

Caso: FRANK NAVA

El comité para el Desarrollo de la Compañía ABC estaba discutiendo los méritos y el futuro de los jefes con potencial de la ABC. Los nombres a considerar habían sido sometidos al comité después de una serie de informes de valoración de jefes de distintas fábricas de la compañía. A los miembros del comité les preocupaba especialmente el caso de Frank Nava, cuyo historial era bien conocido por todos. Frank Nava llevaba en la compañía 37 años. Desde hacía 18 años era Jefe de una de las fábricas de mediana dimensión de la compañía.

Sobre el caso de Frank Nava, el Gerente de Producción, Sr. Depaz, señaló: "Frank es un mirlo blanco. No nos hemos tenido que preocupar nunca de su fábrica, ya que siempre ha estado bien dirigida. Debemos recordar que, en este comité, generalmente hemos dado por sentado que Frank no tiene la capacidad suficiente para asumir una mayor responsabilidad. Según tengo entendido Frank no ambiciona nada más que su actual puesto de Jefe de Fábrica. Sin embargo, hace dos años, cuando le hice entrega de la medalla por sus 35 años de trabajo en la empresa, pensé si no había alguna otra forma adicional de reconocerle lo que se le debía por su estupenda labor que había desarrollado en la empresa. Todavía le sigo dando vueltas en mi cabeza a este tema.

Todos sabemos que más de la mitad de las fábricas de nuestra compañía están dirigidas por hombres que fueron contratados y formados por Frank Nava. Incluso mi jefe de producción es uno de los "hombres de Frank". Por añadidura, existe un buen número de personas, distribuidas por toda la organización que, en un momento u otro, han estado bajo el mando de Frank.

Durante los últimos 10 años Frank no ha tenido ningún aumento del coste de vida o de ajustes generales de la estructura de sueldos que se conceden a todos "nuestros jefes".

El gerente de personal, Sr. Savoy, intervino en el tema: "Dejemos aparte de momento la cuestión del sueldo. Frank desarrolla uno de los servicios más valiosos para nuestra compañía y yo sugiero que sea recompensado por esto, aunque no sea posible ascenderle o asignarle una mayor responsabilidad. En mi experiencia, he conocido jefes del tipo de Frank, profundamente competentes en su puesto y que, a pesar de carecer de las capacidades necesarias para un ascenso, han sido, según la opinión general, responsables de la formación de más personas con posibilidades de promoción que otros. Se trata de buenos y seguros colaboradores que, por alguna razón, parecen carecer de ciertas cualidades que saben descubrir en los demás. Saben contratar a hombres de valía y adiestrarlos adecuadamente, ayudándoles, a lo largo de años, a ascender a puestos que ellos nunca ocuparán. Me parece que Frank corresponde bastante bien a este tipo de Jefe".

Al llegar a este punto, el Sr. Palma, el "Controller", tomó parte en la discusión: "Como ha señalado Savoy, debemos plantearnos qué podemos hacer para reconocer, de alguna forma, la labor de este hombre. Él recibe ya la máxima retribución por el trabajo que actualmente desempeña y no es deseable que sobrepase la escala de sueldos de otros jefes de fábrica que tienen responsabilidades similares a las suyas. Creo que todos estamos de acuerdo en que no puede ser ascendido a un puesto superior ya que, comparativamente con nuestros otros jefes de fábrica, no posee las condiciones requeridas. Sin embargo, él parece tener la habilidad innata de saber seleccionar y formar a buenos jefes, cualidad que muchos de nuestros jefes de fábrica parecen no poseer en su misma medida. No se por qué, pero el caso de Frank Nava realmente me preocupa. Sr. Depaz, ¿qué posibilidades ve usted para tratar el caso de Frank?".

"Bien, no hay duda que Frank ha formado a un gran número de personas en nuestra organización cosa que le agradezco vivamente. En este tema, realmente, me ha quitado preocupaciones de la cabeza. Aprecio muy de veras lo que Frank ha hecho y aprecio también su modestia a este respecto".

"Pero me temo que se sentiría frustrado si lo apartáramos de sus responsabilidades operativas para que se dedicara, a tiempo completo, a seleccionar y adiestrar personal de valía. Me parece que Frank es, sobre todo, un hombre práctico que se complace en ver salir el producto acabado para su expedición. En muchos aspectos, su habilidad para formar a otros podría considerarse como algo secundario y no como el

interés principal que le induce a permanecer en esta empresa. Tendría mis dudas en trasladarlo a una actividad únicamente de "staff" del tipo que he comentado. De hecho, no me gustaría en absoluto sacarlo de producción, ya que él dirige una de nuestras mejores fábricas. Por otra parte, habida cuenta del volumen y la calidad de la producción, de la programación y de los beneficios, él gana actualmente la máxima cifra que se puede obtener en el trabajo que desempeña".

El Sr. Savoy manifestó: "Creo poder comprender sus opiniones respecto al caso de Frank y la dificultad que comporta aumentarle el sueldo o colocarlo en una posición de "staff". Me pregunto, sin embargo, si no podríamos encontrar un modo de recompensarle los servicios que ha prestado al resto de la empresa a través del personal que ha seleccionado, formado y permitido que se beneficiara de las oportunidades que surgían en otras secciones de la empresa".

Y prosiguió: "¿Por qué el hecho de saber elegir y adiestrar a gente de talento para la compañía no puede ser una actividad reconocida y recompensada oficialmente? Tal vez, esto debiera convertirse en un aspecto fundamental de nuestra política de valoración de tareas y de retribución. En tal caso, existiría la posibilidad de que un individuo que no pudiera ganar más por promoción directa, pudiera hacerlo por su contribución a la promoción de otros".

El comité pasó a otros temas acordando dejar el caso de Frank Nava para la próxima reunión, lo que permitiría que cada uno de los miembros tuviera la oportunidad de pensar y sopesar las posibles vías de acción.

