



POSICIONES CLAVE: LA CRITICIDAD DE LA SILLA

Hugo Ojeda¹

En el ejercicio profesional me he encontrado muchas veces con el debate acerca de las llamadas “posiciones clave” o “críticas”. Dependiendo del tipo de organización, en ocasiones son denominadas “cargos críticos”². Sea puesto, cargo o “silla”, en todos los casos me estoy refiriendo a aquellos puestos que “subrayan y dramatizan importantes procesos de trabajo que deben llevarse a cabo y resultados que deben lograrse continuamente” (Rothwell, 2016). El mismo autor nos indica que las posiciones clave ejercen una influencia operacional y estratégica significativa para la organización.

Tener claro cuáles son las posiciones clave o críticas resulta crucial para la definición de los cuadros de sucesión. No es que vas a identificar los reemplazos de todas las posiciones (podría hacerse sin duda), pero es central priorizar las posiciones críticas. Por ahí se debe comenzar.

También es común la confusión entre “posición clave” y “persona clave”. Un excelente trabajo de Huselid et al. (2005) nos ha iluminado para poner foco en la diferencia entre ambas ideas. Parece obvio que una cosa es la silla y otra el que se sienta en la silla. En general siempre he pensado que los puestos clave o críticos deben ser ocupados por personas de alto desempeño. En la discusión acerca de los individuos de alto potencial o las “personas clave” (aquellos que tienen un alto costo de reemplazo), diría que lo más importante es que un puesto clave esté ejercido por alguien que “pone su corazón” en dicho puesto y no está mirando la siguiente etapa de su carrera. Claro, si es que hablamos de “puestos clave”.

¹ Para consultas u opiniones sobre este artículo: hugo.d.ojeda@gmail.com

² Al respecto:

https://www.cap.cl/cap/site/artic/20210709/asocfile/20210709120149/identificaci_n_de_cargos_cr_ticos.pdf

¿Entonces no debemos ubicar a los talentos en los puestos críticos? No he dicho eso, sino que –en particular- los altos potenciales siempre le echarán un ojo al siguiente nivel y puede que estén esperando una promoción en el corto/mediano plazo. Tampoco es cuestión de confundir “talento” con “potencial”. No es lo mismo. Mis recomendaciones a los clientes es que “talentos” (en tanto personas) pueden ser tanto los individuos de alto desempeño, de alto potencial como también los de alto nivel de conocimiento.

				Desempeño
				Bajo
				Medio
				Alto
Potencial	Bajo	Medio	Alto	Talentos “estrella”
				Alto
				Medio
				Bajo
				Conocimiento

El gráfico que antecede se refiere a “personas” (no “puestos”). Claramente, un segmento de Alto-Alto-Alto supone que estamos ante una “estrella”. Esas estrellas rutilantes se abrirán paso en la organización. Todos los puestos intermedios serán una etapa transitoria hacia la gloria. Pero los puestos críticos-críticos, esos que hacen una enorme diferencia en contribución para una organización, es mejor que el ocupante “tenga su corazón” en el mismo. Así que, a la hora de elegir, prefiero recomendar individuos que sean grandes contribuyentes que pongan todo en el logro de excelentes resultados para ese puesto.

Si me preguntaran a mí, siempre recomiendo que estos puestos críticos estén ocupados por personas de alto desempeño. Tampoco hemos de exagerar en cuanto al nivel de la tasa de rotación en este tipo de posiciones. Mejor aún, creo que el ratio adecuado es el de “tiempo de estancia” en la posición. Un valor muy alto puede ser peligroso, así como lo sería un valor exageradamente bajo.

No te voy a decir que no consideres a un individuo de alto potencial para un puesto crítico. Alguien podría inferir que el alto potencial preferirá tener un desempeño excelente en este puesto para poder seguir haciendo carrera. Sin duda. Pero lo que quiero señalar es que es mejor que el ejecutante de este puesto lo piense y organice con una mirada de largo plazo y no como algo “de paso”. No quiero ser binario, pero tampoco dejar de señalar los mensajes clave.

La remuneración en los puestos críticos

Un problema adicional que, en ocasiones vemos en las empresas, es que no hay un verdadero tratamiento diferencial para este tipo de puestos. Si es cierto que estos puestos tienen una “importancia desproporcionada” en el concierto de la actividad organizacional (como señalan Huselid y sus colegas), entonces de igual manera debería ser la consideración del valor salarial de dichos puestos. Pero no es así en muchos casos. Se utiliza el mismo percentil de posicionamiento como el del más común de los puestos y esto me lleva a la siguiente reflexión: si este puesto es realmente crítico en términos estratégicos ¿para qué compararlo con puestos de otras empresas que, en muchos casos, no tienen la misma importancia desproporcionada?

Te voy a decir mi opinión (que, por supuesto, es una opinión y no un contenido de cátedra académica), estos puestos deberían estar fuera de las bandas salariales, y ser tratados de manera especial con valores también desproporcionados.

Al fin y al cabo ¿qué significa que a un puesto crítico lo considerarás al 75 percentil mientras que a otros puestos lo harás al 50 percentil? Aún en estas definiciones, el puesto crítico está siendo cotizado a un valor donde hay otros en el mercado que cotizan mejor. ¿Te sirve esto? ¿No te genera alguna inquietud? ¿Estás haciendo honor a la importancia estratégica desproporcionada de este puesto? Siempre es bueno recordar que, al compararse contra el mercado, ninguna de las empresas de la muestra de referencia tiene tu misma estrategia, ni tu tamaño, ni tu historia ni tu cultura organizacional.

El desempeño en los puestos críticos

Los puestos críticos son cruciales para las empresas. Entonces, si un puesto es clave para una empresa, ni hablar acerca del nivel de desempeño requerido para ese puesto. En estos casos no hay tiempo para armar estrategias de seducción para que el ocupante del puesto esté feliz. La variación en la performance de un individuo en un puesto clave resulta tremendamente notoria y también determinante. El nivel de energía en ese tipo de puestos siempre debe ser alto. El artículo de Huselid y colegas nos señala que la variación en alza en el desempeño de los ocupantes de estos puestos hace una diferencia descomunal para las empresas. Imaginémonos, entonces, qué ocurriría con la baja del desempeño.

De lo anterior se desprende que un bajo desempeño es prácticamente inaceptable en un puesto crítico. Esto opera como una especie de barrera de ingreso a la posición: si aspiras a contratar un candidato para (o aceptar una propuesta para ocupar) este tipo de puestos, debes saber que te expones mucho más que en otras posiciones porque en estos puestos no se nos está permitido fallar. ¡Son puestos críticos! No son “puestos de aprendizaje”, donde podemos experimentar fracasos y éxitos. En estos puestos se juegan los resultados de la empresa, aquí debemos ir a lo seguro. Esto que decimos aquí es realismo puro. Es posible que el discurso organizacional sea de la experimentación y la prueba, pero en estos puestos la empresa puede pagar muy caro una alta tolerancia.

Huselid y colegas señalan que en estos puestos las consecuencias de los errores pueden ser muy costosas (pg.7) y las oportunidades desaprovechadas constituyen una pérdida mayor para la empresa. Por eso es que el criterio de pago de estos puestos *no es el mercado* sino el propio desempeño del ocupante.

Identificando puestos clave

¿A qué puestos de la empresa podemos adjetivarlos como “clave”? Por supuesto que no todos los puestos de similar denominación son clave en todas las empresas. Como decíamos más atrás, depende de la estrategia, el tamaño y la cultura de cada organización.

Rothwell (2016) nos recuerda que el título de la posición nos puede llevar a engaño. Los especialistas en compensaciones que trabajan haciendo equivalencias entre puestos de diferentes empresas de una determinada muestra del mercado pueden aseverarlo. Sabemos que en los puestos se van acumulando responsabilidades hasta el punto que algunos puestos que llegaron a ser críticos/clave tienen muchos componentes que no los hacen comparables con otras posiciones de similar denominación. Añadamos a esto la variable política, donde el juego del ocupante de un puesto pudo

haberlo encumbrado a una posición mucho más que en otras empresas. Entonces, un puesto clave en una organización puede no serlo en otra.

Volviendo a la pregunta de este segmento, es posible pensar diferentes caminos para identificar los puestos clave de una organización. Y aquí nuevamente nos paramos en la clasificación que propone Rothwell:

Maneras de identificar un puesto clave	Descripción
Por el lío que se arma con la vacancia	Esta es una manera usual que nos sirve también para identificar puestos críticos en las partes media y baja de la estructura. Órdenes que no se pueden entregar, retrasos en la producción, clientes insatisfechos son algunos de los indicadores que una posición sin cubrir puede estar diciéndonos de la importancia de dicha posición. Rothwell pone como un punto separado la “evidencia histórica”, es decir, quiénes se fueron en el pasado y qué problemas supusieron para la organización. Allí también veremos indicadores de puestos críticos.
Por el organigrama	Es cierto que a veces el organigrama nos puede llevar a engaño, pero es una buena fuente. Qué puestos muestran una relevancia visual en el organigrama puede estar indicándonos que estamos ante un puesto crítico. Rothwell nos propone preguntarnos (1) qué contribuye de manera única esta función a la misión de la organización y (2) ¿podría esta función ser operada eficazmente si el líder no estuviera?
Por preguntar	Rothwell nos recomienda preguntarle a los ejecutivos seniors acerca de las posiciones clave dentro de su área. Obviamente, ellos tendrán una hipótesis. La posibilidad de re-preguntar nos puede permitir asegurarnos que todos los ejecutivos comprendieron lo mismo a la hora de responder. En esto siempre es importante “sacar la tela de cebolla” a los prejuicios directivos. Tienen que responder por puestos y no por nombres (muchas veces ellos tienen un “personigrama” en sus cabezas).
Por redes sociales	Si bien no aparecía en versiones anteriores del mismo libro de Rothwell, lo que vemos aquí es que el análisis de redes sociales (p.e. ONA ³) es un claro indicador para determinar puestos críticos. Al trazar un mapa reticular de relaciones de procesos o flujos de comunicación, algunos puestos aparecerán en puntos cruciales, por la nube de conexiones que se generan en torno a ellos. Al respecto: Liu, C. H., Gan, B. y Zhang, Y. E. (2015).
Por <i>Job Evaluation</i>	Este camino no aparece en el listado de Rothwell, pero sin duda debe ser ubicado aquí. Incluso hay contribuciones académicas al respecto (Sîrbu, J., Fodor, D. L. y Pintea, F. R., 2014) donde se propone un abordaje de determinación de puestos críticos que supone asignar puntajes a factores, a la usanza del método de Point Rating en Evaluación de Puestos. Los puestos de mayor puntaje serían los “críticos”.

³ Organizational Network Analysis.

Un interesante trabajo del Dr. Kimberly Janson (2022) nos propone un protocolo de preguntas para verificar si estamos ante un puesto crítico:

- ¿Impacta la posición de manera significativa en los resultados del negocio?
- ¿Es el rol del ocupante grande y complejo?
- ¿Es el conjunto de conocimientos y habilidades para cubrir la posición difícil de desarrollar o de conseguir en el mercado?
- Si ponemos a la persona equivocada en el rol ¿cuáles son las ramificaciones y riesgos?

Si podemos respondernos estas preguntas e, incluso, establecer consenso en sus respuestas, es posible que estemos ante un listado provisorio y preciso de puestos críticos de la organización. También el autor propone una muy simple matriz 2x2 donde utiliza dos criterios propios de las evaluaciones de puestos, pero que permiten graficar rápidamente los puestos más relevantes de una organización:

		Complejidad del puesto	
		Bajo	Alto
Impacto en el negocio	Alto		
	Bajo		

El llenado de esta tabla podemos trabajarlo con el *top management* pero será importante tener las *job descriptions*, de manera de ir validando contenidos. ¿A qué llamamos “complejidad del puesto”? Los clásicos manuales de valoración de puestos (p.e. Orue-Echevarría, 1997) proponen una definición de “complejidad” que es abordada por el lado de la variedad, dificultad y repetitividad de las actividades que se realizan en un puesto, que pueden llevar a definir un gradiente que nos puede facilitar la determinación de los niveles “alto” y “bajo” de complejidad. Por ejemplo, a mayor variedad, mayor complejidad.

Conclusión

Mapear con frecuencia a la organización, actualizar los puestos críticos, identificar los cuadros de sucesión y monitorear fuertemente la performance en estos puestos es una práctica imperativa que deben hacer las organizaciones. En esto no hay cancelación posible de la práctica de monitoreo y evaluación de desempeño por más romántico y ágil que parezca, porque los números puros y duros son los que hacen la diferencia entre una empresa y una ONG.

Bibliografía

Huselid, M.; Beatty, R.W. y Becker, B. (2005), “¿Jugadores A o Posiciones A? La lógica estratégica de gestionar la fuerza de trabajo”. En *Harvard Business Review*, 83(12), 94-101. Versión para América Latina.

Janson, K. (2022), “Demistifying Talent Management”, 2nd Edition, Janson Associates, Massachusetts.

Liu, C. H., Gan, B. y Zhang, Y. E. (2015). "Why 'they' occupies the critical network positions?". En *Management Decision*, 53(1), 100-123.

Orue-Echevarría, J. (1997), "Manual de Valoración de Puestos y Calificación de Méritos", Deusto, Barcelona.

Rothwell, W. J. (2016), "Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within". 5th Edition, AMACOM, NY, USA.

Sîrbu, J., Fodor, D. L. y Pintea, F. R. (2014). "Work positions ranking-methods and techniques". En *Procedia Economics and Finance*, 15, 752-759.