Estudio de caso: Consejos de Jetro

La historia se sitúa en el siglo XIV a. C. con Moisés como líder, alrededor de 600,000 hebreos salieron de Egipto en busca de la Tierra Prometida, hacía ya algún tiempo. Ayer hubo una batalla contra los amalecitas. Moisés está muy cansado, pues tuvo que quedarse todo el tiempo en la cima de una colina, sosteniendo en alto la vara de Dios para que los hebreos ganaran la batalla. Menos mal que Aarón y Hur estaban ahí para ayudarlo, sosteniendo sus brazos.

Hoy, Moisés recibe la visita de Jetro, su suegro. No habla mucho con él, pues desde la mañana hasta la tarde recibe a las personas del pueblo, que hacen una fila aparentemente interminable. Moisés casi no tiene tiempo para nada más. Jetro observa que Moisés resuelve todos los problemas que las personas le llevan.

Al terminar la tarde, Jetro lleva a Moisés hasta lo alto de la colina, donde pueden conversar sin interrupciones.

-Moisés-pregunta Jetro-,¿Por qué tienes que juzgar personalmente todos esos casos que te traen? ¿Qué quieren todas esas personas?

-Bien, Jetro, lo que las personas quieren escuchar de mi es la interpretación de la voluntad y las leyes de Dios.

-Pero así ya no te queda tiempo para cuidar de los asuntos realmente importantes. ¿Por qué no mandas a otros a hacer ese servicio? ¿Has pensado que pasaría si todo el mundo quisiera hablar contigo?

-Pues ese es mi deber, Jetro. Imagina que pasaría si otros hicieran algo mal.

-Eso no debe preocuparte, Moisés. Elige a personas competentes y crea un sistema jerárquico. Forma grupos de 10 asistentes para que hablen directamente con el pueblo. Para cada 10 grupos de 10 asistentes, designa a un jefe de grupo, que será responsable de analizar los casos que los asistentes no supieran resolver. Para cada grupo de 10 jefes de grupo, designa a un supervisor, que será el jefe de 100 y resolverá los problemas que los jefes de grupo no supieron resolver. Finalmente, para cada grupo de 10 supervisores, nombra a un jefe, que será el jefe de 1,000 y resolverá los problemas que los supervisores no supieron resolver. De este modo, tu solo tendrás que ocuparte de los problemas que los jefes de 1,000 no logren solucionar. Eso te va a dejar tiempo para que te dediques a lo que es realmente el trabajo de un líder.

-Jetro, ¿Quién dice que ellos serán capaces de resolver problemas?

-Moisés, capacita a ese personal. Enséñales la ley y dales las directrices para aplicarla. Hazlos responsables. Avisa a todos que de ahora en adelante es a ellos a quienes tienen que buscar. Aprende a delegar, Moisés.

-¿Es como hacer una selección?

-Busca a la gente que sabes que es más competente. Pide al pueblo que elija a otros y de esta manera forma un equipo.

-Jetro, seguiré tu consejo, pero todavía tengo mis miedos. ¿Y si ellos no aceptaran es responsabilidad?

-Bueno, Moisés, tu conversas con Dios de vez en cuando o por lo menos es lo que tu dices. El sabrá aconsejarte mejor.

Al día siguiente, Jetro, el primer consultor de ejecutivos de la historia, regreso a casa.

Preguntas

1. En esencia, ¿Qué recomendó Jetro a Moisés?

*Respuesta*. Seleccionar jefes o lideres para un grupo de 10 personas cada uno y así sucesivamente, para resolver los casos de cada persona del grupo.

1. ¿Cuáles son las condiciones para que las recomendaciones de Jetro funcionen?

*Respuesta*. Delegar responsabilidades. Aprender con la práctica, decidirse.

1. ¿Está usted de acuerdo con las recomendaciones de Jetro o sugiere otras opciones?

*Respuesta*. De acuerdo, ya que la división jerárquica, genera responsabilidad, nuevos retos y por consiguiente crecimiento personal.

1. ¿Cree usted que algunas personas rechazarían la responsabilidad de auxiliar a Moisés?

 ¿Qué propondría usted para persuadir a los que la rechacen? ¿O se quedaría usted solamente con los que aceptaran?

*Respuesta*. Porque a veces los que no has hecho le tienes miedo o temor a equivocarte, con una guía correcta y su dirección se disipan las dudas. No todas las personas conocen sus talentos que poseen.

1. En su opinión, ¿la recomendación sigue siendo actual?

*Respuesta*. Sí, porque son seres humanos, nuevas generaciones, en donde todos son diferentes y capaces de hacer cosas maravillosas, bajo una buena dirección del líder.

1. Ya han pasado 33 siglos desde aquella tarde en la colina del desierto. Muchos ejecutivos todavía no saben, no logran o no quieren delegar, ¿Por qué?

*Respuesta*. La inseguridad, si tengo un colaborador, con capacidad para dirigir, pronto me despedirán del puesto que desempeño. Miedo a perder, por no arriesgar y ver más allá del momento, prepararme también para el cambio, si sucediera.

*Estudio de caso Los miserables*

Podría haber acontecido en Paris, en el siglo XIX. En la novela Los miserables, Jean Valjean roba pan y es condenado a 19 años de prisión. Sin embargo, sucedió en Latinoamérica, a finales de 1995.

El operario J. de 44 años de edad, fue detenido por los guardias de seguridad de Forjaria, del grupo SIFCO. Llevaba dos panecillos que, según la empresa, eran “tres o cuatro”, los cuales había robado de la cafetería. Al día siguiente lo llamaron del departamento de personal, para despedirlo. Hacía tiempo que se sospechaba de J., quien una vez descubierto confeso que siempre se llevaba los panes para comer durante su horario de trabajo, debido a que padecía gastritis y los alimentos del comedor le hacían mal. De hecho, desde hace tiempo su jefe y sus colegas lo sabían.

J. era ahora un ladrón desempleado. Sus 20 años de servicio sin reprimendas en SIFCO se transformaron en nada. Se fue a su casa, compuesta por dos habitaciones y una sala, donde encontró a su familia, formada por su mujer y dos hijos.

Para la administración de recursos humanos de SIFCO, el caso estaba cerrado. Sin embargo, el día siguiente, “los agitadores del sindicato” comenzaron a hacer ruido en la puerta de la fábrica. En un comunicado al público, SIFCO informo que el metalúrgico J. había cometido una falta grave y se le había despedido por una causa justa.

El caso llamo la atención de la prensa y salió en los periódicos. La dirección general de SIFCO, se dio cuenta de la dimensión del problema y concluyo que castigar a quien roba pan es mala idea desde que Víctor Hugo conto la historia de Valjean. En una reunión, los directores decidieron dar marcha atrás a causa de la publicidad negativa. Algunos días después, un nuevo comunicado en los periódicos informaba que SIFCO consideraba el despido del ahora señor J. como “un hecho aislado, lamentable y equivocado”, y que ya se estaban haciendo las gestiones necesarias para que volviera a su puesto.

Al regresar, cuando se le pregunto sobre la posibilidad de demandar a la empresa, el señor J. dijo:

-Me gusta la empresa. Todo lo que tengo lo he recibido de ella. No quiero que salga perjudicada.

*Preguntas*

1. Comente la decisión de despedir al señor J. ¿Considera que fue correcta o incorrecta? ¿Por qué?

*Respuesta*. No, primero por la situación especial que fue por el alimento, se puede levantar un acta administrativa o amonestación, con su restitución o pago del bien.

1. Comente la decisión de la empresa de reconocer el error y revertir la decisión anterior.

*Respuesta*. Es una revalorización del ser humano para otro igual, en situación de una necesidad vital, que por muchos años colaboro al desarrollo y crecimiento de la empresa.

1. Si usted fuera el director de la empresa, ¿diría algo al gerente de recursos humanos que despidió al señor J.?

*Respuesta*. Si, que trate de conocer más las necesidades o situaciones específicas de cada trabajador.

1. Si usted fuera el gerente de recursos humanos de la fábrica, ¿Cómo hubiera reaccionado? ¿Qué debería hacer ahora que la dirección general modifico su decisión?

Respuesta. Por la experiencia, analizar y decidir que cada comportamiento humano, tiene un motivo u origen para actuar así, que todo trabajador merece otra oportunidad, valorando la dimensión de los hechos.

1. Comente los aspectos éticos y los aspectos relacionados con la conducta de este caso.

Respuesta. Los valores humanos y los principios de vida que tiene cada persona le ayudan a desenvolverse con rectitud y responsabilidad, en cada momento o situación, dentro del nivel que ocupe en una empresa.

“En la vida cotidiana, a veces al descubrir un desfalco de algún funcionario público, solo se le pide que devuelva el importe sustraído y lo cambian de puesto. En algunos niveles si los castigan y juzgan bajo las leyes”

*Sabiduría para saber qué hacer en cada instante de nuestra vida.*