

El entorno de trabajo habitual de un directivo medio es el de un espacio encajonado entre dos fuerzas, una que ahoga desde arriba y otra que empuja desde abajo. Un ejecutivo de este nivel está acostumbrado a ser ninguneado, incomprendido, despedido o reasignado a otro puesto; vive sometido a una presión constante, a una competencia feroz y a unos cambios acelerados. Como consecuencia, y según confirman las estadísticas, los ejecutivos medios de hoy trabajan ocho horas más a la semana que sus padres y duermen dos horas menos.

No es, por tanto, de extrañar que estas personas busquen desesperadamente una salida a su situación. En los EEUU, más de la mitad está dispuesta a cambiar de puesto de trabajo a la primera oportunidad que se le presente, al tiempo que muchos de ellos engrosan el número de trabajadores autónomos. Esta situación es el resultado de largos años de marginación -tanto por causa de la tecnología como de los consultores-, de despido como consecuencia de las fusiones y de la denigración que han sufrido por parte de los medios de comunicación.

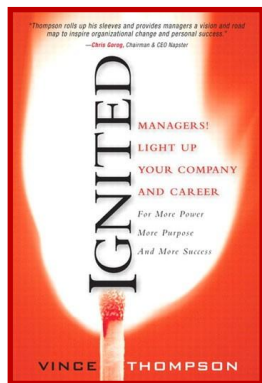
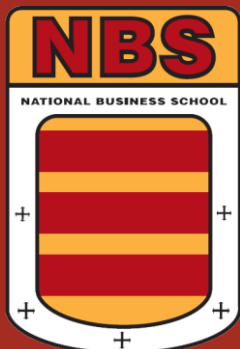
Llo llamativo es que estos ejecutivos son la columna vertebral de cualquier organización; sólo ellos poseen unos valiosos conocimientos de primera mano, indispensables para que una empresa camine hacia el éxito; ejercen de vínculo entre la dirección y los empleados; conocen mejor que cualquier otro las necesidades del cliente, la realidad de la competencia, los puntos fuertes de la empresa y dónde ésta flaquea.

Bibliografía

Vince Thompson

Este resumen se ha preparado con fines exclusivamente didácticos. Debe servir como tema de discusión en clase y no como ilustración de una situación determinada. National Business School.

Artículo 63 Inciso B Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos. Decreto 33-98 del Congreso de la República de Guatemala.



El auténtico valor del ejecutivo medio

Cómo el desarrollo profesional de los ejecutivos de nivel medio puede relanzar la productividad de una empresa

Vince Thompson

INTRODUCCIÓN

En las manos de un directivo medio reside el poder de cambiar su propia situación y, con ella, la de sus organizaciones. Cuentan, además, a su favor con varios indicadores que confirman la idoneidad del momento para realizar esa transformación. El primero de ellos es el cambio demográfico: a medida que la generación del "baby boom" empiece a jubilarse, y el éxodo de directivos hacia el mundo del autoempleo continúe, se formará un creciente vacío de liderazgo que tendrá que llenarse con los directivos que mejor se preparen para ocupar esas vacantes.

Otro indicador es la imparable complejidad del mundo de los negocios, cada vez más influido por la globalización, la externalización y las nuevas tecnologías. Para operar debidamente en él, las empresas necesitan apoyarse en los ejecutivos medios, que son los mejores conocedores de la cada vez más diversificada red de fabricantes, distribuidores, vendedores y consumidores.

Por último, y como resultado del fracaso del antiguo modelo "militar" de jerarquización corporativa, con sus rígidos escalafones profesionales y salariales, la flexibilidad corporativa va en aumento. Esta flexibilidad realza precisamente la figura indispensable del directivo medio y obliga a las empresas a personalizar sus paquetes remunerativos.

El conjunto de estos indicios confirma la existencia de un espacio repleto de oportunidades para los ejecutivos medios, en el que estos podrán conquistar mayores parcelas de poder, encontrar nuevas misiones que cumplir y alcanzar mayores cotas de éxito en sus carreras profesionales y, de paso, para las organizaciones en las que trabajan.

El libro de Thompson tiene presentes estas tres metas y propone al ejecutivo medio un conjunto de instrumentos con los que "encender" su entusiasmo, además de describir situaciones reales con las que ilustrar sus postulados. Así, en lo que respecta al poder, sugiere diversas vías para agrandarlo mediante la mejora del rendimiento y la ampliación de la autonomía personal. En cuanto a la segunda meta, explica cuáles son las siete piedras de toque en la creación de valor de los ejecutivos medios, en la transformación de las estrategias corporativas en programas concretos que produzcan beneficios y en la recuperación de unos empleados poco motivados en una fuerza unificada, creativa y productiva. En lo que se refiere al éxito, el autor dibuja las coordenadas de un sistema mediante el que vender la visión personal y encontrar el equilibrio entre la vida privada y la profesional.

Primera parte: más poder

Existe una abundante literatura empresarial sobre el alto liderazgo en las mejores empresas (Microsoft, Google, Intel, General Electric, etc.). Sin embargo, ¿cuántos libros se dedican a estudiar el liderazgo en el nivel medio?

En una gran mayoría de los casos, los líderes retratados son aquellos que ostentan la máxima autoridad en su empresa y tienen el poder de forzar cambios en la misma: reformar el negocio, redirigir las estrategias, contratar, despedir o compensar a sus empleados.

La posición de los ejecutivos medios es diferente: estos se enfrentan a la realidad de tener que liderar con unos poderes limitados y en un espacio acotado. Este espacio es "el mundo" del ejecutivo medio, en el que una de las maneras más eficaces de incrementar el poder es que se dé una relación adecuada entre las personas que le rodean.

Esto es más que suficiente para que los ejecutivos medios se vuelquen en aprender a dibujar un gráfico de las relaciones con estas personas, a comprender cuál es su importancia relativa y de qué modo progresan y a descubrir cómo reforzarlas.

Para esto, los ejecutivos medios tienen a su disposición un sencillo ejercicio mediante el que identificar sus proyectos y decidir dónde es más conveniente concentrar todos los esfuerzos. El "Mapamundi del Ejecutivo" es un sistema dividido en cinco pasos:

1. Sobre una hoja de papel, se dibuja en el centro un círculo que nos representa a nosotros mismos.
2. Alrededor de este primer círculo, se trazan entre unos seis y diez círculos más, cada uno de los cuales simboliza un agente destacado en la consecución de nuestro éxito: individuos o grupos de personas en quienes nos apoyamos y que pueden ayudarnos a prosperar.
3. En cada círculo se escribe la función que desempeña cada uno de los agentes (el superior inmediato, el director de operaciones, el director general, clientes, proveedores, etc.).
4. Al lado, se anota el grado de importancia que los agentes tienen en el correcto desempeño de nuestro

trabajo, mediante una escala del 1 al 10.

5. Esa misma escala se utiliza para evaluar la calidad de la relación laboral con cada uno de los agentes.

Con un mapa ante sí como este, al ejecutivo medio le resulta más fácil tener una visión nítida de su situación, analizar en qué relaciones debe volcar más su energía y con cuáles de ellas puede crear más valor. Esto supone un cuestionamiento general de la calidad de sus relaciones: por ejemplo, si éstas se basan en la confianza mutua y en la comprensión del otro o no; de qué modo puede ofrecer valor a tal agente y ayudarle a avanzar por sí mismo; el tiempo que dedica a cultivar el triángulo de relaciones más importante (el superior directo, el jefe de operaciones, los clientes), el cual supone un esfuerzo de atención para comprender sus intereses y sus motivaciones; qué relaciones son las más deficientes, las razones para ello y qué cambios podrían introducirse en el comportamiento para sacarles algo más de brillo, etc.

Como se ve, el "Mapamundi del Ejecutivo" no es otra cosa que una herramienta para organizar el pensamiento en todo lo que respecta a la red de relaciones profesionales. Con él sobre la mesa, y dedicando el tiempo que sea necesario a ese ejercicio de reflexión, se obtiene una perspectiva más amplia sobre el puesto de trabajo que se desempeña y una sensación de dominio sobre sus diferentes aspectos.

Existe otra vía que el ejecutivo medio debe transitar si quiere aumentar su poder: la de los contactos. El establecimiento y mantenimiento de contactos se reduce, en definitiva, a la satisfacción de las necesidades de los demás. No obstante, no siempre resulta fácil conocer estas necesidades. Las personas que ocupan un lugar fijo en el "Mapamundi" ofrecen más oportunidades para comunicarse con ellas, compartir experiencias y conocer qué asuntos son los que más les preocupan. En cambio, en el caso de los contactos recientes u

ocasionales, será necesario echar mano de la intuición.

En general, en el mundo empresarial las personas tienen unos objetivos muy concretos. El primero de ellos es ganar dinero. Nuestros contactos lo ven cumplido cuando, por ejemplo, les presentamos a clientes potenciales, les sugerimos ciertas ideas para desarrollar productos o servicios innovadores, les mostramos qué pueden aprender de nuestro modelo de negocio o tenemos buenas palabras para ellas ante terceros, sean estos individuos, grupos u organizaciones.

La segunda meta consiste en ahorrar dinero. En este sentido, les resultará muy provechoso que les presentemos a nuevos proveedores, que accedamos a compartir con ellas nuestra experiencia de gestión, que les ayudemos a crear sistemas de remuneración no monetarios -incentivos o premios- para sus empleados y proveedores, que nos ofrezcamos para negociar contratos de los que saldrán beneficiados, etc.

Por último, necesitan facilidad de movimientos, de ahí que haya que allanarles el camino: enseñarles el uso óptimo de una determinada tecnología, guiarles en sus decisiones de compra, orientarles en la planificación de un evento, proporcionarles inestimables datos para su negocio y, en definitiva, colaborar en su formación, motivación e inspiración. Atender las necesidades de nuestros contactos supone para ellos la obtención de un valor real que activa uno de los instintos básicos del ser humano: la reciprocidad.

La excusa habitual del ejecutivo medio cuando no consigue resolver un problema, aprovechar una oportunidad o llevar el seguimiento de las iniciativas es aducir que su capacidad en la toma de decisiones está muy limitada. Esta auto-exculpación puede adoptar múltiples formas: falta de apoyo de sus superiores, una burocracia excesiva, problemas estructurales, escasez de tiempo o recursos, etc.

De todos estos obstáculos, el más comúnmente evocado es la falta del tiempo para abordar y finalizar el volumen de trabajo asignado. Sin embargo, en la mayoría de los casos, este tiempo que parece escasear es tan sólo un síntoma del fracaso en construir y liderar un equipo entre cuyos miembros distribuir la carga de trabajo. En esta situación, lo peor que puede hacer un ejecutivo medio es quedarse de brazos cruzados a la espera de que le doblen el personal a su cargo: le será más útil emprender acciones para fortalecer su capacidad en la toma de decisiones.

Así, y en lo que respecta a la contratación, cuando tras más de veinte entrevistas fallidas, el departamento de RR.HH. siga mostrándose incapaz de proporcionarle un candidato adecuado, el ejecutivo tiene que reescribir el perfil del puesto que necesita cubrir, especificando con extremo detalle qué es lo que está buscando y proceder a entrevistar de nuevo a los candidatos. Otra acción que debe considerar es el despido de aquellos empleados que, con su inercia e improductividad, afectan negativamente a la moral del resto. Asimismo, de entre las actividades con potencial para la creación de valor, le resultará muy útil configurar una lista de prioridades y, basándose en ella, delegar en sus empleados las que aparecen en las últimas posiciones o considerar la eliminación sin más de algunas de ellas.

Una de las barreras más notables que los ejecutivos medios encuentran en el ejercicio de su poder es el llamado "efecto caravana", o la tendencia de cada proceso organizacional a moverse al mismo paso. Independientemente de lo rápidos que sean los caballos en una caravana, el paso lo marcará la inercia del más lento. Este fenómeno se observa también en las organizaciones: su ritmo de trabajo suele estar determinado por la unidad de negocio más calmada. Por ejemplo, de nada sirve que los departamentos de marketing, ventas o servicio al cliente de una empresa de software destaquen por ser muy rápidos y eficientes si su departamento de investigación y desarrollo no idea nuevos productos con la suficiente celeridad como para

acompañarse a aquellos. Las ventas se verán pronto mermadas y, con ellas, los beneficios.

El "efecto caravana" tiende a retrasar los cambios, impone una uniformidad innecesaria y reduce el margen de maniobra de aquellos ejecutivos cuyas habilidades exceden la norma en la organización. Aunque un ejecutivo medio por sí sólo carece de recursos para neutralizar este efecto, sí existen unas cuantas estrategias de las que servirse para, al menos, paliarlo.

La primera de ellas es "alimentar al caballo más lento". Cuando un departamento desacelera el rendimiento general de una organización, la causa suele ser frecuentemente la falta de recursos, mientras que otras veces lo que se necesita es un nuevo liderazgo. ¿Qué está en la mano de un ejecutivo medio para remediar este desajuste? Principalmente, saber reclamar la atención de sus superiores y explicarles con claridad la naturaleza del problema, de modo que la organización se mueva y concentre sus esfuerzos allí donde más se necesitan.

Otra estrategia consiste en "salirse de la caravana", o encontrar vías para que un departamento que es más rápido y eficaz que otros, desarrolle su exceso de capacidad sin tener que apoyarse en departamentos menos productivos. Por ejemplo, un departamento de diseño cuyo rendimiento creativo excede el de los demás, puede tomar en consideración el ofrecer sus servicios a otras empresas no competitivas y, de esta manera, conseguir una fuente adicional de ingresos.

La lucha contra el "efecto caravana" ofrece al ejecutivo medio una alternativa más: apoyarse en aquellos equipos que mejor sintonizan con el departamento que desborda energía.

Si, por ejemplo, un equipo de ventas no responde con agilidad a la creación de nuevos productos, habrá que buscar otro, dentro de la propia compañía, más dinámico y dispuesto a aceptar nuevos retos.

Segunda parte: más finalidades

Existen ciertas tareas que solo los ejecutivos medios saben llevar a cabo, mucho mejor que cualquier otro empleado de su organización. Son las llamadas "piedras de toque", que son siete en total. Con su realización, los ejecutivos medios alcanzan su finalidad última como directivos en la empresa.

Muchos de estos ejecutivos se encuentran ante escollos insalvables que frenan su progreso, ya que las empresas se organizan según una estructura piramidal que va estrechándose conforme se sube hacia el vértice final. Como resultado, se llega a una situación en que es excesivo el número de infatigables ejecutivos, inteligentes y tenaces, que compiten por los escasos puestos disponibles en la cima. En vista de esta competencia, las ventajas de tener una finalidad recobran toda su trascendencia. Las capacidades y técnicas representadas por "las piedras de toque" ayudan a los ejecutivos medios a reforzar el sentimiento de finalidad en lo relativo a sus acciones.

1ª piedra de toque: los procesos. Cualquier organización participa diariamente en miles de procesos, cada uno de los cuales contribuye en mayor o menor medida a su misión general. Todas las actividades de una empresa, tales como concepción, diseño, producción, embalaje, envío o entrega de un producto, implican decenas de procesos. Algunos de ellos son muy complejos: cuando un cliente configura su ordenador portátil en la página web de Dell, y confirma su pedido, activa un complicado proceso de coordinación entre la compañía y sus diferentes proveedores, que tiene como objetivo final el montaje del producto solicitado.

Dado que los procesos son la empresa, una de las mejores maneras para un ejecutivo medio de añadir valor a su organización es conocer en profundidad aquellos en los que está directamente implicado. Esto significa saber distinguir cada fase de los mismos, quién los lleva a cabo, de qué modo y por qué; cuáles de ellos podrían acortarse o hasta suprimirse;

conocer las conexiones que enlazan cada una de las fases de un proceso y cómo un error en una de ellas afectaría a las demás.

En la década de los años 70 del siglo XIX, un treintañero llamado John D. Rockefeller era ya uno de los hombres de negocios más prósperos y ricos del mundo. Un día que inspeccionaba una de las plantas de Standard Oil, se le informó de que la máquina que soldaba las latas de queroseno para la exportación daba 40 golpes de soldadura por lata. Rockefeller sugirió a sus empleados intentar hacerlo con 38. Esta cantidad se reveló insuficiente, pero se descubrió que 39 golpes resultaba el número preciso para soldar adecuadamente las latas. Esta pequeña modificación ahorró 2.500 dólares de los de entonces en tan sólo el primer año. Posteriormente, y conforme el negocio de Rockefeller iba creciendo, estos ahorros se multiplicaron y la anécdota quedó como ilustración de lo que un minúsculo cambio puede significar para los procesos de producción.

2ª piedra de toque: las personas. El papel del ejecutivo medio en una organización se asemeja al que cumple la neurona en el cerebro humano: ambos transmiten la información formando nudos con sus semejantes. Para ello, las neuronas utilizan el flujo de los impulsos eléctricos y los ejecutivos, distintas formas de comunicación, como los e-mails, cartas, memorias, informes, reuniones, etc.

Estos ejecutivos son “tejedores de redes”, que conocen al personal de la compañía, sus habilidades y las posibilidades de vincularlos en red de una manera productiva. Su papel consiste en saber quién posee determinados conocimientos, cómo y en qué momento explotarlos, cómo protegerlos y transmitirlos a los nuevos empleados. Asimismo, son personas con el dinamismo suficiente como para resolver en cuestión de minutos contratiempos que a otros pudieran llevarles días. Esto significa tener un conocimiento cumplido de qué es posible realizar y qué no. Significa también identificar con facilidad la falta de

ritmo o la descoordinación entre los empleados y corregirlas, pues un ejecutivo medio es consciente de la máxima relevancia que tiene la coordinación interdepartamental. Sabe, además, transmitir las instrucciones a sus empleados de una manera casi subliminal.

Steve Mummolo, directivo del departamento de diseño de la US Search, tuvo que emplear sus conocimientos sobre las personas para resolver la escasez acuciante de nuevas contrataciones que su equipo sufría. Como resultado de la fusión con una división de la First American, el departamento de recursos humanos se encontraba colapsado y era incapaz de proporcionarle a tiempo los candidatos que necesitaba, ante lo cual Mummolo decidió gestionar el proceso de contratación por su cuenta.

Para ello, se valió de sus propios canales: primero obtuvo el permiso de su jefe, una vez que le expuso la situación y el ahorro que su iniciativa supondría; tras ello, contactó con varias agencias de empleo que conocía, y las propuestas que le llegaban las pasaba al departamento legal para que las supervisaran: si cumplían con los criterios establecidos, aceptaba las candidaturas. Mummolo mantuvo informado en todo momento a recursos humanos de estas actuaciones con el fin de no provocar recelos. Fueron su conocimiento de los individuos y su capacidad para “tejer redes” las que evitaron que la empresa lanzara uno de sus productos al mercado con retraso y perdiera innecesariamente una parte de su prestigio y beneficios.

3ª piedra de toque: el mensaje. Uno de los papeles clave de los ejecutivos medios actuales es conocer a fondo la visión de futuro de la dirección de la empresa y saber traducirla en ideas, pero no unas cualquiera, sino unas ideas con el poder de inspirar a la acción al personal de distintos departamentos. Se trata de un doble reto: primero, porque requiere una comprensión profunda de las necesidades, metas e intenciones de la dirección de su empresa y, segundo, porque hay que transmitir un mensaje nítido a los

miembros del propio equipo y quizá a otros con los que haya que colaborar. En el mundo actual de los negocios, el talento de un ejecutivo capaz de ayudar a personas provenientes de distintas culturas corporativas a encontrar un lenguaje común, y unirlos en torno a un mensaje compartido, es un bien muy apreciado. Uno de estos hombres es Sunil Mehrotra, de General Electric. En 1985, General Electric adquirió RCA, la gran compañía de aparatos electrónicos (radios, televisores, equipos de estéreo, etc.). Jack Welch, director general por entonces de General Electric, exigió, como ya era habitual en él, que la compañía recién absorbida alcanzase cuanto antes la primera, o al menos, la segunda posición en los mercados en los que operaba. Como era lógico, General Electric (GE) fusionó su división de electrónica con la de la nueva compañía, y se generó así una situación en la cual la nueva dirección estaba en manos de los ejecutivos de GE, mientras que los mandos medios procedían de la propia RCA.

Mehrotra fue contratado por GE para dirigir la marca RCA, haciéndole responsable de la producción de televisores, reproductores de vídeo y videocámaras. Sus principales retos consistían en fusionar dos culturas corporativas distintas, acabar con las lealtades del pasado, acelerar el cambio y transmitir con exactitud el mensaje de Jack Welch. Teniendo en cuenta esos objetivos, Mehrotra empezó por estrechar las relaciones personales entre él y los dos ejecutivos medios principales: el jefe de diseño industrial, procedente de la RCA, y el jefe de publicidad nacional, también de RCA. Los tres ejecutivos medios compartían la convicción de que existía en ese momento una gran oportunidad en el mercado para las dos empresas fusionadas, siempre que consiguieran superar sus tensiones internas y se volcaran en el análisis de dicho momento.

Juntos constituyeron un equipo informal cuyo cometido era recopilar datos sobre la percepción de la marca entre los consumidores, al compararla con Sony, Panasonic y otros competidores. El análisis de esa información resultó

decisivo, por un lado, para alcanzar un consenso basado en hechos y no en opiniones preconcebidas y, por otro, para obtener el apoyo imprescindible de toda la organización a la nueva visión. Para representar la nueva RCA y, a la vez mantener la continuidad con el pasado (la imagen del perro Nipper), se diseñó como marca comercial y símbolo de la compañía la imagen del perrito Chipper. El resultado final fue un lenguaje en el que todos podían entenderse.

4ª piedra de toque: el paisaje. El paisaje es el mundo exterior en el que operan las organizaciones: los consumidores, proveedores, competidores y todos aquellos individuos o grupos que afectan de una manera u otra a su funcionamiento. Se trata de un mundo complejo y cambiante que ninguna empresa puede dominar por completo, por más tiempo y recursos que dedique a su estudio. ¿Qué papel juega el ejecutivo medio en este contexto? Su misión se asemeja a la de un explorador que estudia el paisaje, mide sus contornos, detecta sus alteraciones y busca las oportunidades, los recursos o las salidas que éste ofrece.

El "explorador" conoce sobradamente el funcionamiento de los sistemas internos, sus procesos y los métodos de comunicación y sabe utilizarlos de una manera efectiva. Su principal estrategia para adelantarse a los cambios en el paisaje consiste en mantener una interacción constante con sus dos componentes más importantes: los clientes y los proveedores. Aunque los empleados de primera fila son los que más contacto tienen con ambos grupos, lo rutinario de su tarea no les permite actuar como antena de la organización, que ésta emplea para observar y después extraer unas conclusiones de las que derivar unas prácticas concretas. El ejecutivo medio es la persona idónea para cumplir con este papel.

Así es Brian Monahan, vicepresidente y director de comunicaciones de la compañía Universal McCann, dedicada a la publicidad y renombrada por su experiencia en los medios tradicionales

(radio, televisión, prensa). La tarea de Monahan consiste en gestionar la venta de los servicios de publicidad en Internet en una empresa acostumbrada a unos canales muy diferentes. Monahan asume el rol de un explorador: tiene que descubrir cómo el paisaje de los internautas afecta a sus clientes, y comunicar sus hallazgos de un modo comprensible a aquellos de sus compañeros aún poco familiarizados con Internet. Para ello utiliza el lenguaje universal de los números. Por ejemplo, cuando se trata de demostrar a la dirección la eficacia de Internet y de los programas de publicidad interactivos patrocinados por la compañía, Monahan prepara estudios de casos que ilustran los buenos resultados que la compañía ha cosechado para algunos de sus clientes. Para su exposición, aporta los datos que ha encontrado a través de la investigación de mercado que realiza mediante el buscador Google. Los resultados dejan patente que la agencia ha hecho bien su trabajo.

Entre los ejemplos más conocidos de una relación innovadora y beneficiosa entre la empresa y sus proveedores se encuentra el sistema de provisión JIT ("Just-in-Time", en español "a tiempo"), desarrollado por el director de compras y logística de la Bose Corporation, Lance Dixon. Al comprobar que la relación con los proveedores no era la óptima, Dixon desarrolló un sistema en el que cada proveedor mantendría a un representante permanente en las plantas de Bose, con la misión de supervisar los niveles del inventario y elaborar unos pronósticos sobre la demanda, lo cual le permitiría cubrirla en menos tiempo.

Al principio, la idea resultó controvertida por permitir un acceso casi ilimitado de un empleado ajeno a las instalaciones y a los documentos de la compañía. Sin embargo, Dixon se esforzó en convencer a sus superiores de las ventajas que suponían el disponer a tiempo de componentes vitales para la producción, reducir los costes de la gestión de provisiones, de los pedidos y del almacenamiento. Todas ellas juntas superaban con creces la desventaja relativa de no poder exigir a los

proveedores una rebaja en los precios, al estar estos últimos mejor informados respecto a la situación real de la compañía. En cinco años este sistema supuso un ahorro de un millón de dólares al año y, muy pronto, otras compañías como IBM, AT&T, Motorola o Honeywell empezaron a adaptarlo con éxito en sus propias relaciones con sus proveedores.

5ª piedra de toque: la estrategia. Las empresas de hoy pagan sumas desorbitadas a sus mejores ejecutivos a cambio de que diseñen unas estrategias adecuadas a las necesidades de la misma. Existen dos tipos de estrategia según sea su origen: la tradicional, diseñada por los altos ejecutivos de arriba abajo, y la emergente, que parte de los datos que ofrece el terreno. Cuando una cadena de cafeterías abre un nuevo local, lo decora de la manera que cree más atractiva y a continuación descubre que los clientes prefieren sacar las sillas y sentarse en la terraza, se está enfrentando al fracaso de su estrategia tradicional, evidentemente divorciada de la realidad. La planificación estratégica se lleva a cabo demasiado a menudo en una especie de vacío abstracto donde se echa de menos un conocimiento del mercado de primera mano.

Una estrategia emergente, en cambio, no habría pasado por alto esta preferencia de la clientela potencial. Cuando el comportamiento de los consumidores, competidores, proveedores y legisladores convierte en inefectiva la estrategia tradicional, llega el momento de que los ejecutivos medios la corrijan sobre la marcha. Son los creadores de esta estrategia y quienes la pilotan: pueden modificar las ofertas de productos y servicios, improvisar nuevas técnicas de marketing y ventas, reunir a los equipos para responder a los imprevistos, acelerar, desacelerar o anular las iniciativas planificadas, o cambiar los programas impulsados desde arriba a tenor de las sugerencias de sus empleados de primera fila, que son los que mantienen un contacto más directo con los consumidores.

Uno de los mayores desafíos estratégicos, compartido por muchas empresas

actuales, es saber transformar un rico legado corporativo en una gran ventaja competitiva en el mercado. Un desafío como ese fue superado con éxito por la Rawlings Sporting Goods Company, dedicada desde hace cien años a la fabricación de equipamiento deportivo para béisbol y otros deportes. El mérito de ello no correspondió a ningún consultor externo, sino a un ejecutivo medio, Andy Pawlowsky, que supo anticipar el potencial de una sólida estrategia emergente e idearla.

Ingresó en la compañía en 2002, como encargado de los programas de marketing y de la gestión de la página web. Aunque sabía apreciar la tradición de la compañía, que la convertía en sinónimo de equipamiento deportivo de béisbol a los ojos de sus clientes, Pawlowsky también era consciente de que la entrada en el mercado de competidores como Nike exigía adoptar una nueva estrategia que le permitiera conservar su posición. Al encargar las oportunas investigaciones de mercado, Pawlowsky descubrió que las tres cuartas partes de los consumidores que planeaban comprar nuevo material para béisbol o softball, buscaban ofertas en Internet. Era evidente que este medio podría resultar decisivo para consolidar la ventaja competitiva de la Rawlings Company.

En consecuencia, Pawlowsky se puso las manos a la obra y empezó a desarrollar, junto con su equipo, las herramientas y el contenido interactivos para la página web de la compañía. Hizo además una labor de historiador y desveló las contribuciones de la compañía al desarrollo de los equipamientos deportivos y de los propios deportes. Incluyó en la página web respuestas a todas las preguntas posibles relacionadas con el diseño de los guantes de béisbol y las ventajas de los 13 tipos distintos disponibles. A través de ella era posible elegir el guante ideal, tanto para adultos como para niños, basándose en las respuestas a factores como la edad, sexo, posición del jugador, sensación, presupuesto u otros. Además, si el cliente no encontraba en la propia página lo que estaba buscando, tenía la opción de escribir al equipo de diseñadores de

Rawlings para describirles su necesidad específica y verla satisfecha (así se diseñaron, por ejemplo, los guantes de softball para zurdos).

Todas estas innovaciones tuvieron un gran impacto entre los consumidores, que ahora acuden a las tiendas pertrechados con una información muy detallada sobre lo que quieren comprar. La imagen un tanto anticuada que la compañía había empezado a adquirir pertenece ya al pasado.

6ª piedra de toque: la historia. Los ejecutivos inteligentes no consideran que el pasado de su organización sea tan sólo una colección de eventos sin trascendencia alguna para el presente; por el contrario, son conscientes de que en el pasado se encuentran valores dignos de ser preservados, incluso cuando se introducen innovaciones o se incorporan nuevos empleados. En muchos aspectos, las empresas actuales asumen para sus empleados el papel de la tribu, en tanto se convierten en el centro de sus sueños y luchas.

Antiguamente, le correspondía al bardo de la tribu preservar y transmitir sus tradiciones y los valores, mientras que en la empresa actual ese papel le cumple a los ejecutivos medios, que actúan como guardianes y transmisores de la historia o del legado de su organización. Son los ejecutivos que aconsejan y guían a los nuevos empleados, compartiendo con ellos anécdotas o capítulos de la historia de la empresa, singulares e instructivos. Conocer la historia de una compañía puede ayudar, tanto a quien la transmite como al que la escucha, a descubrir sus puntos fuertes y sus flancos más descubiertos, a comprender mejor su evolución y sus opciones de crecimiento futuro, a tomar mejores decisiones sobre la base de los valores propios o valerse de ejemplos del pasado para superar contratiempos nuevos y, por qué no, rescatar antiguas ideas que todavía hoy conserven su validez.

Algunas empresas, con una historia especialmente rica, hacen un esfuerzo deliberado por extraer lecciones del

pasado cuando tienen que enfrentarse a los nuevos desafíos. Una de ellas es Johnson & Johnson que, puesta contra las cuerdas por la crisis más grave de su historia (la intoxicación de pacientes con Tylenol en 1980), recurrió a su antiguo credo en busca de la salvación. Los valores que recogía el documento obligaban a la compañía a poner en primer lugar a los pacientes, no acometer nada que pudiera amenazar la seguridad de todos y ser transparentes al máximo. Garantizando que asumían al cien por cien la puesta en práctica de todos estos valores en medio de la crisis, los ejecutivos de Johnson & Johnson demostraron que estaban dispuestos a afrontar costes a corto plazo en nombre de la seguridad de sus clientes. Fue de esa forma como consiguieron reconquistar de nuevo su confianza.

7ª piedra de toque: el espíritu. Los ejecutivos mediocres ignoran la dinámica emocional de sus equipos e intentan resolver la mayoría de los conflictos recurriendo al miedo o a iniciativas simplistas que prometen a sus empleados ganar puntos. Contrariamente a ellos, un ejecutivo despierto trata como única cada situación, tanto desde el punto de vista profesional como personal, y comprende que los conflictos surgidos en los ambientes de trabajo no se reducen a ganancias y pérdidas, ventas o inventario, salarios o pagas extra, sino que tienen además su dimensión emocional y psicológica, es decir, espiritual.

Su papel es parecido al del "curandero de la tribu" que, gracias a su sensibilidad hacia el clima emocional de la organización, sabe aplicar políticas productivas en lo que respecta a las condiciones salariales, formativas y laborales de sus empleados. Un ejecutivo atento conoce el rendimiento de su personal y sus límites, lo cual le sirve para anticiparse y que éstos no repercutan negativamente sobre la productividad cuando se acerca un momento de crisis. El papel de estos ejecutivos es crucial en su departamento, ya que además de atraer y retener en él a los mejores empleados, tienen la habilidad de convertirlo en un espacio donde el personal puede

desarrollarse tanto profesional como personalmente.

Un ejemplo de ejecutivo medio con esta sensibilidad extraordinaria hacia el ambiente emocional de su empresa es John Sherrard, director asociado de la contratación de proveedores en la compañía de comunicaciones SBC, recién adquirida por AT&T. A lo largo de sus veinte años como ejecutivo, Sherrard ha sabido contribuir con su talento incluso en los momentos de mayores adversidades corporativas, tales como periodos de necesaria reducción de la plantilla. En circunstancias como esas, Sherrard hacía lo posible para convencer a la dirección de limitar el número de despidos forzados o transformarlos en traslados. Cuando esto no era posible, él mismo ayudaba a sus empleados proporcionándoles contactos y referencias para facilitarles la búsqueda de un nuevo trabajo.

A la hora de evaluar a sus empleados, el método de Sherrard consiste en ser tan rápido en reconocer el trabajo bien hecho como en criticar las tareas fallidas. La proporción que adopta para mantener ese equilibrio es de cuatro a uno: en su opinión, se necesitan cuatro comentarios positivos por uno negativo para que el personal considere que es tratado de forma justa, ya que las críticas se recuerdan durante más tiempo y son más difíciles de asimilar. Sherrard fomenta una cultura corporativa de sensibilidad y de respeto mutuos, lo que favorece un clima laboral encaminado a conseguir entre todos las metas de la organización y que, además, se muestra muy firme frente a los obstáculos.

Tercera parte: más éxito

Detectar dónde se produce un desajuste y corregirlo es el cometido de todo ejecutivo medio, su manera de añadir valor a la empresa y de aumentar la importancia de su propia presencia en la organización. Puesto que la resolución de casi cualquier contratiempo precisa la colaboración de todos los demás, la "venta" que el ejecutivo medio haga de sus propuestas de solución requiere del arte de un maestro.

Cuanta más capacidad pedagógica y persuasiva posea un ejecutivo, mayor será su éxito en el intento de convencer a otros de que los cambios que él propone para salir del atolladero son imprescindibles. Un ejecutivo medio es una persona con un alto nivel de credibilidad e influencia.

Antes de emprender cualquier acción para sanar una situación de crisis, un ejecutivo medio empieza por recopilar toda información relevante sobre las distintas partes interesadas y sus puntos de vista. Con estos datos en la mano, hay que proceder a la elaboración de un plan que incluya las cuatro fases indispensables: la definición del problema, la estimación de los costes del fracaso, el cálculo de los beneficios en caso de éxito y el esbozo de la solución.

Pensemos en una empresa que pone en marcha un programa para gestionar el inventario de productos de sus clientes. La empresa se compromete a supervisar los niveles permanentemente y a alertar sobre la necesidad de reabastecerse. Si uno de esos clientes comienza de pronto a quejarse de que su sistema de control de inventario no funciona, el plan de acometida contra este contratiempo puede construirse de la siguiente manera:

1. Definición del problema. Es preciso recopilar todos los datos disponibles con el fin de aislar el problema, y así comprobar si se trata de un fallo en la comunicación, en el recuento del inventario, en el irregular uso que se hace del sistema, etc.
2. Estimación de los costes del fracaso. Este se define en términos cuantitativos y cualitativos y, además, hay que indicar los efectos negativos concretos que puede acarrear: pérdidas de tiempo y dinero, frustración, descenso del nivel de ventas, etc.
3. Cálculo de los beneficios del éxito. En caso de solucionarse la incidencia, hay que señalar también qué beneficios concretos se obtendrán: aumento del nivel de satisfacción del cliente, subida de las ventas y beneficios, mejora en el sistema de provisión, etc.

4. Esbozo de la solución. Incluye todos los pasos que deben darse para erradicar el problema, que dependerán de la naturaleza exacta del mismo y de los datos recogidos.

Con todo el plan desarrollado punto por punto, al ejecutivo medio solo le resta "venderlo" a sus superiores. Si su idea es el resultado de una convicción inquebrantable, de una investigación exhaustiva, y si sabe realizar una presentación clara que represente una creación de valor indiscutible, no encontrará mayores obstáculos en su camino para ponerlo en marcha.