UN CASO DE LABORATORIO DE I + D

Algunas personas creen que existe una considerable inconsistencia en la forma en que los gerentes de departamento se encargan de las vacaciones, el horario flexible, la posibilidad de trabajar en el hogar y otros asuntos de personal. Algunos gerentes son muy liberales, mientras que otros no lo son en absoluto. Algunos empleados ven que sus amigos en otras secciones de la organización se comportan de una manera en la que no se les permite comportarse. Si bien el departamento de personal permite una considerable flexibilidad en tales asuntos, interfiere cuando se realizan las evaluaciones de desempeño.

Un ejemplo de ello es el Dr. Blank, que es un investigador y ha atraído la siguiente inversión. Su supervisor, el Dr. Ablex, le pidió que hiciera un trabajo que no calificado, simplemente porque el trabajo tenía una alta prioridad. En el momento en que se asignó el trabajo, el Dr. Ablex le aseguró al Dr. Blank que esto no afectaría sus ingresos, pero cuando el departamento de personal hizo una evaluación del Dr. Blank, descubrieron que estaba haciendo un trabajo menos calificado y lo degradaron. El Dr. Ablex afirmó que no podía hacer nada con respecto a la acción del departamento de personal.

Contribuyendo a la degradación del Dr. Blank hubo, sin embargo, varios otros factores. En primer lugar, parece que el trabajo de alta prioridad que el Dr. Ablex quiso realizar impidió la publicación de artículos. Sin embargo, el departamento de personal considera la publicación como uno de los criterios para la evaluación del desempeño. Segundo, el trabajo asignado al Dr. Blank no requería de subordinados. Así que no había técnicos, estudiantes de posgrado, asistentes de investigación o asociados bajo el liderazgo del Dr. Blank. El departamento de personal, por otro lado, consideró la medida en que una persona supervisaba a otros como un criterio para la evaluación. Finalmente, los directores del laboratorio de investigación y desarrollo alentaron al Dr. Blank a participar en asociaciones y comités nacionales e internacionales de su disciplina. Sin embargo, el Dr. Ablex no quería que el Dr. Blank pasara su tiempo en tales actividades en lugar de hacer el estudio de alta prioridad, y no proporcionó fondos para viajar. Para no pagar ese viaje de su propio bolsillo, el Dr. Blank simplemente no participó en comités, pero el departamento de personal consideró la participación en comités nacionales e internacionales como un factor en la evaluación del desempeño del Dr. Blank. El resultado es que las tareas y el comportamiento del Dr. Ablex crearon condiciones que hicieron que el Dr. Blank pareciera profesionalmente aislado y sin influencia, de ahí la recomendación de que sea degradado.

El comportamiento del Dr. Ablex ha sido un problema en otras formas y también para otras personas. En este ejemplo, el Dr. Ablex está por obtener su trabajo de alta prioridad finalizado, pero los resultados, en términos de motivación, son devastadores para el Dr. Blank. La situación es desmotivadora de varias maneras: hay poca superposición entre los objetivos de la organización y los objetivos del Dr. Blank; las consecuencias de perseguir objetivos organizacionales han sido desastrosas para el Dr. Blank; es poco probable que el Dr. Blank esté disfrutando de este trabajo de alta prioridad; y si bien es posible que tales trabajos deban realizarse ocasionalmente, no es deseable que sean tan fundamentales para la carrera de una persona.

El caso también indica que la situación en el departamento del Dr. Ablex no es satisfactoria, ya que algunas personas obtienen privilegios que otras no. Tales desigualdades están destinadas a ser desmotivadoras. Uno puede defender el principio de que algunas inequidades son inevitables, pero cuando tienen que suceder, es bueno evocar el principio de Rawls de que la igualdad es deseable, excepto cuando la desigualdad es en beneficio de los menos poderosos. En otras palabras, si a los jóvenes científicos se les otorgan algunos privilegios adicionales para que puedan terminar sus disertaciones, está bien; pero si a los que tienen poder se les otorgan los privilegios, eso es indeseable.

En cualquier caso, Ablex debería haber discutido las reglas que usa para otorgar tales privilegios, y sus subordinados deben tener la oportunidad de discutir y participar en la formulación de las reglas, y una vez que se establezcan, deberían haberse seguido.

¿Podría el Dr. Ablex dividir el trabajo de alta prioridad entre dos o más personas para que la posición del Dr. Blank no se vea afectada negativamente?

¿Debería el departamento de personal tener tanta autoridad absoluta e ignorar las necesidades organizativas de alta prioridad?

¿Fue marginal el desempeño del Dr. Blank todo el tiempo y esta asignación de alta prioridad se agregó al pobre historial de logros?