



CEO Management Consulting ®

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

CAPITAL HUMANO

¿Le ocultan información en su empresa? Los Secuestradores de Información

La mayoría de nosotros hemos topado con algún “secuestrador de información”. El secuestrador peligroso suele ser una persona que se encuentra en un cargo del que no es fácilmente movable, como aquellos que tienen trato directo con el cliente, con los sindicatos o con el personal. Se trata de empleados que desempeñan puestos claves para el funcionamiento de la empresa. Estos secuestradores van adquiriendo fuerza conforme van desempeñando su trabajo y adquiriendo la confianza plena de sus jefes, al dar la impresión de ser muy aptos para lo que hacen. Pero en realidad es ahí en donde inicia el problema, ya que una vez adquirida la confianza del jefe, van manejando y ocultando a su antojo y conveniencia la información que van recabando. Durante un cierto tiempo nos hacen creer que “todo marcha sobre ruedas”, pero terminan por desencadenar una tormenta. Uno de los primeros problemas en aparecer es el control que toman sobre otros empleados y que comúnmente se basa en:

- a) Chantaje.- cuando condicionan el proporcionar al empleado la información necesaria para alcanzar sus objetivos.
- b) Complicidad. - el secuestrador oculta desviaciones de otros empleados, a cambio de que los otros actúen como él quiere.

Los secuestradores buscan tomar fuerza e importancia al “hacerse indispensables”. Este fenómeno se da cuando tratan de asegurar su puesto, ya que sin ellos las cosas no funcionarían, ellos son los únicos que saben cómo están las cosas. El problema es muy común y se presenta desde niveles bajos con situaciones tan tontas como ocultar las llaves del baño, hasta “guardar” o “cuidar la confidencialidad” de información clave del negocio o de los clientes.

Estos secuestradores pueden ir tomando fuerza ante la falta de supervisión o de interés del jefe en algunos aspectos y se perpetúan por la comodidad que representa el desentenderse de tal o cual tema, porque “fulano siempre se encarga de eso”, ya que, además, el secuestrador bloquea la comunicación e interacción del jefe hacia los demás empleados al salir siempre con la respuesta a los requerimientos de los superiores. Frecuentemente los secuestradores son zalameros.

Hace algunos años se conoció públicamente el caso de un importante fraude a un banco cuando se obligó a tomar vacaciones a un “empleado ejemplar”. Este hombre siempre era el primero en llegar y el último en salir de la institución, nunca faltaba y tenía varios años sin tomar vacaciones, hasta que fue obligado a tomarlas. Los clientes que él atendía siempre hablaban bien del servicio y trato que recibían de este empleado e insistían en que él fuera quien los atendiera. Estando este hombre de vacaciones, llegó uno de sus clientes a retirar fondos de su cuenta, pero al consultar el saldo, no

JLC-CEO CONSULTORES, S.C.
Alba 74-2 Colonia Insurgentes Cuicuilco
México D.F. 04530
0155 91172739 al 42
luiscordero@ceoconsultores.com



CEO Management Consulting ®

encontraron que tuviera una cuenta en el banco. Esto dio pie a una investigación que descubrió que el “empleado ejemplar” tenía su propio negocio financiero, recibiendo depósitos, haciendo préstamos y cobrando intereses y comisiones como si fuera el banco. Esta situación se mantuvo durante varios años sin que nadie se diera cuenta del fraude.

En otro caso, un gerente de una empresa falleció de un infarto a los 37 años, sin haber dado síntomas previos de enfermedad, por lo que nadie esperaba que algo así sucediera. Al morir este gerente, la empresa se vio envuelta en una serie de discusiones y desacuerdos con clientes, empleados y hasta el sindicato; en relación con aspectos que el difunto gerente manejaba, pero que no tenía documentados en ningún lado, ni había informado o involucrado a nadie, ni correspondía a las políticas de la empresa. Sus jefes siempre habían estado muy satisfechos con su trabajo, pues “mantenía a toda la empresa bajo control” y nunca reportaba problemas.

Como estos dos casos, se podrían relatar muchos más que tienen como factor común a un secuestrador de información y que nunca dejan nada bueno.

Es frecuente que, al interrogar a los demás empleados acerca de por qué no habían reportado la situación de secuestro de información, las respuestas más frecuentes son:

- a) Le tenían “miedo” al secuestrador (por los aspectos mencionados anteriormente).
- b) El secuestrador tenía bloqueado el acceso a los jefes.
- c) Ellos creían que así funcionan las cosas en la empresa.

Para cuidarnos de no caer en manos de un secuestrador de información, debemos evitar el que haya oportunidades para que sólo una persona tenga acceso y control de información, por intrascendente que ésta parezca. Esto se logra al documentar los procesos, políticas, responsabilidades y atribuciones de todas las funciones en la empresa y asegurarnos a través de la supervisión y comunicación, que estos principios se respetan y que no haya ninguna clase de monopolios, aunque se trate de información delicada y que deba manejarse con confidencialidad. Lo correcto en estos casos es que esta información esté disponible en todo momento para los jefes de quienes la manejan y que la revisen con cierta frecuencia para asegurar que se mantiene actualizada.

Otra política que resulta muy útil para la empresa y para los mismos empleados (aunque ellos mismos no se den cuenta) es el establecer la responsabilidad de desarrollar al propio reemplazo. Cada empleado debe desarrollar a uno de sus subordinados o de sus compañeros que sea capaz de tomar su puesto en cualquier momento. Al hacer esto, ellos mismos estarán buscando cómo prepararse para tomar el trabajo de su jefe. Esto asegura por un lado el que no haya contratiempos importantes en caso de que alguien deba ausentarse del trabajo y, por otro lado, estimula el desarrollo del personal y la superación en las habilidades en todos los niveles. Sólo se debe promover a un puesto de mayor responsabilidad a quien tiene un reemplazo disponible.

Cabe mencionar que, si ya estamos en manos de un secuestrador, el “indispensable para que funcione la empresa”, en muchos casos lo más saludable es prescindir de esa persona, pues si no se logra corregir la situación rápidamente, es más peligroso dejar que continúe.

JLC-CEO CONSULTORES, S.C.
Alba 74-2 Colonia Insurgentes Cuicuilco
México D.F. 04530
0155 91172739 al 42
luiscordova@ceoconsultores.com