

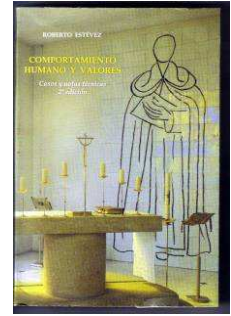
CHV 005 C Tomás Assaf (preguntas para la preparación)

Genéricas del estudio individual de todos los casos:

1. Hechos relevantes (pasados y presentes)
2. Protagonistas relevantes.
3. Definición del problema.
4. Determinación de un propósito.
5. Propuesta de alternativas.
6. Elección de una alternativa.
7. Elaborar y planificar la implantación de un plan de acción.
8. Previsión y precaución en los resultados.

Propias de la reunión de equipo de este caso:

1. ¿Qué personas o circunstancias influyen en su vida?
2. ¿Cuáles son sus talentos o habilidades?
3. ¿Cuáles son sus limitaciones o debilidades?
4. ¿Qué lo ha llevado a esta crisis? ¿Cómo se da cuenta?
5. ¿Cuáles son sus valores en cada etapa?
6. ¿Qué quiere ser?
7. ¿Qué le pueden aconsejar?



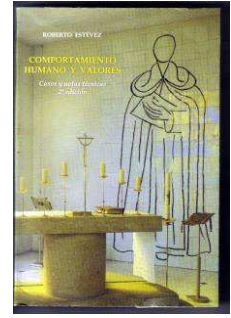
“TOMÁS ASSAF”¹

Tomás estaba en la habitación de la Harvard Business School pensando en las opciones que tenía para los próximos meses. Acababa de terminar el Programa de Desarrollo para Directivos en la HBS y la experiencia había sido satisfactoria. Había aprendido mucho sobre las técnicas y sobre el arte de dirigir una empresa. Habían sido especialmente significativas para Tomás las ideas sobre cómo dirigir gente, porque en este aspecto sus necesidades y sus limitaciones se habían hecho evidentes. Durante el último año se había dado cuenta de dos cosas. En primer lugar, había llegado a la conclusión de que el reto del trabajo en Investigación y Desarrollo ya no lo motivaba. Se incorporó a la Unidad de Transferencia Tecnológica (UTT) de la Universidad Tecnológica procedente del California University con un doctorado en Física en 1976 y con un año de profesor ayudante.

La enseñanza y la investigación abstracta no fueron su *dulce*, recordaba Tomás. Quería ver el resultado final y un trabajo apropiado en el sector le proporcionaría la oportunidad de obtener resultados visibles. Además, experimentaba la necesidad de irse de Pasadena, donde los padres y demás parientes eran vecinos suyos. Había visto los efectos que tenía dentro de la familia la convivencia de demasiadas generaciones de un mismo lugar. Sus padres habían venido a Estados Unidos procedentes de Malula, Siria y se habían establecido en una pequeña población del valle rodeados de parientes, la mayoría de ellos primera generación de inmigrantes. Entre los árabes, un primo es como un hermano. En lengua árabe no hay mucha diferencia entre las palabras para hermano y para primo. Había crecido en el seno de una gran familia. La vida se centraba en el grupo étnico. La gente se mezclaba en los problemas de los parientes y esto consumía mucho tiempo. Los padres de Donna (la esposa de Tomás) no eran árabes, pero también vivían en el valle. Conoció a Donna en el colegio universitario.

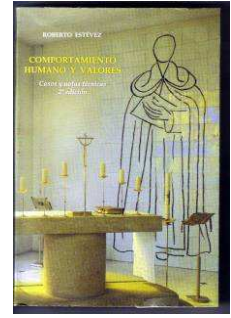
Lo que atrajo a Tomás a la Unidad de Transferencia Tecnológica (UTT) de la Universidad Tecnológica fue la presencia de Bob Jackson, un experimentado doctor en Física y uno de los mejores hombres en el campo

¹ Copyright (c) 1969 by the President and Fellows of Harvard College como “Tony Roderik”. Harvard no asume la responsabilidad de la exactitud de la traducción. Editado por Roberto M. Estévez en el año 2005 para un contexto educativo. Publicado en “Comportamiento Humano y valores”, Editorial UNSTA, 2º, 2005



nuclear. *La oportunidad de trabajar y de aprender de él habían predominado sobre todas las otras consideraciones al elegir un trabajo después de graduarse. Había sido una buena elección; La UTT de la Universidad Tecnológica era un conglomerado con unas ventas anuales que se acercaban al billón de dólares. Sus divisiones principales trabajaban en diversas tecnologías con los conocimientos más avanzados. El ritmo del proceso tecnológico estaba acelerado en la UTT. Tomás había trabajado duro; había aprendido mucho; había formado y moldeado a un grupo de 60 investigadores competentes que había llegado a ser uno de los primeros equipos del sector; en este proceso, había ganado una sólida reputación no solamente en La UTT de la Universidad Tecnológica, sino en toda el sector. Ahora estaba a mitad de los treinta y su nombre se asociaba con ciertos avances técnicos sólidos. Para alcanzar este éxito había tenido que trabajar 18 horas diarias, pero lo había disfrutado. Los problemas ligados al desarrollo de nuevos materiales habían sido un desafío excitante. Le había gustado el trabajo. Tenía una fuerte necesidad de logro - le gustaba conseguir cosas y se sentía orgulloso cuando eran hechas- entonces, podía decir "hice eso". Tomás también necesitaba ser elogiado. Los jefes y las personas que habían sido más efectivas con él eran los que habían usado astutamente el elogio por un trabajo bien hecho. Necesitaba un reto. Necesitaba resolver problemas. Sin embargo, últimamente los problemas técnicos habían dejado de ser un desafío. Los contratos de Investigación y Desarrollo se habían convertido en una calesita. El ciclo se repetía una y otra vez. La necesidad de experimentar un reto se había convertido en una cuestión de competencia. Se había encontrado en un duelo verbal con la gente; especialmente, con su hijo mayor, Billy y esto no era competencia. Esta toma de conciencia le había hecho sentir intensamente que tenía que hacer algo con esa situación.*

Le había llevado más tiempo darse cuenta de otra cosa: muchas veces le habían señalado que no era un buen directivo. Tomás siempre había pensado que era un buen jefe. Después de todo, había formado el grupo I&D. Sin embargo, la gente continuaba diciéndoselo y, finalmente, había empezado a sentir que tenía razón. Varios comentarios de su jefe y de sus colegas habían preparado el camino, pero fue una explosión emocional de uno de sus subordinados lo que le hizo ver con claridad la realidad de sus limitaciones. Repentinamente vio la luz, no sabía nada de dirección. Había leído todos los artículos sobre el tema; pero solo se había fijado en los aspectos positivos y no en los negativos. Durante los meses siguientes el tema de la dirección se había convertido en un asunto importante. Sentía tal necesidad de ser un directivo competente que *decidió irse de la UTT de la Universidad Tecnológica e ir a Harvard o Stanford a obtener un MBA. Sin embargo, cuando le contó sus planes a Bob Jackson, éste le persuadió de que el Programa PDD de la HBS se adaptaba más a sus necesidades y a sus experiencias.*

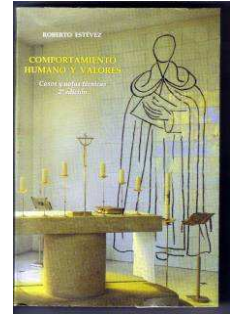


Así es que, casi terminado el PDD, estaba a punto de tomar una decisión sobre el siguiente paso a dar. Había puesto por escrito las opciones disponibles al planificar su carrera futura. Ahora, en vez de volverlas a leer, intentaba abstraer mentalmente los datos esenciales de cada una. A la primera opción la había llamado “*quedarse y luchar*”.

Quedarse significaría encargarse de un grupo de casi 70 técnicos en uno de los departamentos de su antigua división. Su trabajo sería, en primer lugar, reformar y revisar las capacidades del grupo a fin de implantar un plan de cinco o seis años para que la UTT de la Universidad Tecnológica respondiese al cambio tecnológico que estaba teniendo lugar en el sector. Este trabajo se parecía al anterior, pero ofrecía más visibilidad. El grado en que el grupo tuviera éxito en anticiparse y en prepararse para las innovaciones que iban sugiriendo sería la clave del futuro de toda la constelación de productos de la división. Y con unas ventas de más de 200 millones de dólares en la división, las metas eran suficientemente altas para hacer que el juego fuera excitante. Para colmo, este plan había sido obra de Tomás. El lo había desarrollado durante el año que pasó en Planificación, Justamente antes de venir a Harvard.

Las demás razones ya las había usado para persuadir a otros, pero ahora todas las palabras parecían tener un tono vacío: “*quédate porque has invertido doce años en la UTT y la yerba nunca es más verde en otras partes; quédate porque conoces todo el desarrollo de la transferencia tecnológica y el tiempo está de tu parte; el sitio va a cambiar, tiene que cambiar y tú estarás en la onda del futuro*”.

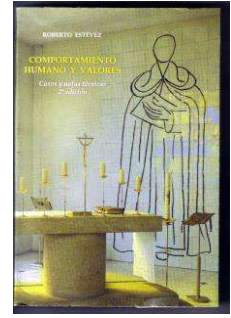
El aspecto de lucha de esta opción también estaba claro y Tomás sentía que sería un clásico: una empresa de servicios de producción, muy rentable y basado en una tecnología con veinte años de antigüedad. Un equipo de dirección sin una formación directiva específica, en los cincuenta, que había subido desde la base y había crecido con el desarrollo de la transferencia tecnológica. La lucha estaba en hacer ver a este grupo de hombres que estaban haciendo avances en tecnología y que se estaba entrando en sus negocios con la nueva tecnología. Ocho años de frustración, de exasperación y de fatiga casi exclusivamente derivados de sus intentos para introducir esta nueva tecnología habían dejado a Tomás con un sentimiento de desesperación. Estos hombres corrían asustados en las dos direcciones. Asustados de aceptar tecnología que no podían entender ni controlar; y, a la inversa asustados por no aceptar un cambio tecnológico por miedo a perder el desarrollo de la transferencia tecnológica del futuro. ¿Vendría el cambio? Si, tarde o temprano un cliente forzaría el asunto y la nueva tecnología entraría dentro. Pero, ¿cuándo? ¿podría esperar? ¿debería esperar?



En contraste con esta opción estaba la de aceptar la oferta de convertirse en Director Técnico y Director General Adjunto de la División de Productos Mecánicos (DPM) de la Cassell Corp., un conglomerado pequeño, pero creciendo agresivamente. En un sentido, la oferta era un logro en sí mismo, con independencia de que la aceptara o no. Durante cinco años de competencia directa por el desarrollo de programas para clientes importantes, el grupo técnico de Tomás nunca había perdido ante la DPM. En cierto sentido, la DPM estaba diciéndole, “*Vale, usted gana*”. Pero Tomás era plenamente consciente de por qué gana siempre, con independencia de la Cassell y la UTT. La Cassell tenía un equipo técnico brillante, algunos de cuyos miembros podrían incluso ser geniales. Pero Tomás siempre había resuelto el problema del cliente y no se había limitado al problema técnico. Este era su fuerte. Podía - literalmente - meterse en la mente del cliente y ver el problema global. Podía organizar un equipo, darle un golpe de manivela y retirarse para ver cómo su equipo vencía.

¿Podría hacer esto en la DPM? No tenía dudas sobre su propia habilidad, pero la DPM no tenía personal con conocimientos suficientes sólidos, incluso al conglomerado de la Cassell le faltaba el talento y los recursos necesarios para hacer un buen trabajo de un modo rutinario. Una desventaja importante - pero, ¿cómo valorarla? Necesitaban más personal técnico y con un abanico de conocimientos más amplio. Era una tarea, y ya lo había hecho en la UTT. *De modo que podría realizarla aquí también; pero ¿qué aprendería sobre el manejo de hombres, de dinero y de una fábrica? Necesitaba tener responsabilidad sobre una cuenta de resultados.* Sin embargo, las ventajas personales eran considerables: mucho más dinero, una opción sobre el capital, libertad de acción, ventajas extra-salariales, y, por encima de todo, un grupo de técnicos formados en la Universidad que harían avanzar los límites de las Ciencias; y no tenían miedo.

Tomás puso esta alternativa aparte. No había prisa. La Cassell Corp. No iba a encontrar muchos Tomás para ofrecerles trabajo, de modo que podría continuar dándole vueltas a la idea. Sin embargo, la oferta de la Cassell le había hecho pensar seriamente en la posibilidad de trasladarse a otro puesto en la UTT. Nunca había considerado esta alternativa. De hecho, esas búsquedas de cambios no eran bien vistas. Las incursiones intra-divisionales habían llevado a que se estableciera ciertas reglas bastante duras sobre los traslados dentro de la UTT. Sin embargo, hasta donde Tomás podía saber, había tres posibilidades: la división internacional, una nueva operación industrial y la división nuclear. Tomás sabía poco de cada una de ellas y se preguntaba si su atractivo estaba en que “el césped es siempre más verde” o si cada una de ellas ofrecía a su modo el mismo tipo de reto que la División de productos Mecánicos de la Cassell. El



grupo internacional necesitaba claramente transferencias tecnológicas, no solo entre las plantas de los EE.UU, sino también entre las operaciones en el Extranjero. Sonaba natural. La operación industrial era toda nueva, llena de técnicas y de MBA y con el contenido de establecer un grupo de divisiones basadas en productos industriales sólidos y con márgenes muy altos. Y la división nuclear, bien, eran todos técnicos que estaban incluso enredados con las ciencias de la conducta como enfoque para el diseño de la organización y para la dirección. En sus visitas al lugar Tomás había notado un ambiente diferente - apertura, ya no estaban a la defensiva, había disposición para afrontar los problemas. La división tenía todo un ejército de gente brillante *¿encontraría allí suficiente visibilidad ?*

Esta alternativa de quedarse en la UTT, pero en otra división le entusiasmaba. Parecía ser el modo de conseguir la mejor de todas las posibles soluciones, pero sabía muy poco sobre los puestos disponibles y no había modo de hacer una investigación discreta.

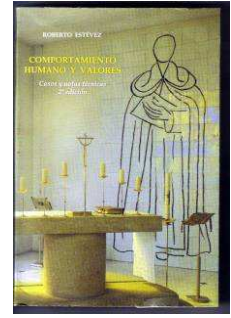
Finalmente, reconocía un problema sobre el que no quería pensar: *¿cuáles eran sus obligaciones hacia su esposa y hacia sus hijos en esta situación?* Era una cuestión difícil. La idea de hacer las maletas - con un día de preaviso - y trasladarse les encantaría pero las exigencias de tiempo que imponía cualquier trabajo nuevo reduciría el tiempo que podría dedicarles. Billy tenía ahora doce años y estaba en el séptimo grado. Si un muchacho necesitaba alguna vez a un padre cerca era a partir de esta edad. *¿ Cómo abordar este problema?.*

Durante la última semana del PDD el HBS, Tomás había estado pensando sobre las tres alternativas de carrera que se le presentaba. Le había estado dando vuelta a la decisión durante mucho tiempo y la había examinado con varios amigos incluyendo a Gregory Locke. , un inglés con quien compartía una “suite” en la HBS.

Una noche, Tomás y Gregory , después de haber cenado juntos y ya sentados en el salón surgió nuevamente la conversación sobre el dilema del primero.

Tomás : “Hace un año me di cuenta que estaba ignorando a mi familia y lo chocante es que no era consciente de ellos. Entre en La UTT en 1976; me sumergí en el trabajo; **trabajaba hasta 18 horas diarias y lo disfrutaba mucho.** Cada vez que se me planteaba como un interrogante, mi respuesta era: *“lo estoy haciendo por mi familia”*. **John Bowles, un psicólogo de mi equipo, me estuvo pinchando en la sesión semanal que teníamos.** Finalmente, un día recapacité que no lo estaba haciendo por mi familia. Lo hacía por mí... porque me gustaba.

Roberto M. ESTEVEZ, *Comportamiento Humano y Valores*,
Editorial UNSTA, 3º, San Miguel de Tucumán, 2007



Esta toma de conciencia provocó una cadena de acontecimientos. Era la primera vez que me sentaba y me preguntaba a mí mismo por qué hacía lo que estaba haciendo...Ha sido una tarea difícil ver a mi familia, a mi carrera y a mi trabajo en perspectiva. Tengo tres hijos, pero me he dado cuenta de que no conozco a mi hijo mayor”.

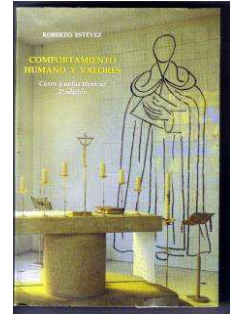
Gregory: “Ha debido ser un choque para ti”.

Tomás: “Ciertamente. Mi padre remató el asunto con un comentario que me hizo un día en que lo visitaba. Los chicos estaban corriendo alrededor de la casa con los hijos de mi hermana. Era un manicomio! Y mis padres estaban llegando a la edad en que les cuesta soportar esto. De modo que empecé a gritarle a Billy y lo hacía sin darme cuenta de que estaba delante de sus primos. Cuando todo pasó, mi padre me dijo, “¿Sabes qué edad tiene Billy? Tenía diez u once años. Mi padre me dijo: “¿Te das cuenta de que lo has tenido durante la mitad del tiempo que lo vas a tener?”. Mi padre es una gran persona. Nunca he conocido a nadie como él...ningún hombre se le iguala. Fue como un martillazo. Así empezó mi preocupación por mis hijos. No lo conocía y no iba a tenerlo conmigo por mucho tiempo. Es un buen chico. Ahora paso más tiempo observándolo ... ama la vida ... vive cada día plenamente ... y yo no lo he hecho: no se como acercarme a un chico así. Somos mundos diferentes. No se como relacionarme con él”

Gregory: “¿ Qué has hecho para establecer un puente?”

Tomás: “Bueno, creo que tengo que probar cosas que le gusten, a fin de encontrar un terreno común. Tengo que intentarlo y ser honrado conmigo mismo. Si lo intento y no puedo hacerlo, entonces lo admitiré y no me esforzaré; los chicos se dan cuenta de lo que es artificial. El me lo ha indicado un número de veces... cuando ha sido forzado. Y entonces he pensado, “tengo que conseguir que pruebe cosas que me interesen”. He leído mucho, toda clase de libros, buscando un terreno común. He de encontrar el modo de decir si, en vez de contestar automáticamente que no siempre que pide algo de mi’

“Mi hijo me ha dicho que lo atemorizo... que me presento como un tipo de persona abrumador, y esto no es sorprendente. Adivino que me ve así en casa ... Puedo recordar media docenas de veces, cuando era pequeño - a las tres o cuatro de la madrugada - cuando me encontraba trabajando en una propuesta y se había levantado de la cama e iba tambaleándose al cuarto de baño y allí estaba su padre trabajando . Es sorprendente descubrir la imagen que tu hijo tiene de ti... y yo era un sujeto formidable e inabordable”.

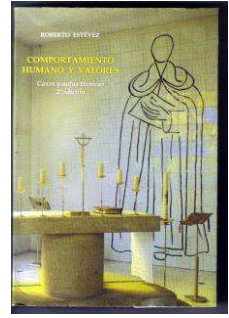


“Formidable es un calificativo que bastante gente me aplica en la UTT. Por ejemplo, cuando me ascendieron a director de departamento. Elegí a mi sucesor - un sujeto que trabajaba para mí - para que se hiciera cargo de mi sección -. Un técnico fenomenalmente bueno, con una personalidad completamente diferente de la mía. Es introvertido y adivinó que soy extrovertido Yo quería con tal intensidad que me sucediera que no me daba cuenta de lo que estaba haciendo con él y me sorprende que aún continúe. Teníamos reuniones semanales en las que los jefes de sección y yo pasábamos revista a lo que había pasado y a lo que íbamos a hacer y sin darme cuenta lo estaba convirtiendo en cabeza de turco. Luego, en una reunión que tenía por separado con uno de los jefes de sección para estudiar un problema difícil en el que no avanzábamos, este sujeto explotó y me dijo, “*Maldita sea, usted no va a hacer conmigo lo que está haciendo con Ralph Glass*”, que era el sujeto que había elegido. Entonces, aquel hombre salió volando del despacho. Dios mío! Fue algo imprevisto. ¿Qué estaba haciéndole a Ralph Glass? De modo que un par de días después volví a buscarle y le dije, “¿De qué habla usted?” Con la discusión que siguió me di cuenta de que no estaba siendo justo con Glass ni conmigo mismo y que no estaba haciendo un buen trabajo en la conducción de mi gente. Estaba siendo absorbente y si un subordinado titubeaba ya mismo hacía su trabajo. Este es un ejemplo...y aquel sujeto se fue”.

“Cosas como ésta me hicieron ver que yo no sabía nada sobre lo que es una empresa. Empecé a darme cuenta de que estaba estrictamente interesado en mí mismo. Pensaba que me preocupaba por la gente que trabajaba conmigo, pero no lo hacía...no me interesaba por sus metas. He contratado ingenieros y los he usado como técnicos. La mayor parte de lo que ellos escribían yo lo he re-elaborado sin preocuparme por sus sentimientos. No les ayudé a reformular las cosas. Simplemente las volvía a escribir. Yo era una persona dominante. Abrumaba a la gente que trabajaba conmigo. Y les exigía mucho -mucha lealtad al trabajo y a lo que estaba intentando hacer. Si tenía dificultades con alguien, cortaba con él. Evitaba su trato. Dejaba de ser una persona para mí. Por supuesto, no podía hacer esto con mi jefe. Al Bosch, que había sucedido a Bob Jackson al frente del laboratorio. De modo que me cocía durante tres o cuatro días hasta que tenía que entrar en contacto con él”.

“Finalmente, me dieron más responsabilidades y empecé a darme cuenta de que, por muy impulsivo que fuera, no podía hacerlo todo. Me vi forzado a probar de delegar a algunos de mis hombres una responsabilidad real. Y me di cuenta de que era difícil de hacer”.

“Respondieron por encima de mi habilidad... y mi jefe. Al, no fue de ayuda. No era mejor que yo en la conducción de hombres. Me puse a leer y me di cuenta de



que necesitaba formación en lo relacionado con el gerenciamiento de una empresa de servicios porque el aspecto técnico ya no me ilusionaba. De modo que decidí irme de la UTT y volver a la escuela por mi cuenta. Hablé con mi esposa y sorprendentemente, estaba encantada, tremendamente aliviada...

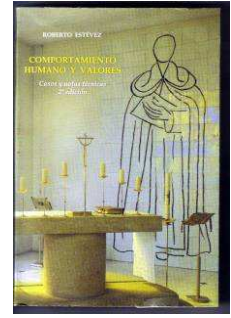
Yo lo sentía así. Le escapaba a los problemas...pasé noches trabajando sin dormir...dificultad en que se hicieran las cosas... yo tenía un jefe... que es bueno, pero...totalmente incapaz de ayudarme en mi situación. Sus objetivos son tan diferentes que no comprende los míos. Tiene quince años más que yo y es el jefe del departamento de I&D y ha logrado su ambición. Eso es todo lo que quiere ser: jefe de I&D. Cuando vino la ruptura, reaccionó diciendo que quería su puesto y, como no podía conseguirlo, renunciaba - retirándome. Hasta la fecha no lo he entendido”.

“Sin embargo, la reacción de mi esposa dejó en mí una impresión duradera y me convenció de que estaba tratando a mi familia de un modo negativo. Me di cuenta de hasta qué punto me estaba apoyando en ella. En el pasado había intentado intervenir un par de veces. Tiendo a encerrarme con mis problemas y a dejarme roer por ellos. No examinaría los problemas técnicos de la UTT con mi esposa, aunque he tratado otras cuestiones con ella, -cosas que me concernían. Sabe escuchar. Tal vez pensaba que los problemas técnicos eran tan específicos que consideraba que no podía exponérselos. Cuando he tenido problemas con mi jefe inmediato, Al Bosch, ella me ha visto salir de la cama a las 2:00 de la madrugada rondando mi cabeza. Ella me ha dicho, ¿”Por que no te vas?”. Pero esa no era la solución para mí. Ha habido momentos muy difíciles. Se me han hechos nudos en el estómago. He vuelto a casa hecho un oso y no he estado con los chicos...y no me he dado cuenta. Me he casado con mi trabajo. Suena como en los libros de texto. Pero no te das cuenta cuando pasa”.

Gregory: “Pero no te marchaste de la UTT, ¿no es así?”

Tomás: “No. Necesitaba dos cartas de recomendaciones para la HBS y una tenía que ser de la UTT. Cuando fui a ver a Bob Jackson, que era ahora director adjunto de Investigación, Desarrollo e Ingeniería, finalmente se dio cuenta de la gravedad del problema, aunque le había estado hablando del mismo durante un año”.

“Bob comprendió que no era un simple caso de nerviosismo de los 35 años. De modo que cuando tuvo lugar la ruptura con I&D y yo exploté con mi jefe, Bob me dijo que pasara a Planificación y que fuera a un programa más corto que el MBA de dos años, porque mucho de éste sería superfluo para mí dada mi experiencia. Empecé trabajando para un jefe, el director adjunto de



Planificación, que tenía una perspectiva mucho más amplia y era mucho más consciente de los problemas que tiene la gente como yo. Había seguido un PAD (Programa de Alta Dirección) hacia diez años y estaba metido en cosas de psicología y había sido el primero en incorporar psicólogos en la UTT. Como supe más tarde, él veía que un cierto número de gente de esta organización estaba cometiendo un suicidio con su carrera. Cuando contrató a John Bowles le dio una lista de esta gente y mi nombre estaba en ella!”

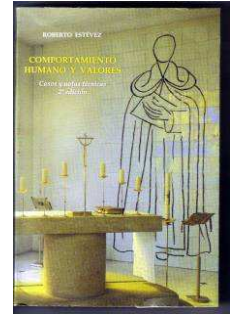
“El trabajo en Planificación me dejó mucho tiempo para pensar. Y una de las conclusiones a las que arribé fue que el desafío en el campo técnico era muy limitado. Resolver un problema, cualesquiera fuese su dificultad técnica, ya no me resultaba interesante”.

“De modo que estoy buscando el equilibrio entre trabajo y familia. Muchacho, no es fácil. Quiero evitar el efecto pendular...No puedo soportar un trabajo donde no experimente el reto y el sentimiento de logro. No puedo ser un hombre de ocho horas. Nunca he sido capaz de salir por la puerta y dejar trabajo detrás, ya fuera en la escuela o en la UTT o en cualquier otro sitio”.

“He intentado valorar el peso del dinero en esto. El dinero es importante. No puedo recordar ningún momento que no me interesase. Durante la recesión, era un niño de 4 o 5 años, mi padre tenía un almacén, y dos puertas más allá estaba la gente que hacía cola para retirar los bolsones, las colas de la Beneficencia. Recuerdo a mi madre diciendo. “*Mira qué terrible*” o “*vergonzoso*”...; estar en una cola tenía una connotación de “*malo*” asociada con esa situación, aunque nunca lo viví. Algunos de mis parientes y de mis vecinos estuvieron en ellas y era una tremenda vergüenza. No puedo recordar no estar interesado en el dinero. Mi sueldo de los últimos años cubre ampliamente mis necesidades pero no he dejado de estar interesado en el dinero y en ganar más. No estoy seguro de mi valoración de este factor. Probablemente está relacionado con mi deseo de ser elogiado”.

“Tu sabes, mi padre tiene un almacén con poco éxito. Lo puso para ganarse la vida. Los supermercados que surgieron después de la Segunda Guerra Mundial acabaron con los almacenes de la esquina. Lo vi venir y era un chico. Pero él no, no le importaba. Es un hombre fenomenalmente cultivado, se formó en su antiguo país; cuando mis progenitores desembarcaron, antes de la Segunda Guerra Mundial mi padre lo hizo como maestro de escuela. Hablaba cuatro idiomas. Desafortunadamente aquí no existían posibilidades de que hicieran uso de su formación pero esto no le hizo cambiar”.

Roberto M. ESTEVEZ, *Comportamiento Humano y Valores*, Editorial UNSTA, 3º, San Miguel de Tucumán, 2007



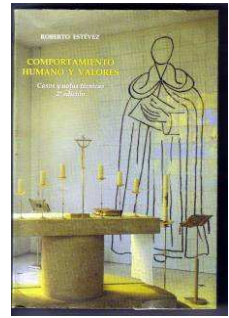
“Teníamos libros y periódicos -al menos de cuatro idiomas- por toda la casa. Leía las cuatro clases de periódicos. Nunca se enteró de lo que era el fútbol, el “baseball” o los “Boy Scouts”. Leía y disfrutaba discutiendo sobre la economía y sobre la filosofía con gente que compartía su interés. Esto aturdía a mi madre. Ella no podía entender que tuviéramos libros sobre las condiciones económicas de Sudamérica. Hablar con mi padre es muy estimulante. Como otra mucha gente ..., siempre recorro a él por un consejo porque -siempre- llega al corazón del problema en un instante. Por ejemplo, lo que me dijo sobre mi hijo. Es muy realista en esto y continua siéndolo”.

Gregory: “Tuvieron que tomar una decisión parecida cuando te incorporaste a la UTT, ¿no es así? ¿Cómo la tomaste?”.

Tomás: “No creo que nunca tuviera la intención de seguir una carrera académica en la California University. Me gustaba por la gente y realmente sentí que me hundía cuando entré en la UTT porque eché de menos a aquella gente tan interesante. Pero la investigación básica no era para mí. Estaba conociendo a la gente con la que iba a competir. Terminé asociándome con unos cuantos sujetos que me parecían geniales, y eso es un error. Después de los dos años con mi tesis se esfumó el interés por hacer investigación básica”.

“Disfruté de los dos años que pasé en la facultad -enseñando y lo demás- pero dudo que alguna vez haya tenido un verdadero deseo de seguir esa carrera. Creo que el jefe del departamento lo sabía. Incluso creo que hablamos de esto. No sé. De todos modos, llegó el momento y la situación se resolvió por sí sola y llegó para mí el momento de irme y vi claramente lo que iba a hacer. *Primero* -no iba a meterme en investigación básica. Quería entrar en un laboratorio industrial, donde los resultados eran claramente medibles. La UTT quería algo hecho: algo claro en la cabeza y donde la tarea estuviese definida concretamente y que uno pudiera identificarse con lo que había hecho o había dejado de hacer. Tareas o corto plazo. Se puede estar haciendo una investigación básica indefinidamente. Nunca terminas”.

“*La otra cosa* que quería era un sitio en que pudiera ser visible, donde mi producto movería el sistema. Cuando hablé con el jefe de mi departamento, me dijo: “*Dime dónde quieres ser entrevistado y te lo organizo*”. Estaba en una posición que le permitía hacerlo. Sugirió Du Pont, Dow y otras por el estilo. Le respondí, “No”. Esto le molestó. Era consultor con ellos, pero yo no quería ir a uno de esos lugares importantes, donde no sería visible y mis esfuerzos tampoco lo serían. Tenía que ser visto, no quería perderme. De modo que hice algunos contactos. Finalmente sugerí Bunch (después absorbida por la UTT) y el nombre de Bob Jackson, lo reconocí inmediatamente. Se acababa de incorporar a



la Bunch y había empezado a montar un laboratorio. Salté ante la oportunidad de hablar con Bob. La puse en la lista de entrevistas, pero era la primera y me decidí allí mismo. Todo encajaba, podía intervenir en levantar una organización. Pero Bob Jackson era el factor clave. Había obtenido su grado de doctor de la California University quince años antes que yo. Era un sujeto del cual podía aprender, con una integridad indiscutida. **Por integridad quiero decir no solamente que no mentía sino que tampoco ponía trampas. Bob no es capaz de hacer daño a nadie. No usa a la gente, juega limpio y se asegura que se le reconozcan los méritos por sus aportaciones**".

"He aprendido mucho observando a Bob. Es una persona muy reservada, sin emoción alguna; al menos nunca lo demuestra. Debido a la diferencia de edad, nunca tuvimos trato social, pero lo eché de menos cuando dejó el laboratorio para convertirse en un director adjunto. Intenté imitarle durante algún tiempo. Olvidé que yo era como soy"

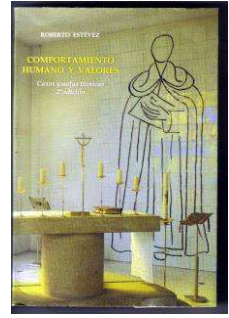
"He pensado mucho en el parecido entre Bob y mi padre. Después de hablar con Bob, pensé en cancelar las demás entrevistas, pero no lo hice. Hablé con mi padre y -al menos- con otras tres personas que pensé que podrían escuchar lo que yo tenía que decir y los giros mentales que estaban haciendo, el jefe del departamento y otros dos profesores -muy buenos amigos- quienes también estuvieron en el banquete de mi boda. Se que es fácil implicarse emocionalmente con las cosas y necesitaba el "feedback"² que pudiera darme. ¿Existían grietas? ¿Contradicciones? Creo que todos coincidieron en su análisis y dijeron: "*Está muy claro. Debes ir a trabajar allí*". Y así lo hice. Aposté por Jackson".

Gregory: "¿Qué pensó tu gente sobre la carrera que elegiste y sobre dejar la California University e irte a la UTT?"

Tomás: "Lo divertido es que yo no quería ir al colegio universitario. No recuerdo exactamente por que lo hice. Mi padre tenía un almacén pensó, "*Hombre, podíamos ganar mucho dinero. Compra la esquina. Levanta un supermercado*". Creo que no apreciaba la falta de interés de mi padre por el negocio de la alimentación. Adivino que se encogió de hombros por dentro con lo que yo le decía. Empezó cuando estaba en undécimo grado; utilizó sistemas sutiles y otros no tanto para convencerme de que la vida sería mejor si recibía una educación superior. Los domingos por la tarde mi padre invitaba a médicos y a ingenieros, e inevitablemente me involucraba charlando con ellos. Cuando me gradué como bachiller aún no había solicitado la admisión en ningún sitio. Entonces me

² Una opinión sincera para los intereses de Tomás.

Roberto M. ESTEVEZ, *Comportamiento Humano y Valores*,
Editorial UNSTA, 3º, San Miguel de Tucumán, 2007



aumentó su presión. Finalmente, llegué a un trato con mi padre. Iría a la California University y tomaría el examen de admisión y si no lo aprobaba terminaría su campaña. Creo que es imposible para mi tomar un examen sin pretender sacar un 100 de puntaje. Fui y me asuste. Allí estaban todos aquellos veteranos. Pero al cabo de una semana recibí una notificación. “*Está usted admitido*”. Mi padre me miró atentamente. Me conocía suficientemente bien como para saber que si me llevaba hasta ese extremo ... mi padre no podía permitírselo pero me mantuvo durante los dos primeros años y después me las arregle para ayudar”.

“De modo que tanto mi madre como mi padre estaban muy felices con que fuera al Colegio. Y cuando me quedé enseñando puedo adivinar a mi padre - que no muestra sus emociones - encantado. Mi madre era muy obvio, estaba orgullosa. Le dijo a cuantos pudo que su hijo era profesor. Aunque casi no podía pronunciar la palabra. Pero de todos modos estaba encantada. La decisión de irme de la California University y de trabajar en un ámbito más empresario - a sus ojos - fue un descenso. En su país no había ninguna posición con más prestigio que la de maestro. Entonces ¿Por qué dedicarse a un trabajo rutinario y mundano para vivir? “.

También le dolió que no me quedase en la zona. Estoy seguro de que hay sentimientos encontrados sobre este tema pero mi padre que no exterioriza sus emociones, cuando me he decidido por algo, me dice, “*es tu decisión*”.