



# Caso Práctico

Pedro Jiménez

## Caso Práctico: Pedro Jiménez

Pedro Jiménez (PJ) estaba trabajando en su Curriculum Vitae. Ya había advertido a su esposa que esperaba, en cuestión de semanas, ser despedido de SITELCO, donde llevaba tres años trabajando. A su jefe y mentor, se le acababa de degradar a lo que parecía ser un cargo sin importancia. Ahora, pensaba, sólo era cuestión de tiempo que él también perdiera su empleo.

Ocho meses antes, las cosas parecían ir por un camino muy distinto. En aquel entonces, el jefe de PJ, Antonio Campos (AC), le había seleccionado para lo que parecía ser una oportunidad estimulante y potencialmente gratificante: ser uno de los dos instructores locales para un programa de calidad total que iba a lanzarse próximamente en SITELCO, la empresa de telecomunicaciones donde trabajaba. No sólo le apasionaba a PJ la oportunidad de aplicar algunos de los principios de dirección que para él eran tan importantes, sino que también, pensaba que este programa podía ser justo lo que hacía falta para poner a SITELCO en rumbo hacia un cambio muy necesario.

Fundada hacía 20 años por tres antiguos empleados de DiTelecom, SITELCO fabricaba placas de circuitos impresos que vendía a las principales operadoras de telefonía europeas. Aunque la empresa se había vendido diez años antes, la compañía matriz otorgaba a SITELCO una amplia autonomía. SITELCO era pequeña, pero se enfrentaba a pocos competidores en su nicho, había crecido a un ritmo estable, sobre todo, después de la apertura del mercado a nuevos competidores. Con el sector de las telecomunicaciones en un estado de confusión, tanto los nuevos operadores como los distribuidores que les servían, acumularon stocks de productos, incluidos los equipos que fabricaba SITELCO, para poder abastecer sus potenciales clientes. Como resultado, las ventas subieron a más de 60 millones de euros, llegó a tener más de 1000 personas en plantilla y sus perspectivas de futuro parecían ser inmejorables. Muchos de los que trabajaban en la empresa pronosticaban que, en cinco años, SITELCO tendría un volumen de negocio de 100 Millones de euros.

Pero el auge de SITELCO duró poco. Debido a los stocks acumulados por el sector, las ventas sufrieron un bache importante el año siguiente. Además, por primera vez, SITELCO empezó a toparse con una competencia seria en su mercado.

A medida que las placas de la empresa se iban convirtiendo en un producto genérico, los clientes empezaron a basar sus decisiones de compra en función de los precios y plazos de entrega que en la calidad. Para colmo, el primer intento de la empresa en digitalizar un sistema de recepción de señales va muy atrasado. Como resultado, las ventas de SITELCO habían caído a cerca de 40 Millones de euros, y había recortado su plantilla a 800 personas.

Otros cambios flotaban en el aire. Un año antes, otra empresa había comprado SITELCO. Sin embargo, a diferencia de su compañía matriz anterior, su nuevo dueño, TelSignal, una Joint Venture americana de telecomunicaciones, con un volumen de negocio de 500 millones de euros, hizo saber en el primer año, que tenía intención de hacerse ver y oír. En noviembre del mismo año, TelSignal empezó a formular un programa de calidad total, basado en un modelo muy elogiado que pensaba implantar en todas sus filiales. El objetivo del programa no era solamente mejorar la calidad del producto y fomentar mejores prácticas de gestión, sino también, reunir todas las empresas dispersas y diversas que TelSignal había adquirido bajo un solo paraguas corporativo. En abril, TelSignal ya estaba empezando a formar a instructores de cada una de sus empresas en el programa de calidad total.

Cuando AC, director de ingeniería de SITELCO, pidió a PJ que fuera uno de los dos instructores locales para el programa de calidad total, parecía ser una elección lógica. PJ consideraba a AC como su mentor, y los dos hombres tenían ideas similares sobre la mejor forma de dirigir a las personas. Aunque el estilo de dirección de SITELCO podía caracterizarse en términos globales como autocrático y básicamente poco sensible a las preocupaciones de los trabajadores, tanto PJ como AC habían trabajado, en el lado de ingeniería del negocio, para fomentar la solución de problemas y comunicaciones abiertas, así como para conseguir la participación de los trabajadores.

Además, PJ ya había demostrado tener una habilidad especial para identificar problemas dentro de un departamento específico en SITELCO, e idear estrategias eficaces para resolverlos. Aún no hacía un año desde que AC había ascendido a PJ al cargo de gerente de servicios de ingeniería, el grupo responsable de realizar el trabajo de diseño de productos y elaborar la documentación para la fabricación, una de las unidades más problemáticas de SITELCO.

Como gerente de servicios de ingeniería, PJ tuvo que redefinir un proceso de diseño improvisado, corregir documentación inadecuada y reducir la altísima tasa de rotación de personal. Basándose en lo que había leído, así como en su propia experiencia como directivo en una serie de puestas en marcha de proyectos de informática, PJ se puso a trabajar.

Primero hizo algunos cambios de personal, eliminando o reasignando a unos responsables que eran particularmente reacios al cambio. A continuación, reunió las opiniones de su grupo sobre cómo definir mejor el proceso de diseño, trazó e implantó una nueva estrategia de integración informática y reorientó al grupo, centrándolo en metas de satisfacción del cliente. Pocos meses después, los resultados ya eran impresionantes: el proceso de diseño de la empresa era más sensible a las necesidades del cliente; los propios diseños tenían menos errores; el plazo necesario para terminar un diseño se había reducido a la mitad; y PJ había eliminado la elevada tasa de rotación de personal. Además, PJ irradiaba un entusiasmo contagioso que le hacía un líder popular. Su trato agradable e igualitario, tanto con sus colegas como con sus subordinados, así como con las mujeres, típicamente de mediana edad, que trabajaban en la línea de montaje de las placas de circuitos impresos, le hacían una persona muy indicada como instructor.

Por último, AC estaba resuelto a poner a un representante fuerte en el programa de calidad total. Aunque muchas empresas experimentan una división natural entre sus grupos de ingeniería y el resto de sus operaciones, en SITELCO esta división adquiría proporciones desmesuradas. De hecho, la cultura corporativa se caracterizaba por la extrema polaridad que existía entre los dos lados de la organización. El personal de ingeniería de SITELCO estaba aislado en su propio edificio, separado del resto de las operaciones por un largo pasillo, y esta separación física parecía simbolizar la profunda brecha organizativa que existía entre los dos lados.

La antipatía entre ingeniería y operaciones existía desde hacía muchos años. Sin embargo, los actuales máximos responsables de los dos grupos –AC y su homólogo en operaciones Ricardo González (RG)- parecían ser especialmente incompatibles. Mientras AC quería aportar una nueva mentalidad y nuevas prácticas de dirección, PJ caracterizaba a RG como una persona que daba más importancia a las apariencias y menos a resultados concretos; un directivo que recompensaba a los que imitaban sus creencias y raras veces cuestionaba el status quo.

Puesto que tanto como AC como RG eran responsables de seleccionar a un instructor para el programa, AC estaba convencido que el cargo lo debía ocupar uno de sus mejores gerentes. El director general de SITELCO, que raras veces aparecía por la empresa, y último miembro del equipo fundador, había elegido a RG como representante de la empresa en el equipo corporativo de mejora de calidad, el grupo consultivo para el programa de Calidad Total cuyos integrantes eran representantes de la sede corporativa, así como de cada una de las filiales de TelSignal. En opinión de AC, este nombramiento ya había dado a RG una oportunidad injusta de utilizar el programa de calidad en beneficio propio. La presencia de PJ, pensaba, ayudaría a equilibrar el proceso.

Cuando AC se lo planteó, PJ dijo que sí, pero la respuesta delataba su ambivalencia. PJ: “Cuando empecé, le dije: “Lo haré si no tengo que mentir”, recordaba PJ. “Si tengo que mentir, dejaré de ejercer el cargo”.- No tenía mucha fe en nuestra capacidad de implantar el cambio.”

Esta intranquilidad de PJ se debía a varios factores. Por una parte, temía que un programa de este tipo pudiera inducir a elevar demasiado las expectativas de los trabajadores. Ya había visto pruebas de la gran resistencia al cambio que podía plantear la cultura de la organización. En particular, temía que la marcada polaridad de la empresa pudiera presentar una barrera infranqueable a cualquier programa de cambio destinado a unificar la organización entera detrás de una causa única.

Aunque sus esfuerzos para fomentar la colaboración dentro de su propio departamento de diseño de ingeniería habían tenido éxito, PJ ya había experimentado personalmente, las frustraciones de intentar conseguir este tipo de colaboración a nivel de toda la empresa. Varios meses antes, cuando estaba empezando a trabajar en la reorganización del proceso de diseño de ingeniería, PJ había intentado crear un equipo interfuncional eficaz con el fin de desarrollar prácticas para que su grupo pudiera servir y trabajar mejor con otras operaciones de SITELCO. Sin embargo, el concepto de equipo sufrió una muerte prematura cuando sus colegas de otras áreas asistían a las reuniones con pocas ganas de trabajar o simplemente no se molestaban en asistir.

Otro inconveniente del puesto de instructor era que PJ tendría como co-instructor a Sergio Méndez (SM), un gerente tipo bombero, del lado de operaciones, con quien ya había tenido algunas discrepancias y por quien sentía muy poco respeto. “Era de chiste”, reía PJ, “es como si dijeran que se habían elegido el aceite y el agua para impartir juntos esta formación.”

No obstante, a pesar de estos temores, PJ todavía retenía una parte de su entusiasmo inicial. En el fondo, esperaba que el programa de calidad se convirtiera en el cambio fundamental que necesitaba SITELCO; “lo veía como la última oportunidad de cambiar la organización en una dirección que ya había estado intentando implantar en mi propio grupo de servicios de ingeniería”. Explicaba: “dije a mi gente que tuvieran paciencia. Si puedo poner en marcha este programa de calidad, todos estaremos luchando bajo la una bandera común.”

De hecho, PJ estaba cada vez más convencido de que, a no ser que SITELCO adoptara algún tipo de programa de cambio, sus días estaban contados. El antagonismo entre ingeniería y operaciones, que había prosperado bajo el débil liderazgo del director general de SITELCO, no sólo imposibilitaba que la organización funcionara de forma eficaz y eficiente, sino que estaba literalmente amenazando con partir la organización por la mitad. – PJ: “Hubo un directivo de operaciones que me dijo justo antes de dimitir que su mayor deseo era que acabara la lucha entre AC y RG”, confiaba PJ, “así por lo menos sabríamos quién había ganado y qué teníamos que hacer”.

### Empieza el proceso

Durante mayo y junio, PJ y SM se unieron con otros diez instructores de otras instalaciones de TelSignal para asistir a un cursillo de formación de tres semanas de duración, diseñado para familiarizarles con los materiales de Calidad Total y enseñarles técnicas de comunicación y presentación. Aunque persistían los signos de los obstáculos que tendrían que vencer – PJ y SM, intentaban reservar asientos en distintos puntos del avión cuando volaban a estas sesiones de formación, por ejemplo- PJ se sentía alentado por el calibre del programa. Decía: “me impresionaron los materiales” recordaba. “como ya había leído mucho sobre el tema, incorporaban la mayor parte de lo que había aprendido anteriormente.”

Concretamente, el programa se centraba en concienciar a los empleados de las seis Metas de Calidad Total siguientes:

1. Proporcionar una calidad de producto y servicio mejor que todos los competidores.
2. Ser el productor de calidad de menor coste.
3. Perseguir sin descanso la mejora de la calidad.
4. Dirigir a través del liderazgo.
5. Involucrar personalmente a todos los empleados mediante actividades participativas.
6. Incorporar a empleados que aborden su trabajo sin miedo.

Con estas metas implantadas, - prometía la literatura del programa- TelSignal estaría en el buen camino para convertirse en líder del mercado en el sector de telecomunicaciones.

Estos conceptos no eran nada nuevos para PJ. Sin embargo, aparentemente sí que eran nuevos para RG, representante de SITELCO en el Equipo Corporativo de Mejora de la Calidad, que había asistido a algunas de las mismas reuniones. “Cuando volví de mi primera sesión introductoria, RG me decía: “es una maravilla. Cuántas cosas nuevas aprendes”, recordaba PJ. “Como la mayor parte de esto lo había oído antes, dije: “no, realmente no aprendí muchas cosas nuevas, aprendí alguna terminología nueva. Y me ha interesado mucho aprender la terminología, porque concuerda con el estilo de dirección que he estado intentando practicar”.

Según el plan, PJ y SM no iniciarían el programa de formación en SITELCO hasta septiembre. Mientras tanto, TelSignal envió un equipo de instructores corporativos a SITELCO, en julio, para presentar el módulo de Calidad Total a los mandos altos e intermedios de la empresa. En total, unos 25 directivos asistieron al programa de dos días –el mismo programa que PJ y SM impartirían más tarde al resto de la organización-. “esta presentación tenía dos finalidades”, explicaba PJ. “Hacer más fácil nuestro trabajo como instructores y dar tiempo a la dirección para pensar en la magnitud del cambio que se produciría cuando empezáramos a impartirlo a los empleados”.

Sin embargo, por lo menos para PJ, la respuesta al programa le preocupó profundamente. Todavía recordaba la desagradable sensación que experimentó cuando terminó la presentación a los directivos. “Fue la primera vez que nuestro equipo entero de alta dirección había visto el programa, y no hubo ni una sola pregunta durante toda la presentación. Lo que más miedo me daba era pensar que a nadie le importaba un rábano, o que nadie lo comprendía, o que estaban muertos de miedo”. Añadía: “nos habían dicho en clase que cuando presentáramos el material, tendríamos primero nuestros paladines o campeones; segundo, la gente que podríamos convertir; y tercero, los que lo rechazarían. A medida que iba observando las reacciones de la audiencia, me di cuenta de que había un par de paladines y posiblemente ningún converso.”

Antes de empezar el programa general, PJ y su pareja, SM, intentaron sentar las bases necesarias para apoyar el ambicioso programa que iban a presentar. Se reunieron con el Equipo Local de Mejora de la Calidad, un grupo interfuncional de directivos escogidos básicamente a dedo por RG, que debía actuar como una especie de comité rector – estableciendo pautas y otros medios de ayuda para implantar el programa-. Además, trabajaron para pulir sus presentaciones. Durante este tiempo, el respeto mutuo entre los dos instructores empezó a crecer. PJ se daba cuenta de que ambos estaban comprometidos con el programa e intentaron dejar a un lado sus diferencias y aunar esfuerzos por el bien de la empresa.

Sin embargo, a medida que el programa de calidad ocupaba una parte cada vez más importante de su tiempo, el departamento de PJ empezaba a sufrir sus frecuentes ausencias. Había problemas de personal pendientes de resolver, por ejemplo. Frente a esta doble demanda de su tiempo, tanto él como SM se pusieron de acuerdo en que necesitaban una semana más para tener a punto el lanzamiento del programa en septiembre. Sin embargo, cuando pidieron a RG, como representante de calidad corporativo, una prórroga de una semana, no se la concedió. “Ni siquiera voy a juzgar si era que RG no quería esperar o si era la central que le estaba dando prisa”, decía PJ.

## **Empieza la formación en Calidad Total**

Con algunos apuros de última hora, PJ y SM pusieron en marcha el programa de formación. En septiembre, presentaron juntos tres seminarios de dos días a grupos de unos 25 empleados, generalmente del mismo nivel jerárquico. “MI idea era que estas clases debían imbuir en estas personas una creencia en un nuevo sistema de dirección y un nuevo entorno de trabajo”, decía PJ. “Expusimos cosas concretas que la gente podía hacer y cosas que ellos deberían ver”.

Llevar a cabo las sesiones reavivó una parte de la esperanza y optimismo de PJ. Un factor importante era el hecho de que le gustaban los materiales que utilizaba. El formato no era enteramente rígido y permitía a los instructores resaltar los puntos que consideraban más importantes. Además, la combinación de talleres, vídeos y otras presentaciones multimedia era divertida, tanto para los instructores como para los asistentes. “Sentía que tenía las herramientas que necesitaba, reflexionaba PJ, para hacer evidentes a todo el mundo las grandes deficiencias de la organización”.

Pero, lo que era aún mejor, los trabajadores de línea que asistían a los programas estaban mostrando un entusiasmo incondicional por el concepto de Calidad Total. Según PJ, los empleados iban a los talleres con listas de ejemplos de cómo no se hacían las cosas según un plan de Calidad Total, e ideas para solucionar los problemas. “Lo que me intrigaba era la capacidad de los trabajadores de línea para entender lo que estábamos diciendo, y la incapacidad de la mayoría de sus superiores para verlo tan claro”, exclamaba. “En algunos casos se trataba de personas que no habían acabado sus estudios en el instituto, pero lo captaban enseguida. Para ellos, era simplemente una cuestión de sentido común y tratar correctamente a la gente”. Añadía: “si pudiera haberme llevado el 95% de esos trabajadores de línea y empezar otra empresa con ellos ese mismo día, en términos de solución de problemas, de productividad y de motivación, habría sido un éxito seguro”.

## **Empiezan los problemas**

Sin embargo, no pasó mucho tiempo antes de que el optimismo inicial de PJ empezara a desvanecerse. A las pocas semanas de empezar la formación, su temor original de encontrarse en una situación de tener que diseminar mentiras parecía que iba a convertirse en realidad. “Soy un buen comunicador”, explicaba, “y con estas herramientas y mi entusiasmo, lo primero que iba a hacer era crear unas expectativas muy alejadas de la realidad. Luego, los trabajadores volverían a su mundo real y no sólo no habría cambiado nada sino que se darían cuenta de que ellos tampoco iban a tener ninguna posibilidad de cambiarlo.”

De hecho, afirmaba PJ, esto es exactamente lo que empezó a ocurrir. Uno de los problemas “fáciles de arreglar” que un trabajador había presentado en uno de los primeros talleres de calidad era el de las “placas que rebotan”. Concretamente, según la manera en que estaba organizado el proceso de montaje, los trabajadores colocaban pequeños componentes en una placa de circuitos impresos, apilaban las placas en carros y luego llevaban los carros al otro lado de la sala, donde otros trabajadores estañaban los componentes en el circuito. Sin embargo, como muchos de los carros tenían ruedas metálicas duras, cuando pasaban sobre las grietas del suelo, las placas rebotaban y los componentes sin estañar salían disparados como palomitas.

Este era precisamente el tipo de problema manejable que PJ quería atacar. Animó a los participantes de los talleres a encontrar soluciones aceptables –que la gente de mantenimiento construyera carros nuevos a partir de piezas de recambio, o que se pidieran carros nuevos con ruedas blandas de goma- y llevar las ideas a los supervisores de secciones para que se implantaran. Pero el problema persistía. “Pasaron tres o cuatro semanas y, en una clase nueva”, recordaba PJ, “pedí un ejemplo de algo que se pueda arreglar. “¡Placas que rebotan!” dijeron, no me lo podía creer”. Añadía: “Pasado cierto tiempo, la gente que venía sabía que ese tema se había tratado en el pasado y no se había resuelto, con lo que yo estaba perdiendo credibilidad”.

Finalmente, PJ pidió a SM que investigara la situación, puesto que correspondía al lado de operaciones del negocio. En ese mismo momento, llegaron carros nuevos. Pero aunque el problema finalmente se resolvió, PJ nunca perdonó el daño que había hecho la larga espera su propia credibilidad. “RG siempre nos estaba diciendo apostar por las cosas seguras –buscar cosas que se podían hacer sin problemas-“se quejaba. “Ese era el problema más sencillo y no se estaba solucionando. Yo no lo veía como un éxito. Porque veía la estructura burocrática y sistema de valores que había detrás”. Añadía: “la dirección tenía una actitud como de decir: “Estoy trabajando con problemas muchos graves que unos componentes que saltan de las placas”.

Hubo otras interacciones preocupantes. Una mujer, en una de las primeras reuniones, se quejó que desde hacía años se golpeaba la rodilla en un gran enchufe que sobresalía de la pared debajo de su mesa de trabajo. Después de enseñarle cómo plantear el tema en la reunión de calidad semanal de su grupo, la mujer se marchó contenta. Pero cuando PJ fue a la planta la semana siguiente para intercambiar impresiones con los participantes de la reunión, la mujer le reclamó: “PJ, me has engañado” No solamente no había podido plantear su queja a su supervisor, sino que la supervisora le había dicho, sin más, que no tenía ni tiempo ni presupuesto para reuniones semanales.



PJ, incapaz de resolver el asunto ni con la supervisora ni con su jefe, finalmente recurrió a contabilidad, resuelto a que tuviera lugar la reunión –supuestamente un “mandato corporativo” del programa de calidad. “Fui a contabilidad y les dije: “Quiero cargar una reunión de una hora a mi grupo, porque ese grupo en operaciones no lo puede pagar y es imprescindible que esa gente tenga su reunión”, relataba. “Yo caía bien a la persona en contabilidad y comprendió lo que estaba intentando, pero me dijo que no lo podía hacer de esa forma”. Añadía: “esa reunión tardo al menos un mes en celebrarse, e hizo falta otro mes para que se arreglara el enchufe. Fue un éxito, pero mira cuánto esfuerzo.”

Estos incidentes dejaban a PJ con la duda de si había alguien en la alta dirección de la empresa, RG incluido – el enlace de calidad de SITLECO con la central- que estuviera comprometido con los cambios que estaban predicando. Aunque el manual de formación recalca la importancia de promover la participación de los empleados, a los empleados que pedían cambios –como la mujer que se quejaba del enchufe- se les hacía caso omiso o, pero aún, se les percibía como personas problemáticas. “La alta dirección sabía cómo hacer todo mejor que la persona que trabajaba en la fábrica”, gruñía PJ. “Había un ambiente autocrático y falto de confianza, especialmente en fabricación. No paraban de decirme cosas como: “Oye, los hombres de verdad no dirigen de esta manera”.

Además, decía PJ, algunos directivos empezaron a promover sus propias teorías disfrazándolas como parte del nuevo programa de calidad. “la gente decía: “yo estoy intentando hacer calidad total, y si tú no estás de acuerdo conmigo, entonces no estás de acuerdo con la calidad total”.

A medida que PJ y SM continuaban las sesiones de formación en octubre, su sensación de trabajar en el vacío era cada vez mayor. El Equipo Local de Mejora de la Calidad, por ejemplo, que debía coordinar y facilitar los esfuerzos de Calidad Total en la planta, era tan silencioso que la mayoría de las personas ni siquiera sabían que existía. “No había ninguna visibilidad”, decía PJ, “ni memorándum, ni boletines. Nos prometían que se reunirían con personas a todos los niveles de la empresa, pero nunca cumplían”.

Según PJ, en vez de participar activamente en la implantación del programa, el equipo desperdiciaba su tiempo en decisiones burocráticas inconsistentes. “La persona responsable del programa de recompensas y reconocimientos pasó meses intentando escribir una fórmula para determinar cuántos puntos eran necesarios para ganar un llavero y cuántos para una jarra de café”, exclamaba. “Todo lo que sabía esa gente acerca de funciones de dirección era cómo rellenar órdenes de trabajo. No era culpa suya; era la formación que habían recibido en SITELCO”.

A medida que se acumulaban los obstáculos al programa de calidad, PJ expresó sus frustraciones no solamente a su jefe, AC, sino también a su equipo de cinco personas y a varios otros subordinados directos. Aunque de cara al público mantenía una fachada de optimismo, cuando se sentía en confianza confesaba sus dudas acerca del programa y sus recelos respecto a RG “Yo soy una persona bastante abierta”, explicaba PJ. “Quizá no sea un buen “amortiguador”, pero eso es lo que me hace creíble.” Añadía: “tengo suerte porque, como persona, puedo dirigir de una forma que es acorde con mi personalidad y consigo que las cosas se hagan sin dejar de tratar bien a la gente. RG también querría ser así pero, en mi opinión, le faltan resultados. Dedicaba tanta energía a las apariencias, que cosas como los carritos en la fábrica no se arreglaban”.

### La retirada

A principios de noviembre, PJ estaba dispuesto a suspender el proceso de formación en calidad total. No es que le pareciera que el programa había sido totalmente inútil. “Todavía era capaz de sentir entusiasmo y creer durante las clases que estábamos implantando el cambio, porque si no lo hubiera hecho, habría sido incapaz de levantarme por las mañanas”, reflexionaba. “Si podía cambiar esos carros que rebotaban en tres meses, cuando la alternativa era no cambiarlos nunca, quizá sí que podía conseguir algo.”

No obstante, PJ opinaba que los éxitos visibles habían sido claramente insuficientes. Para generar el compromiso y entusiasmo necesarios para movilizar a la plantilla, necesitaba algunos éxitos importantes, ejemplos de cambios auténticos que hubiera conseguido el programa de calidad total. No sólo no había habido ningún gran éxito, sino que la moral de la empresa estaba alcanzando unos mínimos históricos. SITELCO parecía estar a punto de entrar en pérdidas por primera vez en su historia. Además, en los siete meses transcurridos desde que PJ había accedido a ser instructor de calidad, se habían hecho cuatro reducciones de plantilla en la empresa, y cada una había sido más traumática que la anterior.

Convencidos de la necesidad de un replanteamiento, PJ y SM pidieron una interrupción temporal de las clases. Pero, una vez más, RG no lo quiso permitir. “Claramente, para RG, esta posibilidad era inadmisibles”, decía PJ; “estaba claro que estaba pensando: “la central tiene un programa y nosotros no seremos los más rezagados”. Todo era cuestión de apariencias”.

PJ seguía enseñando, pero su descontento era cada vez mayor. El propio programa de calidad total, que al principio había parecido tan impresionante y completo, ahora empezaba a parecer sobredimensionado y excesivamente ambicioso para las necesidades de SITELCO. “En vez de ser demasiado poco y demasiado tarde, era demasiado grande y demasiado tarde”, declaraba. “Cuanto más lo tocaba, más me daba cuenta que era un programa estandarizado, dogmático y claramente sobredimensionado”.

PJ también, empezaba a cuestionar los motivos de TelSignal para imponer un programa de estas características a todas sus divisiones, fueran cuales fueran sus actividades y necesidades. Se estaba empezando a rumorear que TelSignal espera que SITELCO aplicara las mismas prácticas y rotaciones de existencias que sus empresas de fibra óptica, negocios que fabricaban un producto genérico sin complicaciones. Además, TelSignal no parecía comprender que un cambio empresarial de gran envergadura normalmente tardaba años. “La central nos parecía decir dos cosas al mismo tiempo”, se quejaba. “Pusieron todo este dinero en un programa de calidad total y, a fin de cuentas, todo lo que querían era que RG les diera los números semanales, y no me refiero a números de calidad”. Añadía: “Se comentaba como en tono de burla que en TelSignal la planificación a corto plazo es una semana, y la planificación a largo plazo son dos semanas. El tipo de números que ellos querían era físicamente imposible”.

En medio de todas estas dudas, TelSignal orquestó un cambio importante en las filas directivas, que por lo menos a los ojos de PJ, formalizaba una estructura de poder que ya existía en la práctica desde hacía meses. Carlos Buendía (CB), fundador y director general, fue cesado, y RG - que en opinión de PJ encarnaba todo lo que tenía de malo el liderazgo de SITELCO- fue nombrado nuevo director general.

Una vez al mando de la empresa, RG inmediatamente tomó medidas para consolidar su poder. Primero, comunicó a los dos instructores de calidad que dejarían de asistir a las reuniones del Equipo Local de Mejora de la Calidad, puesto que éstas eran su propia responsabilidad. Y en diciembre, RG efectivamente degradó al jefe y mentor de PJ, AC, nombrando un segundo director de ingeniería y asignando a AC una sola línea de productos a punto de desaparecer.

En opinión de PJ, el futuro ya se podía leer. “Estaba mintiendo”, decía, refiriéndose a su temor al principio de que su puesto como instructor le obligara a ofrecer falsas esperanzas y expectativas a los empleados. “Pedí que se nos permitiera dejar las clases. Mi justificación pública era que mi trabajo reclamaba todo mi tiempo”. PJ tomó esta decisión aun a sabiendas de que ponía en peligro su carrera. “Me daba cuenta de que estaba cavando mi propia tumba”, recordaba. “Tan pronto como dejara de dar clases, me podían despedir en cualquier momento.” Sin embargo, a pesar de la palpable hostilidad que existía entre PJ y RG, el nuevo director general le dijo que siguiera enseñando. “Me dijo que yo era demasiado valioso y que tenía demasiados seguidores que perder”, relataba PJ. “Le tenía en una situación en la que no quería estar porque, para algunas personas, yo tenía más credibilidad que él.”

A simple vista, la petición de RG podía parecer una aprobación. Sin embargo, para PJ, el desenlace final parecía inminente. “Al llegar a Navidad, todo era incierto”, lamentaba, “CB se había marchado. RG había ganado. Empecé a actualizar mi currículum”.

Cuando repasaba los últimos ocho meses, le abrumaba una sensación de profundo pesar. “Vine a una organización donde pensaba que podría lograr algo, encontré a un buen mentor, pero no funcionó”, recordaba, y se preguntaba: “¿podría haber hecho algo de otra manera? Es una pregunta que todavía no puedo contestar.”

### Preguntas para análisis

1. Con base en la información, identifique los actores (individuales y grupales) y hechos relevantes del caso. *(Valor 15 puntos)*
2. ¿Describa los estilos de liderazgo de los directivos? *(Valor 15 puntos)*
3. ¿Qué se puede asumir de la cultura organizacional de SITELCO y de TelSignal? *(Valor 15 puntos)*
4. Identifique los cambios significativos del contexto que motivan el cambio en SITELCO. *(Valor 15 puntos)*
5. Describa el proceso de gestión del cambio de SITELCO: Problemas, obstáculos, impulsores y contexto del cambio. *(Valor 20 puntos)*
6. ¿Qué alternativas de solución se pueden dar? Evaluar pros y contras de cada opción y elegir la que considera mejor. *(Valor 20 puntos)*



---

**CEUPE**  
Centro Europeo de Postgrado



**Web**  
[www.ceupe.es](http://www.ceupe.es)



**E-mail**  
[info@ceupe.es](mailto:info@ceupe.es)