

LABORAL

La toma de poder de los mandos medios en las empresas

Hoy cumplen roles estratégicos y para ello se les entrega mayor poder de decisión e influencia en las empresas. Por lo mismo, **cuesta retenerlos.**

Texto: **JORGE ENGLISH**

EN el mundo se está diciendo adiós a las organizaciones verticales y rígidas. En ese contexto, los mandos medios han adquirido un rol más preponderante en las compañías. Esa evolución también se está haciendo notar en Chile, donde se está mutando de procesos de decisión altamente centralizados, en los que todo debía pasar por las manos y autorización de la alta gerencia o de un reducido cuerpo ejecutivo, a un escenario que facilita el empoderamiento de los niveles medios, entregando mayores atribuciones y poder de decisión.

"Antes, un profesional joven cumplía roles sólo operativos y, por lo mismo, su ámbito de acción era más bien limitado. Hoy, sus funciones son más concretas y con mayores responsabilidades. Su visión, además, es más estratégica", sostiene Paulina Donoso, gerenta de Negocios de CF+Partners. Estos ejecutivos, añade, ocupan puestos clave, en muchos casos lideran proyectos y también son la cara de la empresa frente a los clientes.

Los niveles medios son los encargados de hacer realidad la estrategia de una empresa y bajarla a los niveles operativos. Sus decisiones impactan fuertemente sobre el nivel de servicio y tienen mucha influencia en cómo los colaboradores que están en contacto con sus consumidores producen una experiencia, sea ésta buena o mala.

¿De quiénes hablamos? De ejecutivos que no están en niveles gerenciales, sino en lo que Donoso prefiere llamar "posiciones o cargos medios", y que, en la actualidad, hacen la diferencia al interior de las organizaciones: *product managers*, *brand managers*, *key account managers* y jefes de área, por citar algunos ejemplos. Son, además, parte del grupo que, a futuro, alcanzará posiciones más altas en las compañías. Por eso, las empresas ponen sus ojos en ellos y los preparan para reemplazar los cargos que van quedando vacantes, señala Macarena Rivas, gerente de Consultoría de Focus Search.

Los planes de sucesión se han transformado, por este motivo, en una necesidad creciente para las empresas chilenas, lo que ayuda a identificar a los talentos de alto potencial, de manera de retenerlos y desarrollarlos. Un estudio realizado por Transearch International concluyó, de hecho, que la prioridad número uno de las firmas en la gestión del talento es el desarrollo de sucesores internos para los roles de liderazgo de importancia crítica.

Dicho estudio abarcó a 600 altos ejecutivos de recursos humanos de empresas globales y mostró, asimismo, que el 28% duda o está inseguro de que sus compañías tengan los líderes o sucesores potenciales para desempeñar papeles críticos que ayuden a la permanencia o éxito de la empresa en el mercado.

"Esto es preocupante para esas or-

ganizaciones, ya que el 87% coincide en que el desempeño del liderazgo ejecutivo las impactará de tal forma que será el principal determinante en el logro de los objetivos corporativos o será uno de los tres factores más importantes", sentencia Cristián Duarte, gerente general Transearch.

Se les pide más y piden más

Este cambio del paradigma llevó a los mandos medios, de ser sólo ejecutores, a transformarse en ejecutivos "con la capacidad de manejarse en diversas áreas, ejercer liderazgo situacional, trabajar en equipo más allá de su área específica y convertirse en los sucesores de quienes

Los planes de sucesión en las empresas chilenas han contribuido a la detección de nuevos talentos.

Antes las organizaciones tendían a ser verticales. Hoy promueven más injerencia de sus equipos ejecutivos.

Las decisiones de los mandos medios impactan fuertemente en el nivel de servicio de las empresas.

ocupan los cargos de primera línea", señala Duarte.

Incluso, se están observando entidades donde el hecho de que las posiciones medias sean más autónomas, independientes y protagónicas, deriva en una simplificación de las mallas y organigramas, de manera que de las gerencias se pasa directamente a jefaturas o a los *product managers* y similares.

"Desaparecen cargos como subgerencias, con estructuras más planas y mayores responsabilidades para los profesionales", acota Macarena Rivas. "Trabajan por logro de objetivos y por eso se les exige cada vez más", agrega la experta.

Pero también exigen más. Aunque en términos fijos, los sueldos de los mandos medios no se han incrementado mucho, en los últimos años es el componente variable lo que realmente importa para sus ingresos. Por este motivo, su sueldo líquido a pagar depende, en gran medida, de evaluaciones de desempeño y de la aplicación de instrumentos como el *balance scorecard*. Si la persona es buena y está en organizaciones con políticas de bonos y compensaciones bien desarrolladas, en un año puede recibir hasta seis sueldos extra. Por todo lo anterior, "para las empresas hoy la retención de estos talentos resulta crucial. Entonces, se hacen muchos esfuerzos en ese sentido, en darles una proyección de carrera, en tenerlos motivados", concluye Paulina Donoso. ■



►► Los ejecutivos intermedios son los que asumirán, con el tiempo, posiciones gerenciales.