



CEO Management Consulting ®

© Derechos Reservados. José Luis Esteban Cordero Gómez del Campo Prohibida su reproducción parcial o total

CAPITAL HUMANO

Blanca Nieves

En una empresa en un país muy lejano, había una vez una jefa de departamento llamada Blanca Nieves. Cuando a Blanca Nieves la nombraron jefa del departamento, le asignaron siete subordinados.

Blanca Nieves era muy inteligente y trabajadora, pero tenía un problema: era insegura de sí misma, lo cual, con el tiempo, empezó a afectar el trabajo y resultados de su departamento.

En un principio, Blanca Nieves comenzó a realizar un excelente trabajo, dando buenos resultados. Involucraba a su equipo de trabajo en la planeación, ejecución, seguimiento y evaluación del mismo, retroalimentándolos principalmente en equipo, y con enfoque positivo.

Un buen día, el director, el príncipe Humbert, reunió a Blanca Nieves y a su equipo de trabajo, y los felicitó por sus logros, dirigiéndose individualmente a cada uno de ellos.

Esto desencadenó la inseguridad de Blanca Nieves: empezó a pensar cosas como: “¿y si me quitan a mí y ponen en mi lugar a Gruñón o a Sabio? Ellos son muy listos” o luego: “¿qué harán hablando tanto a solas Dormilón y Bonachón? ¿estarán planeando algo en mi contra? O también: “no debo permitir que hagan cosas sin que yo esté enterada, tengo que controlar mejor a mi equipo”.

En menos que canta un gallo, las cosas cambiaron. Todo lo que hacían sus subordinados lo tenía que revisar en extremo detalle y aprobarlo, y cada vez más frecuentemente les pedía repetir las cosas, regañándolos y gritándoles. Todo ello provocó que sus subordinados le tuvieran miedo y perdieran por completo la iniciativa. Sabio, al darse cuenta que las cosas habían cambiado radicalmente, renunció a su puesto, y encontró un trabajo menos estresante.

Lo mismo hizo Gruñón.

Nadie del equipo tomaba ya la iniciativa, y pronto el trabajo estaba centralizado en Blanca Nieves, la cual tenía que trabajar muchas horas más allá de su horario normal. Los resultados pasaron de buenos a mediocres, y con el tiempo a francamente malos.

Un día, surgió una vacante en un puesto a nivel gerencia, y el Príncipe Humbert recordaba el buen trabajo que alguna vez había realizado Blanca Nieves. Por ello, fue a consultar a Hilda Severa en Recursos Humanos, para ver si le parecía buena la idea de promover a Blanca Nieves al puesto.

-dudo mucho que pueda con el puesto; su desempeño reciente es francamente malo- dijo.

-vayamos a ver el departamento, y veamos cómo está- dijo el Príncipe. – quizás con el cambio regrese a su desempeño anterior.

Fueron juntos al área, y de repente se dieron cuenta: ¡Blanca Nieves estaba rodeada de puros enanos!

Platicando entre ellos, Hilda y Humbert llegaron a la rápida conclusión de que el movimiento que estaban considerando no era posible, pues un enano jamás podría liderar el departamento, y no tenían con quien cubrir la vacante que dejaría Blanca Nieves. Finalmente la gerencia le fue asignada a la Bella Durmiente, y Blanca Nieves se quedó en el mismo puesto por varios años. Hilda realizó varios cambios en el personal de Blanca Nieves, pero a pesar de todo, ¡los nuevos colaboradores se iban encogiendo hasta quedar enanos!



CEO Management Consulting ®

Finalmente, surgió otra oportunidad a nivel gerencial, y le fue otorgada a Cenicienta, la cual tenía un excelente equipo de trabajo y había estado preparando a dos de sus subordinados para que pudieran remplazarla en el puesto y así ella poder ascender en la jerarquía de la empresa.

En cuanto a Blanca Nieves, finalmente fue despedida, y el desempeño del departamento mejoró a niveles insospechados una vez que tuvo un buen líder el equipo de trabajo. Resultó sorprendente el ver cómo los enanos crecieron de nuevo.

El príncipe Humbert, junto con la reina Hilda Severa y su espejo, el cazador, y CEO consultores, elaboraron algunas guías para prevenir que la terrible historia de Blanca Nieves se repitiera:

- Tener un proceso de planeación y asignación del trabajo transparente, con objetivos claros e indicadores medibles. Deben asignarse las tareas y los objetivos en junta, con todos presentes:
- La evaluación del trabajo y resultados debe ser en equipo, con indicadores numéricos, en una junta con la asistencia de todo el equipo.
- La supervisión debe estar claramente especificada en cuanto a qué actividades comprende y con qué frecuencia, para que sea objetiva.
- La comunicación debe ser preferentemente en juntas y abierta.

Además deben establecerse lineamientos que refuercen el trabajo en equipo y el desarrollo del personal:

- Debe ser obligatorio ayudar a otros miembros (compañeros) del equipo si lo piden o lo pide el jefe o detectamos que es necesario.
- Debe ser por lo menos igual de importante el resultado de todo el equipo que el individual.
- El jefe debe desarrollar por lo menos un subordinado, de preferencia dos, que lo puedan remplazar en el puesto en cualquier momento.