sus nombres en los artículos que escribimos, pero nuestros consejos nunca se toman en serio.

Algunas semanas después, Jonathan Leigh estaba hablando con Morris, una vez que éste había vuelto de Ginebra. Morris dijo, “estoy muy preocupado con el futuro de todo el proyecto. Si no empezamos a obtener resultados pronto, la subvención no se podrá renovar. Necesitamos hacer algo drástico inmediatamente.”

PASO 1: Lea el caso “Instituto de Ciencia Clearview”.

PASO 2: Prepare el caso para contestar y entregar individualmente las siguientes preguntas:

1. ¿Tiene alguna importancia la cuestión del liderazgo en el proyecto sobre energía solar?
2. Use la Teoría del Camino hacia la Meta de House para analizar el problema de liderazgo que enfrenta Irving, como director del proyecto. ¿Qué estilo de liderazgo sugiere esta teoría?
3. Use la Teoría de la Contingencia de Fiedler para analizar el problema de liderazgo que enfrenta Irving. ¿Qué estilo de liderazgo sugiere esta teoría?
4. Desarrolle el proyecto de energía solar a través del árbol de decisión de Vroom y Jago. ¿Qué nivel de participación se indica?
5. Discuta las ventajas del liderazgo transformacional o carismático en esta situación.
6. Suponga que Vd. es Jonathan Leigh. ¿Qué consejo le daría al Doctor Irving?