**Curso: Liderazgo e innovación**

**Caso para evidencia 2, módulo 2**

**Administración de ayer y de hoy**

Hay trabajos que requieren más creatividad de otros. Contrariamente a lo que la mayoría de la gente piensa, el desarrollo de sistemas computacionales no solo implica una gran capacidad analítica, sino también, creatividad ya que los ingenieros en computación deben ser capaces de encontrar soluciones originales al diseñar los sistemas. De ahí entonces que Nelson Urra, el nuevo gerente de departamento de Informática en el grupo de Empresas Premium, S. A., estaba bastante desconcertado con el problema que le estaba planteando uno de sus ingenieros, Jaime Martínez.

Urra había llegado al nuevo cargo un día antes, habiendo sido transferido de un cargo gerencial de menor rango que tenía en otra filial de la empresa. Las nuevas responsabilidades que había asumido en la empresa eran muy importantes: un presupuesto de más de tres millones de dólares y 32 empleados que debían reportarse con él. Entre ellos se encontraban 14 programadores y seis ingenieros en sistemas.

Como no conocía a la gente que iba a trabajar con él, decidió que en su primer día de trabajo su primera actividad sería recorrer las oficinas del departamento de Informática para saludar personalmente a todos sus nuevos subordinados. Para su sorpresa, cuando llegó a la oficina de Jaime Martínez, uno de los ingenieros, ésta se encontraba desocupada, con evidentes señales de que su ocupante no había estado ahí ese día. Eran las 10 de la mañana. Preguntó a la secretaria de la sección dónde estaba Jaime y la respuesta fue: “No ha llegado, habitualmente llega después del almuerzo”. La respuesta sorprendió a Nelson, quien pensó para sí: “Llegar tarde a trabajar, ocasionalmente y con una causa justificada, es algo que uno como jefe puede aceptar; pero que un empleado llegue tarde habitualmente… es una falta grave a la disciplina. ¡No lo puedo aceptar!”.
Al ver que tenía programadas varias citas para la tarde, pidió a la secretaria que le dijera al señor Martínez que se presentara a la primera hora del día siguiente en su oficina. Así ocurrió. A primera hora del día siguiente, un hombre joven, alto, vestido informalmente con *jeans* y camisa a cuadros, se presentó en su oficina identificándose como Jaime Martínez.

Nelson decidió ir al grano y con voz grave, reprendió a Jaime por su ausencia en horas de trabajo el día anterior. Al finalizar la reprimenda dijo: “…y sepa usted que la puntualidad es un aspecto crucial en la conducta de los empleados en mis equipos de trabajo, de modo que si usted no es capaz de cumplir con los horarios establecidos, no hay espacio para usted en la organización”. Jaime, que lo había escuchado tranquilamente, le contestó: “Quisiera decirle un par de cosas señor gerente. Estoy totalmente consciente de la importancia de cumplir con los horarios. Pero tengo un problema. Fíjese que no ´se por qué en las mañanas mi cabeza no funciona muy bien; no se me ocurren ideas; si tengo un problema que solucionar, mi mente está en blanco. Pero, en las tardes y en la noche, mi mente funciona bien. Es como si despertara mucho más tarde que los demás y es hasta entonces cuando puedo empezar a hacer mi trabajo. Por eso, llego después del almuerzo y hasta la hora de la salida, en que el resto de los empleados y jefes se retiran, converso con ellos para ver qué requerimientos nuevos hay, aclaro dudas, etc. Después de la hora de salida me quedo solo trabajando en mi computadora hasta la madrugada”. Luego agregó: “Le recomiendo que averigüe cuál es el mejor software que se ha desarrollado en la empresa, y le van a contestar que el de las remuneraciones. Cuando pregunte “¿quién lo hizo?” le van a contestar que lo hizo Jaime Martínez, y pregunte entonces: ´Y ¿cuál es el software más difícil que se está desarrollando actualmente?´ y le van a contestar que el de la contabilidad y costos, y cuando pregunte “¿a quién se lo encargaron?”, le van a responder: ´a Jaime Martínez´”. Y concluyó: “Así que, usted verá, señor gerente, pienso que no le conviene que yo cumpla con el horario de todos, y que más bien a todos nos conviene que yo siga llegando después del almuerzo”.

Fuente*:* Robbins, P.S., Coulter, M. (2011). *Administración*. 10ª ed. México: Pearson. p. 333.