

LOS CUATRO ASUNTOS VITALES DEL PRESIDENTE EJECUTIVO

Marcel Antonorsi Blanco e Ivar Pettersson

Un presidente ejecutivo manifiesta su preocupación por cuatro asuntos vitales para el éxito de su gestión. Sus angustias por lograr resultados, tener un buen equipo gerencial, mantener la competitividad y lograr los cambios necesarios son compartidas por la mayoría de las personas que ocupan los cargos de mayor responsabilidad.

COMENZÁBAMOS un proyecto de consultoría en estrategia y organización para una empresa de productos alimenticios establecida desde hace años en el mercado nacional. El desempeño de la empresa había caído en los últimos tres ejercicios. El vicepresidente de Planificación Estratégica solicitó apoyo para evaluar la situación y diseñar un plan estratégico. Antes de reunirnos para comenzar el trabajo, manifestó que el presidente ejecutivo quería tener una conversación previa con nosotros. Nos llevó a su oficina, nos presentó y nos dejó. El presidente nos invitó a almorzar.

Un almuerzo de cuatro puntos

En el grato ambiente del comedor ejecutivo de la empresa, sostuvimos la siguiente conversación con el presidente:

- Señor presidente, gracias por este almuerzo y esta reunión. Con mucho gusto estamos atentos a sus ideas e indicaciones. ¿Qué espera de nosotros? ¿Para qué nos necesita?
- Estimados consultores: lo primero que quiero que entiendan es que no soy amigo de lugares comunes sobre estrategia, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo. Estoy cansado de todo eso: cansado de consultores que son académicos con pretensiones de saberlo todo. No busco palabrería y fórmulas de librito. Quiero aportes que funcionen.
- Está claro, entendemos que no quiere lugares comunes o jerga convencional. Aclaremos entonces qué quiere y la colaboración que espera de nosotros.
- Les responderé muy claramente. Necesito 1) resultados, re-sul-ta-dos, no quiero análisis interminables, quiero, necesito, mejorar los resultados de la empresa; 2) un buen grupo de gerentes que me apoyen, no puedo perder talentos valiosos, necesito que tengamos buena comunicación y no confusiones y conflictos; 3) cómo desarrollarnos en

Marcel Antonorsi Blanco, consultor gerencial y profesor invitado del IESA.
Ivar Pettersson, consultor gerencial.

un ambiente de negocios competitivo y de gran incertidumbre; y 4) hacer los cambios que requerimos y hacerlo bien, no quiero que el remedio sea peor que la necesidad. ¿Pueden apoyarme?

- Señor presidente, es una buena lista de asuntos la que plantea. Con mucho gusto y la mejor disposición podemos colaborar. Pero necesitamos conocer más de cerca la empresa para evaluar cómo podemos ayudar a alcanzar los objetivos.

Tres días de visitas de observación y conversación

Durante dos días visitamos la empresa, y conversamos con cada vicepresidente y con algunos empleados de distintos niveles en las áreas de ventas, producción, finanzas y mercadeo. Eso nos dio una primera imagen de la empresa desde la perspectiva de sus ejecutivos y colaboradores. Empleamos el tercer día en una exhaustiva conversación con el presidente para entender mejor sus preocupaciones y expectativas. Fundamentalmente, dijo lo mismo, aunque con detalles adicionales.

Un primer mapa de diagnóstico

A partir de la información recogida en los tres días de entrevistas elaboramos el siguiente mapa de diagnóstico:

1. El grupo de vicepresidentes no es un equipo de gestión coherente. Es notable que existen más diferencias que coincidencias en sus perspectivas sobre el manejo de la empresa. En las entrevistas observamos la tendencia, bastante generalizada, a criticar a los vicepresidentes ausentes.
2. En los tres años de gestión del presidente, la cooperación y el buen clima de trabajo entre los vicepresidentes se ha deteriorado notablemente, en opinión no solo de los vicepresidentes (en esto casi todos coinciden) sino también de algunos gerentes.
3. El presidente, hijo del fundador de la empresa, luego de años de trabajar en distintos cargos gerenciales con muy buen desempeño y aprecio de sus colegas, comenzó muy entusiasmado al asumir la conducción de la empresa. Pero ese entusiasmo se transformó paulatinamente en una tendencia a mostrarse brusco, perder la paciencia ante errores menores de algún empleado y a imponer sus decisiones en los comités ejecutivos, con muy poca consideración por el estatus y la opinión de los vicepresidentes. En las entrevistas individuales, algunos vicepresidentes se atrevieron a calificar de irrespetuoso el comportamiento del presidente: «el cargo le quedó grande». Reconocen que es una persona inteligente que, antes de asumir la conducción de la empresa, mostraba claramente potencial para dirigir acertadamente la empresa fundada por su padre. No entienden qué le pasó.
4. La situación de desarreglo interno en el equipo ejecutivo ha debilitado progresivamente la capacidad competitiva de la empresa. La competencia no ha perdido tiempo para aprovechar cómodamente los espacios que la empresa ha descuidado, como resultado de procesos de decisión mejor explicados por la imposición de la autoridad del presidente que por discusiones y análisis de las condiciones del sector de alimentos al cual pertenece la empresa.

El contexto para la propuesta

Con esta información preparamos una opción ágil, al principio más táctica que estratégica, para corregir las distorsiones competitivas de la empresa y cambiar la inteligencia operativa de la

organización, sin más pérdida de tiempo. La clave será la visibilidad de los resultados, a medida que se obtengan, con intenso mercadeo interno. Todos en la empresa deben conocer los logros, por pequeños que sean, a medida que se alcancen. Todos deben estar bien informados. El apoyo de la organización al proceso de cambio se basará en los resultados positivos que se alcancen.

Nuestra propuesta tendrá un tono contundente, con el objetivo inicial de equilibrar la tendencia autoritaria del presidente que, sin duda, es una de las causas de los problemas que enfrenta la empresa. El deterioro de la calidad de las decisiones tiene

«Hay que hacer todo con los resultados en mente. Que todos sepan los resultados que pretendemos. Que todos sepan o inventen lo que sea necesario para lograr los resultados. Que todos entendamos que los resultados también incluyen contar con una organización de primera con gente de primera»

que revertirse mediante la definición, a muy corto plazo, de un nuevo, nada complicado, protocolo funcional: decisiones bien informadas y tomadas que minimicen los sesgos autoritarios.

El contexto de la propuesta de cambio se basa en las siguientes observaciones:

- Los procesos que maneja la empresa, incluidos los del comité ejecutivo, son estructuralmente estándar, por lo que no constituyen la razón principal del deterioro de su desempeño.
- El equipo gerencial parece tener las capacidades requeridas para desempeñar su trabajo, en un ambiente de trabajo normal.
- El presidente ejecutivo está sobrecargado con su trabajo de conducir a la empresa. Su gestión es claramente deficiente. Es el primero que tiene que cambiar. Sin este cambio, no puede haber mejoras importantes en el rumbo de la empresa.

Sistema de recompensas

El campo de juego del proceso de cambio propuesto será el sistema de recompensas, lo que permitirá focalizar las acciones muy cerca de las reacciones que necesitamos estimular en cada uno de los actores.

El sistema de recompensa del cerebro es un grupo de estructuras y caminos neuronales responsables de la cognición relacionada con recompensas, que incluyen aprendizaje asociativo, motivación por obtener recompensa y emociones positivas. Las neuronas del sistema de recompensa producen señales internas de recompensa, que influyen en la actividad cerebral controladora de acciones, decisiones y escogencias. El neurotransmisor dopamina desempeña un papel importante en los procesos del sistema de recompensas. Por eso, el cambio es un proceso «dopaminérgico».

El sistema de recompensas es un subsistema de otro sistema fundamental para la supervivencia: el sistema encargado de analizar toda señal que nos llega, para evaluar si es un indicador de peligro o de algo que nos puede beneficiar.

Borrador interno para los consultores

El borrador interno (solo para uso de los consultores) sobre el plan que vamos a proponer se resume en los cuatro puntos siguientes:

1. Trabajar muy de cerca con el presidente para ayudarlo a entender que la empresa necesita que cambie su manera de conducirla: pasar del autoritarismo ineficiente al liderazgo eficiente. Sin este cambio en el presidente, difícilmente se lograrán los demás cambios.
2. Mejorar significativamente el desempeño del equipo formado por el presidente y sus vicepresidentes. La reunión

«No se apegue demasiado al “organigrama oficial”. Si lo necesita, dibújelo a lápiz para que pueda ajustarlo flexiblemente, sin mayores problemas»

semanal del comité ejecutivo será la gran ocasión para poner en práctica nuevos formatos para que todos aprendan a funcionar como un cuerpo capaz de mejorar substancialmente la calidad de las decisiones. El presidente será quien tenga el papel más importante en la orquestación de este cambio crítico en la alta gerencia de la organización. Enseñando deberá aprender.

3. Polarizar las recomendaciones y las acciones del proyecto hacia lo positivo (comentarios, microeventos, sesiones con actores, talleres). Diremos repetidamente que «el campo de juego» del proceso de cambio será el sistema de recompensas.
4. Enseñar a los actores en qué consiste el sistema de recompensa del cerebro, sin profundizar en lo científico, pero sí se explicará suficientemente los conceptos que vamos a utilizar en nuestro trabajo con ellos. Por ejemplo, el presidente opera básicamente el sistema de amenazas de sus empleados: hace generar abundante cantidad del neurotransmisor cortisol en sus empleados, en particular en su equipo de vicepresidentes.

La recomendación para esta empresa se basa en una fórmula que hemos aplicado con éxito en muchos casos y podemos sintetizar de esta manera:

- Al principio dejar los procesos sin mayores cambios en cuanto a su estructura.
- Concentrarnos en cómo las personas se comunican y coordinan en su gestión de esos procesos.
- Aplicar modelos sugeridos por la neurociencia a la solución de problemas de interacción de las personas: dar un toque cerebralmente amistoso a los procesos en los que participan las personas.

Esta fórmula produce resultados notables a muy bajo costo.

Recomendaciones

En la conversación con el presidente ejecutivo, luego de una recomendación general, destacamos tres aspectos: el grupo de gerentes, el ambiente de negocios y el proceso de cambio.

- Señor presidente, seguramente siente que el único que tiene claro que hay que lograr resultados es usted, y que los vicepresidentes están cada quien en lo suyo, con su agenda parcial. ¿Es así?
- Pues así es.
- No confíe solamente en documentos y presentaciones del «plan estratégico». Preparemos un «plan de una página» que todos tengan en sus escritorios. Hay que hacer todo con los resultados en mente. Que todos sepan los resul-

tados que pretendemos. Que todos sepan o inventen lo que sea necesario para lograr los resultados. Que todos entendamos que los resultados también incluyen contar con una organización de primera con gente de primera.

Sobre el grupo de gerentes

- Señor presidente, no se apegue demasiado al «organigrama oficial». Si lo necesita, dibújelo a lápiz para que pueda ajustarlo flexiblemente, sin mayores problemas.
- ¿Cómo?
- Lo importante es que el equipo de vicepresidentes tenga claro adónde vamos, que lo tenga inscrito en su ADN. Si cada integrante del equipo tiene una mente estratégica y conoce su responsabilidad y su contribución, estaremos bien. El grupo de gerentes es la clave para que la empresa funcione.
 - o Tenemos que estar claros en lo que pretendemos y en la responsabilidad de cada quien.
 - o Tenemos que estar claros en que nos necesitamos recíprocamente.
 - o Tenemos que escuchar mucho y bien, y expresarnos con precisión y eficacia.
 - o El que no sirva, debe abandonar el barco.
 - o Debemos reclutar con mucho cuidado a quienes necesitamos.
 - o Debemos darle «autonomía», desarrollar «maestría» y tener sentido de «propósito».

Sobre el ambiente de negocios

- Señor presidente, seguramente usted siente que no hay preocupación por ser verdaderamente competitivos. Cada vicepresidente está en lo suyo y han perdido la perspectiva de que la empresa tiene que competir de verdad.
 - o Tenemos que ser competitivos.
 - o Tenemos que estar bien informados.
 - o Tenemos que pensar en escenarios y prepararnos para los planes B, C y los que sean necesarios.

Sobre el proceso de cambio

- Señor presidente, debemos desarrollar con los gerentes un «sentido de urgencia» para los cambios. Debemos combinar los grandes cambios con los pequeños, con buen criterio. No es conveniente pretender «cambiar el mundo» de un solo golpe. El setenta por ciento de las iniciativas de cambio fracasa. Vayamos con un «proceso dual»: combinar el cambio con la operación regular. En definitiva, los cuatro asuntos vitales se pueden resolver de la siguiente manera:

1. Mejorar su liderazgo personal y el sistema de recompensas para fortalecer su equipo directivo.
2. Esto le permitirá al equipo manejar los cambios necesarios.
3. La empresa podrá desarrollar las competencias necesarias para desempeñarse en un ambiente competitivo e incierto.
4. De esta manera podrá avanzar hacia el logro de los resultados que busca.

- ¿Qué le parece, señor presidente? ¿Quiere que lo acompañemos en esto? Nosotros estamos dispuestos. ¿Está usted dispuesto a hacer los cambios personales y gerenciales necesarios? Los cambios personales no son fáciles.
- Me parece muy bien [dijo el presidente con entusiasmo]. ¡Estoy dispuesto! ¡Vamos! 🎯