

La Confiable

Parte I

Todo comenzó muy bien. Tres días después de graduarse en administración de empresas, Alejandro Canales comenzó su primer día de trabajo en una compañía de seguros muy prestigiosa, La Confiable. Fue asignado al departamento de emisión de pólizas. El trabajo del departamento era en gran parte administrativo, sin que exigiera un alto grado de conocimiento técnico. Como el trabajo era repetitivo y tedioso, el empleado eficiente debía ser constante y estar dispuesto a soportar una gran monotonía.

En esa época Enrique Montes era el vicepresidente de la división. Enrique era actuario, un profesional técnico con un estilo de liderazgo de gran flexibilidad. Todo el mundo sabía que ganaba mucho dinero y que se pasaba el tiempo resolviendo crucigramas.

Alejandro fue contratado como candidato a un puesto gerencial y le prometieron un cargo de supervisor en el lapso de un año. Pero por una reorganización de los gerentes, hacía apenas seis semanas que lo habían nombrado jefe de una unidad de ocho personas.

Con la reorganización se pretendía modernizar el flujo de trabajo, perfeccionar y combinar los trabajos administrativos y aprovechar mejor el sistema de cómputo. Fue una ruptura demasiado radical con la forma tradicional de hacer las cosas y ocasionó mucha hostilidad y ansiedad entre el personal administrativo.

La dirección se dio cuenta de que se necesitaba un estilo flexible de supervisión para realizar la reorganización sin una enorme rotación de personal, de modo que dio absoluta libertad a sus supervisores para que dirigieran las unidades como lo consideraran más conveniente. Alejandro se sirvió de esa libertad para organizar reuniones de grupo y clases de capacitación en su unidad. Además ofreció a sus subordinados aumentos salariales si trabajaban duro para obtenerlos. Se quedaba a trabajar después de la hora de salida, participaba en actividades sociales con su unidad y seguía un estilo flexible de dirección, logrando incrementar la productividad, reducir los errores y perder menos tiempo. Las cosas mejoraron tanto que pronto atrajo la atención de la alta dirección, ganándose fama de un “superestrella” a pesar de ser considerado un “espíritu libre” y una persona poco ortodoxa. Se pensaba que su estilo flexible y orientado a la gente podía tolerarse porque los resultados eran excelentes.

Oportunidad de progreso

Al cabo de un año, Alejandro recibió una oferta de otra división de La Confiable, situada en la misma localidad. Querían que dirigiera una oficina en el área de mercadotecnia. El sueldo era excelente y le brindaba la oportunidad de reestructurar una oficina en desorden. La reorganización en su división de la compañía estaba casi terminada y la mayor parte de sus superiores y amigos tenía ya otros puestos. Alejandro decidió aceptar la oferta.

En su entrevista de despedida le dijeron que, si alguna vez quería regresar, siempre habría un puesto para él. Era evidente que tanto el personal como la dirección lo tenían en un alto concepto. Se celebró una fastuosa fiesta para despedirlo.

El nuevo puesto le procuró gran satisfacción en los primeros días, pero Alejandro se dio cuenta pronto de que no ofrecía las posibilidades a largo plazo que le habían prometido. Después de capacitar al nuevo personal, de automatizar la oficina y de revisar los libros, empezó a buscar una posición que le planteara retos y le diera la autonomía que necesitaba para alcanzar el éxito.

Su anterior vicepresidente en La Confiable, Enrique Montes, se enteró de que Alejandro buscaba otro trabajo. Le ofreció un puesto con el mismo sueldo que recibía en ese momento y el control sobre una unidad de catorce personas en la división que había dirigido. Luego de examinar otras opciones, Alejandro decidió regresar a su antigua división, pensando que lograría progresar durante los siguientes años.

Entra en escena César Núñez, regresa Alejandro Canales

Después de regresar a la división de La Confiable en la que comenzó a trabajar, Alejandro se percató de algunos cambios que habían ocurrido en los meses transcurridos desde su partida. El más importante había sido la contratación de un nuevo vicepresidente divisional, César Núñez, a quien se le había dado absoluta autoridad para dirigir la división. Ahora Enrique Montes “reportaba” a César. César gozaba de la reputación de ser una persona dura. En la división de César los empleados tenían que hacer las cosas como a él le gustaba y terminar a tiempo el trabajo.

Alejandro estaba ahora bajo las órdenes de una de sus antiguas colegas, Flavia Andrade, quien había sido ascendida al puesto de gerente durante la reorganización. Alejandro siempre se había llevado bien con ella y estaba seguro de que no habría problemas.

Al cabo de una semana Alejandro advirtió toda la magnitud de los cambios realizados. Ya no existía la atmósfera informal que había caracterizado su primera época en la división. Ahora se había implantado un sistema gerencial más estricto y orientado a las tareas. La moral de los supervisores había decaído a un nivel alarmante. César Núñez era el principal tema de conversación en toda la división. El personal bromeaba y decía que la administración por objetivos se había convertido en una administración por opresión.

A Alejandro lo recibieron con frases como “Bienvenido a la cárcel” y “¿Por qué regresaste? Debes estar desesperado”. Parecía como si todos estuvieran buscando otro trabajo o una transferencia. Esta apatía se reflejaba en la deficiente calidad del trabajo que se realizaba.

Una idea de Alejandro: el foro de los supervisores

Alejandro pensaba que un cambio en el estilo de dirección de su jefe (César) era imprescindible si se deseaba remediar una situación frustrante. Dándose cuenta de que sería difícil influir en su estilo directamente, Alejandro le pidió permiso a Enrique Montes para formar un foro en el que pudieran participar todos los supervisores del nivel de Alejandro en la división. Alejandro le explicó que la finalidad era mejorar el actual programa de capacitación para supervisores. Se celebrarían reuniones semanales, asistirían oradores invitados y se discutirían asuntos concernientes a la división y a la industria. Alejandro pensaba que el foro demostraría a César Núñez que tomaba muy en serio su trabajo y la necesidad de mejorar la moral de la división. Enrique autorizó la primera reunión.

Se celebró la reunión y diez supervisores que eran colegas de Alejandro aprovecharon de inmediato la oportunidad para consolidar el foro. El grupo adoptó una actitud muy optimista cuando preparó una declaración de intención a través de un e-mail, la cual rezaba así:

Para: Enrique Montes
De: Supervisores de servicios de asuntos nuevos
Asunto: Foro de supervisores
CC: César Núñez
Gerentes

El martes 20 de mayo el foro tuvo su primera reunión. El objetivo era identificar áreas comunes de interés para los participantes y escoger los temas que sería interesante tratar.

La primera área identificada fue el vacío que, a nuestro juicio, existe en el programa de capacitación de los supervisores. A causa de condiciones que escapan al control, muchos de nosotros hemos desempeñado labores de supervisión sin contar con una capacitación y experiencia adecuadas. Por tanto, nuestra intención es utilizar el foro de supervisores como un vehículo con el cual mejorar el programa actual de capacitación de los supervisores. Las áreas que esperamos abarcar con esta capacitación complementaria son: a) moral / satisfacción en el trabajo; b) calidad del trabajo y del servicio; c) productividad; y d) competencia administrativa en su relación con la industria de los seguros de vida.

Teniendo presentes los objetivos anteriores, hemos preparado una lista de actividades que nos gustaría realizar:

1. Utilización más completa de los programas de capacitación que se imparten en la compañía, destinados a supervisores y a futuros gerentes, es decir, introducción a la supervisión, orientación y asesoramiento.
2. Realizar reuniones con una serie de oradores provenientes de diversas secciones de la compañía. Esto nos ayudará a conocer los aspectos técnicos de sus departamentos y su estilo gerencial.
3. Invitación a oradores externos para que hablen ante el foro sobre temas como desarrollo gerencial, estructura y comportamiento organizacional, política de la empresa e industria de los seguros. Los oradores podrían ser profesores universitarios, consultores y funcionarios estatales de seguros.
4. Capacitación externa. Esto podría incluir la asistencia a seminarios en que se discutiera la teoría y el desarrollo administrativo en relación con la industria de los seguros.

En conclusión, confiamos en que este memorándum explique claramente lo que intentamos lograr con este programa. Esperamos que los puntos antes señalados proporcionen credibilidad al foro y lo establezcan como una herramienta eficaz en todos los niveles de la dirección. Al complementar nuestra capacitación en el trabajo con una serie de oradores y clases, nos proponemos desarrollar al futuro personal gerencial con una amplia perspectiva de la industria de los seguros de vida y del papel que los gerentes desempeñan en ella.

El grupo estaba seguro de que en el memorándum se expresaba de modo exacto y diplomático su descontento con la situación actual. Sin embargo, se preguntaban cuáles serían los resultados de su acción y que más podrían haber hecho.

Parte II

Enrique Montes convocó una junta de emergencia por petición de César Núñez, a fin de tratar el problema del "sindicato" que estaban formando los supervisores. A la junta asistieron cuatro directores generales, Enrique Montes y César Núñez. En ella se propuso desbandar el foro para "ponerlos en su lugar". Sin embargo Enrique Montes opinaba que desbandar el foro era una estrategia muy dura que podría traer problemas con los empleados y consideró que el foro debía continuar aunque de un modo más moderado. Se adoptó su opinión pero todos sabían que César Núñez se oponía decididamente al grupo y quería que se castigara a sus fundadores. Al respecto señaló: "Esto no es una democracia y ellos no son un sindicato. Si no les gusta esto, pueden

marcharse a otra empresa”. Los gerentes iniciaron una investigación para descubrir quiénes eran los principales autores del memorándum y poder tomar cartas en el asunto.

Por esa época la unidad de Alejandro había cometido un error en un caso, cosa que César Núñez tuvo que admitir con mucha vergüenza ante su jefe. Ese incidente era más de lo que César Núñez pensaba soportar por causa de Alejandro Canales. En la siguiente junta de los gerentes César entró precipitadamente, declarando que el siguiente supervisor que “cometiera un error” sería despedido. No permitiría más situaciones como aquella en su división y repitió su afirmación anterior de que “si no les gusta esto, pueden marcharse a otra empresa”. Enrique y todos los presentes supieron entonces que Alejandro era un hombre marcado.

Alejandro siempre había sido un supervisor afable y tranquilo. La principal razón de éxito de las unidades donde había trabajado era la atención que prestaba a cada persona y la manera en que interactuaba con el grupo. Tenía fama de ser un hombre justo, un excelente juez del personal en lo tocante a las promociones y todos reconocían su habilidad para ayudar a los que habían tenido algún problema. Motivaba a la gente con un estilo dinámico y personalizado, y se distinguía porque no tomaba muy en serio las reglas. Las trataba como si fueran un obstáculo contra la dirección y generalmente recurría a su criterio personal para decidir que era importante. En su oficina había un letrero que decía “Cualquiera puede dirigir por medio de reglas. Sólo un hombre excepcional puede hacerlo sin ellas”. Era un sistema contrario a la política de la compañía, pero en el pasado se le habían tenido a Alejandro muchas consideraciones por los excelentes resultados de su unidad. Pero, por su participación activa en el foro de los supervisores, se le consideraba ahora un elemento perturbador y ya no un “superestrella”, y su estilo tan singular sólo servía para empeorar las cosas.

Ante el rumor de que lo iban a despedir, Alejandro se puso a evaluar detenidamente la situación.

Alejandro optó por la siguiente determinación:

1. Mantener vivo el foro, pero moderar su tono para no molestar a César Núñez.
2. No dejarse llevar por el pánico. Simplemente trabajar más duro y con más inteligencia que el resto de la división. Este plan comprendía una capacitación masiva y remotivación de su personal. Celebró reuniones semanales, una capacitación conjunta con otras divisiones y siguió fomentando las relaciones interpersonales para motivar al grupo.
3. Lograr el reconocimiento de clientes y proveedores a través de un excelente servicio y hacer que los elogios los recibiera César Núñez.

Los resultados después de ocho meses fueron impresionantes. La unidad de Alejandro mejoró la rapidez de procesamiento en un 60% y redujo los errores en un 75%. Su personal era el mejor capacitado de toda la división. Alejandro tenía un archivo de cartas dirigidas a César Núñez en que se elogiaba el excelente servicio dado por la unidad. Además, el foro de los supervisores había ido adquiriendo credibilidad pese a muchas oposiciones, si bien se había restringido considerablemente su campo de acción. Alejandro había mejorado tanto que incluso presentaba informes a tiempo como una concesión a la dirección.

Alejandro estaba seguro de que los resultados hablarían por sí solos. Sin embargo, un mes antes de su promoción prometida y un mes después de un magnífico incremento salarial en reconocimiento a sus extraordinarios logros, fue llamado a la oficina de su gerente Flavia Andrade. Ella le informó que, tras un examen detenido y prolongado, se había tomado la decisión de negarle el ascenso por su falta de atención a los detalles. Esto no significaba que no fuera un buen supervisor, sólo que debía acostumbrarse a seguir el liderazgo de otros. Alejandro se sintió asombrado y lo manifestó. Pero, antes de hacer algún otro comentario, pidió ver a Enrique Montes y a César Núñez al día siguiente.

La entrevista decisiva

Sentado ante Enrique y César, Alejandro les preguntó si coincidían con la evaluación que Flavia le había expuesto. Contestaron afirmativamente. Cuando preguntó si otro supervisor superaba su capacidad y sus resultados, dijeron que Alejandro era el mejor de los supervisores, si no es que el mejor de todos. Entonces por qué, preguntó Alejandro, le negarían una promoción cuando se la concedían a otros de menor habilidad. La respuesta la dio César: “En esto no hay nada personal, pero simplemente no nos simpatizas. No nos gusta tu estilo gerencial. Eres una persona muy extraña. No podemos dirigir una división en la que diez supervisores hacen cosas diferentes. ¿Qué clase de negocio crees que es éste? Necesitamos a personas que se ajusten a nuestro estilo y métodos, de manera que podamos medir objetivamente sus resultados. Aquí no puede admitirse una interpretación subjetiva de las normas. Estamos convencidos de que, si en realidad quisieras, podrías ser un excelente gerente. Lo que sucede es que ahora nos creas problemas y produces desorden. No necesitamos eso. No importa que seas el mejor ahora”.

Alejandro se sintió profundamente decepcionado. Volvió el rostro hacia Enrique y exclamó con nerviosismo: “¿Quieres decirme que no importan en absoluto mis resultados? ¿Lo único que importa es como hago las cosas?” Enrique se recargó en la silla y dijo con un tono de indiferencia: “En pocas palabras, sí”.

Parte III

Un hecho decisivo

Las semanas que transcurrieron luego de la entrevista que tuvo Alejandro con Enrique y César estuvieron cargadas de complicaciones y problemas difíciles de resolver, tanto para Alejandro como para la empresa. Alejandro no quería darse por vencido, después de tanto esfuerzo, méritos y reconocimientos, no podía lograr entender qué es lo que había hecho mal. Durante la semana posterior a la entrevista Alejandro sufrió migrañas, contracturas musculares e insomnio. No le prestó mucha atención a estos síntomas, dado que ya los había padecido en otras oportunidades, y continuó esforzándose cada vez más en hacer su trabajo de un modo excelente. Su novia, Brenda, lo acompañaba y entendía, aunque al mismo tiempo comenzaba a preocuparse por su estado de salud. Ella le insistía y le decía que tenía que dejar un poco de lado su trabajo, salir con amigos, estar más con su familia y descansar. Sin embargo, Alejandro le respondía a Brenda que no podía perder el tiempo en esas cosas ya que tenía que demostrarle a la empresa quién era él y todo lo que habían logrado gracias a él”. Una noche mientras cenaba con su novia, Alejandro se desplomó sobre la mesa. Al día siguiente César recibió un llamado: era Brenda quien le comunicó que Alejandro había sufrido un infarto y que afortunadamente ya se estaba recuperando en un hospital de la zona. César dio la noticia inmediatamente a Enrique y Flavia, quienes no demostraron demasiada preocupación. César dijo: “Alejandro me contó una vez que tenía el colesterol muy alto y sufría de hipertensión. Además su padre murió a causa de un infarto. Por lo tanto, él ya era más propenso a que esto le sucediera”. Enrique y Flavia se quedaron en silencio. La reacción del personal que estaba a cargo de Alejandro así como la de sus compañeros, los supervisores con quienes había formado el foro, fue totalmente diferente. Apenas se enteraron de la noticia se acercaron al hospital en el que estaba internado Alejandro, contuvieron a su novia y a su familia, incluso le ofrecieron la ayuda que necesitaran, ya sea económica como de otro tipo. César no podía contener su broca y un día mientras estaba almorzando con Enrique y Flavia les dijo: “Yo no entiendo por qué tanta preocupación por Alejandro. Lo único que falta es que ahora pase a ser un héroe”. En ese momento Enrique se levantó y dijo que iba a buscar café, mientras Flavia simuló recibir una llamada del celular.

Alejandro vuelve a la empresa

Luego de un par de meses, Alejandro regresó a su trabajo. Fue recibido con aplausos, mensajes de ánimo y hasta un cartel en la entrada de su oficina que decía: "Bienvenido Alejandro, La Confiable te estaba esperando". El mismo día en que Alejandro regresó, un grupo de supervisores organizaron una cena íntima. Los supervisores presentes en la cena dieron su opinión a Alejandro sobre la situación actual de La Confiable. Guillermo expresó: "La empresa se ha transformado en un gran desorden, cada uno de los empleados hace las cosas a su manera, ya no se puede percibir la idea de un proyecto común". Pablo, exclamó: "Sí, todo esto es responsabilidad de César, por sus muy malos tratos con las personas y por no respetar el trabajo de los demás". Joaquín afirmó: "Yo no estoy tan de acuerdo con Pablo, si bien tampoco defiendo a César. Entiendo que la empresa en el último año no estuvo a la altura de la competencia y no considero ciertos cambios radicales que se produjeron en el mercado financiero". Carlos, uno de los supervisores con mayor trayectoria en la empresa, miró fijamente a Alejandro y le dijo: "Yo te recomiendo que busques otro trabajo y aproveches tu potencial. La Confiable se transformó en "La impredecible".

Al día siguiente Alejandro conversó con Brenda sobre lo que le habían informado sus compañeros. Brenda le dijo que si continuaba en la empresa terminaría arruinando su salud. Además aprovechó para avisarle sobre una oportunidad de trabajo que su familia le había conseguido a él en otra localidad. La familia de Brenda tenía muchos contactos con empresarios y, conociendo la situación de Alejandro, buscó por todos los medios conseguir un trabajo muy bien remunerado y que permitiera su desarrollo profesional. Brenda, que trabajaba como bioquímica en un laboratorio multinacional, estaba dispuesta a mudarse y conseguir otro trabajo. Alejandro no pensaba de la misma manera y le dijo a Brenda: "Esta es una oportunidad para mí y para la empresa, una oportunidad única. Yo tengo que volver, recuperar el entusiasmo de la gente y sacar la empresa adelante nuevamente". Sin embargo, a pesar del regreso de Alejandro a la empresa y del buen trato y confianza que había brindado a su personal, la productividad en su sector cayó considerablemente, al igual que la del resto de los sectores de la compañía. César no perdió oportunidad para adjudicar fallas y errores a Alejandro.

Comienzan los cambios en el trabajo de Alejandro

Durante los meses siguientes el trabajo se había convertido para Alejandro en un verdadero calvario. César le había modificado su horario de trabajo, incluyendo jornadas completas los fines de semana y obligándolo a quedarse a trabajar de noche cuando surgía un tema que había que resolver de modo urgente. Además Alejandro estaba todo el tiempo pendiente de las llamadas telefónicas que César le hacía en cualquier horario del día, e incluso algunas veces también por la noche. En cada una de esas llamadas, César aprovechaba para adjudicarle la culpa a Alejandro sobre cada problema que se presentaba en la empresa, ya sea que el mismo estuviera relacionado con los clientes, los proveedores, e incluso con los mismos empleados. Intentaba por todos los medios atribuir cualquier inconveniente a Alejandro. En este sentido le decía que últimamente lo notaba muy pendiente de su familia y especialmente de su novia, y que esto lo distraía en el trabajo y le provocaba muchos errores. También le mencionó una y otra vez que no estaba de acuerdo en que un licenciado en administración de empresas ocupara su posición, ya que su formación no era adecuada para el puesto. En una conversación César le dijo a Alejandro: "Muchos de los errores que cometiste se debieron a que escuchaste demasiado a los empleados. Si uno trata de complacer a todos, termina perjudicando el negocio, y eso es exactamente lo que lograste".

Un final ¿inesperado?

Ante las acusaciones de César, Alejandro empezó a reaccionar cada vez con mayor enojo: ya no podía distinguir con claridad qué es lo que estaba pasando, qué sentía él frente a eso y qué quería

hacer. La calidad de su trabajo comenzó a decaer cada vez más y ya no contaba con el apoyo de sus compañeros ni de sus empleados. Había empezado a correr el rumor de que Alejandro estaba siempre muy cansado, ansioso, irritable, quejoso, insatisfecho. Incluso se decía que hacía comentarios negativos sobre su trabajo, tanto dentro como fuera de la empresa, generando una mala imagen.

Una noche mientras cenaban, Brenda le informó a Alejandro que había obtenido un ascenso en su trabajo, que la habían designado a cargo de una sucursal del laboratorio ubicada en otra ciudad y que se mudaría con o sin él. Le explicó que había tomado esa decisión teniendo en cuenta la historia de las mujeres en su familia, mujeres que, como ella decía, no tuvieron posibilidades de estudiar una carrera universitaria. Brenda exclamó: "Mi padre pudo estudiar, trabajar y crecer profesionalmente gracias a mi madre, quien no solamente se ocupaba de todas las tareas del hogar, sino que además cuidaba a mis hermanos, a mí y a mis abuelos. Eso sí que era un trabajo y nunca nadie se lo reconoció a las mujeres de mi familia". Antes de irse, Brenda le dijo a Alejandro: "Hoy yo puedo elegir escribir mi propia historia". Cuando se fue Brenda, Alejandro se quedó solo pensando...qué haría ahora.