

PRÁCTICAS BLOQUE II

ESTRUCTURA Y COMPORTAMIENTOS ORGANIZATIVOS CASO PRÁCTICO 7

“Instituto de Biomedicina y Biotecnología de Cantabria”

Miguel Argüelles, colaborador Científico del Departamento de Dirección Estratégica del IESE, conoció a la Profesora Elena Cabezón del Instituto de Biomedicina y Biotecnología de Cantabria (IBBTEC), en un vuelo de Santander a Ginebra.

Cabezón 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 Argüelles 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, Saúl González. 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 Cabezón y Argüelles pudieran discutir el problema, pero de cualquier manera, Argüelles decidió visitar el IBBTEC cuando volviera a Cantabria.

Antecedentes

El Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC) es la mayor institución pública dedicada a la investigación en España y la tercera de Europa. Se creó en 1939 y está adscrita al Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades, a través de la Secretaría de Estado de Universidades, Investigación, Desarrollo e Innovación. Su objetivo fundamental es desarrollar y promover investigaciones en beneficio del progreso científico y tecnológico, para lo cual está abierta a la colaboración con entidades españolas y extranjeras.

Su presidenta, Rosa María Menéndez López, es Doctora en Químicas por la Universidad de Oviedo en 1986 y especialista en materiales de carbono. En los últimos años, ha iniciado una línea de investigación sobre grafeno¹ para aplicaciones que incluyen biomedicina y almacenamiento de energía.

La señora Menéndez cree firmemente en el necesario apoyo a la investigación científica por el bien de la humanidad. De hecho, tiene el expreso deseo que se le otorgue a cada profesor la más absoluta libertad académica y de que se facilite la investigación individual en todos sus aspectos.

Al principio de su creación se contrató a un número reducido de científicos y técnicos y se creó el Instituto de Biomedicina y Biotecnología que se organizó en una sola unidad con una estructura muy informal. Pedro Crespo fue uno de los primeros estudiantes de doctorado que fue investido doctor en el CSIC. 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 de la institución. Su nombre atrajo a muchos científicos, muchos de los cuales se unieron al CSIC sólo por colaborar con él. Según fue pasando el tiempo, el centro fue creciendo hasta que fue necesaria su división en departamentos. Crespo fue nombrado Director del Instituto de Biomedicina y Biotecnología de Cantabria (IBBTEC).

Entre aquellos que se unieron al IBBTEC atraídos por Crespo estaban Elena Cabezón y Rosa Valle. Ambas demostraron ser excelentes científicas y profesoras 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 su personal técnico.

Impresionado con los éxitos de Cabezón y Valle, Crespo decidió delegar en ellas toda la autoridad para dirigir y supervisar a sus subordinados. Crespo mantuvo su puesto como Director del Instituto, pero limitando su responsabilidad en cuestiones de personal a los técnicos y estudiantes de doctorado que trabajaban directamente con él.

¹ Cristal de carbono en el que los átomos están dispuestos en un plano de forma hexagonal.

Mientras tanto, el IBBTEC fue ganando fama internacional. Una encuesta nacional sobre investigación científica reveló que los principales competidores del Instituto habían diversificado sus actividades desarrollando numerosos proyectos de investigación aplicada. En un primer momento, algunos de los científicos del IBBTEC 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 Crespo se replanteara su enfoque, alejándose de su política y solicitando 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 Biotecnología

Una mañana a las 8:30, de camino al laboratorio de Crespo, Argüelles se sorprendió al encontrar a la Sra. Rosales, técnica de Crespo, preparando un experimento.

Argüelles: ¿Sois todos tan madrugadores?

Rosales: ¡No, sólo yo! Llego a las 7:00 y me voy tan pronto como termino. Conozco al Profesor Crespo 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. Rosales era un reflejo de la fuerte posición de poder que los técnicos tenían en el IBBTEC. Su sindicato es tan activo que despedir a un técnico es algo que no se ha visto nunca. Se les hacen contratos indefinidos fácilmente, y las promociones están basadas en un sistema de antigüedad. Están bien pagados y el sindicato local les entrega muchos beneficios extra. Sin embargo, no reciben ninguna recompensa directa de sus supervisores directos.

El personal científico está conformado por estudiantes de doctorado, científicos jóvenes 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 jóvenes 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 la ratio de promoción es de 1 a 15. Debido a esta baja tasa, los técnicos son bastante reacios a trabajar para el personal científico joven, no sólo porque se consideren superiores sino porque, además, consideran a

los científicos junior como trabajadores temporales.

Cuando el Profesor Crespo 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 labor como Director del Instituto, fue capaz de encontrar suficiente tiempo para ir al laboratorio. Era un apasionado del trabajo de laboratorio y a menudo trabaja junto con la Sra. Rosales.

Confiaba plenamente en que Cabezón y Valle llevarían a cabo su parte del proyecto adecuadamente y 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 Cabezón y Valle. El teléfono del despacho de Crespo sonó. Al contestar, se excusó explicando que, inesperadamente, había sido convocado a una reunión del CSIC.

La siguiente parada de Argüelles fue el laboratorio de Elena Cabezón. Ella estaba todavía en Ginebra, y Argüelles encontró a González sentado en la silla del despacho de su supervisora leyendo la sección de deportes del periódico. Argüelles no se sorprendió por este hecho ya que sabía que “el café de las 11 de la mañana” era una tradición totalmente establecida en el IBBTEC. 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 11:00, muchos de los técnicos se reunían allí para intercambiar cotilleos o información de primera mano sobre sus proyectos de investigación. Uno de los cotilleos más comentado en los últimos días fue que algunos técnicos habían recibido una bonificación especial por su diligencia durante un proyecto del Departamento de Biomedicina.

Las buenas noticias habían elevado el nivel de expectativas entre los empleados de Biotecnología. Sabían que trabajar en el proyecto de energía solar significaba renunciar a su establecida rutina del café de las once, 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.

Al cabo de un tiempo, los resultados fueron decepcionantes, y los técnicos perdieron el entusiasmo a la vez que comenzaron a mostrar cierta hostilidad. Las frecuentes ausencias por viajes de trabajo de Cabezón y Valle agudizaron más la indiferencia de los técnicos. Debido a que no existía ninguna supervisión, éstos últimos entraban y salían del laboratorio cuando les daba la gana.

González dijo:

La Sra. Rosales me dijo que 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 Cabezón 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 Pérez 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. Elena (Cabezón) nunca nos ha dicho cuál es el propósito real de todo el proyecto ni nos ha explicado nuestras obligaciones específicas. Hace unos días me encontré a la Sra. Rosales 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 parece “propiedad” de Crespo, porque sólo trabaja para él, así que, ¿a quién podemos quejarnos?

Muchas veces Elena no 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 está por aquí no es fácil encontrarle. Si se piensa que voy a estar detrás del “bebé” Pérez, 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 González fue interrumpido por la aparición de la Sra. Blanco, técnico de Rosa Valle.

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

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

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

Más tarde, en la cafetería, Argüelles se sentó cerca de Susana Roper, una de las estudiantes de doctorado de Elena Cabezón. 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 Crespo 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 Elena, ella 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 mismo. Deberíamos intercambiar información y ayudarnos mutuamente. La verdad es que Cabezón y Valle 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 tienen en cuenta.

Algunas semanas después, Argüelles estaba hablando con la Sra. Cabezón, una vez que ésta había vuelto de Ginebra.

Cabezón dijo, “estoy muy preocupada con el futuro de todo el proyecto. Si no empezamos a obtener resultados pronto, la subvención no se podrá renovar. Necesitamos hacer algo inmediatamente.”

Contestar y entregar en grupo las siguientes preguntas:

1. ¿Tiene alguna importancia la cuestión del liderazgo en el proyecto sobre energía solar?
2. Basándose en la Teoría del Camino hacia la Meta de House, ¿qué tipo de estilo de liderazgo se le podría atribuir a Crespo, como director del proyecto?. Y según la Teoría de la Contingencia de Fiedler, ¿cuál sería?
3. Suponga que Vd. es Miguel Argüelles. ¿Qué consejo le daría al Doctor Crespo?

El presente caso ha sido diseñado para adaptarse a los contenidos de la asignatura de Estructura y Comportamientos Organizativos de 4ºGADE de la UC. Por tanto, **NO** es un caso real. No obstante, se han utilizado algunos datos reales obtenidos de la página web del CSIC.