

## ¿JUGADORES CATEGORÍA A O JUGADORES CATEGORÍA B?

GUILLERMO S. EDELBERG

**J**ohn Francis Welch Jr. es más conocido como Jack Welch y por preguntar a sus entrevistadores a qué porción de la empresa pertenecen: al veinte por ciento, al setenta por ciento o al diez por ciento. Se refiere al sistema de gestión que aplicó cuando fue presidente y principal ejecutivo de General Electric entre 1981 y 2001: cada año, al veinte por ciento de sus mejores ejecutivos lo premiaba con bonos y

## Los jugadores categoría B son como un cable a tierra de los carismáticos «A», los cuales, de no ser así, podrían desestabilizar a la compañía

opciones sobre acciones; al setenta por ciento siguiente lo mantenía en la corporación y al restante diez lo echaba. El «sistema de gestión» mencionado, con respecto al cual Jack Welch aparece como una especie de abanderado en las publicaciones especializadas, es conocido en los Estados Unidos, donde un veinte por ciento de las grandes empresas lo aplican, como *forced ranking* (clasificación forzosa).

Ese veinte por ciento de los ejecutivos era calificado con una A; el setenta por ciento siguiente con una B, y al diez por ciento restante con una C. Por este motivo, a quienes integran el grupo superior se los denomina «jugadores categoría A». Son, desde el punto de la vista de la empresa, los poseedores de «talento», ese aspecto de la personalidad tan buscado en las organizaciones y tan mentado en libros y artículos especializados desde la década de los ochenta. Quienes lo poseen son o serán —así se espera— grandes generadores de ingresos y ganancias de las empresas a las cuales pertenecen.

La denominación «jugadores categoría B» se refiere al porcentaje siguiente. Quienes están incluidos en esta categoría no llegan al nivel de los A, pero tienen el

potencial, plan de desarrollo mediante, para mejorar su desempeño. En cuanto a los «jugadores categoría C», su futuro en la organización no es, como se mencionó, muy alentador.

Los especialistas señalan que los jugadores categoría A se anticipan a los cambios, se adaptan a ellos y toman decisiones en condiciones de incertidumbre. Son ambiciosos, dinámicos y carismáticos. Las empresas desean por lo general contar con los mejores ejecutivos, lo que se traduce en identificar o alentar, por todos los medios disponibles —salarios, bonos,

opciones sobre acciones— tanto a los jugadores categoría A existentes en su seno como a los que se contrate cuando se presenten vacantes.

No todos comparten la idea de que lo mejor es atraerlos a la empresa:

Cuando una empresa contrata a un jugador estrella, el desempeño de éste disminuye, el funcionamiento del grupo o equipo al que pertenece declina y el valor de mercado de la empresa cae. Más aún, los jugadores estrella no permanecen en la empresa mucho tiempo pese a los salarios astronómicos que reciben para que otros no se los «roben». Por estos motivos las empresas no consiguen una ventaja competitiva cuando incorporan a jugadores categoría A provenientes de otras organizaciones. Por el contrario, deberían concentrarse en desarrollar el talento disponible en la organización y hacer todo lo posible para retener a los jugadores estrella que han crecido en su seno. Las empresas no deberían participar en la guerra por las estrellas, porque ganar-

la sería lo peor que les podría pasar (B. Groysberg, A. Nanda y N. Noria: «The risky business of hiring stars». *Harvard Business Review*, mayo de 2004).

Los jugadores categoría B, por su parte, se han visto revalorizados y la denominación «categoría B» quizás pierda connotación peyorativa. Mencionarlos así implica de alguna manera que se trata de jugadores de segunda categoría. ¿Se subestima a los jugadores categoría B?

T. J. Delong y V. Vijayaraghavan señalan que «los jugadores categoría A pueden hacer enormes contribuciones al desempeño de una compañía [...] pero, por el contrario, nuestra experiencia nos enseña que el desempeño a largo plazo de las empresas, y aún su supervivencia, dependen mucho más del compromiso y las contribuciones poco publicitadas de sus jugadores categoría B» («Let's hear it for B players». *Harvard Business Review*, junio de 2003).

Los autores agregan:

Las compañías no se dan cuenta del importante papel que los jugadores categoría B desempeñan para salvarlas de sí mismas. Éstos ofrecen un contrapeso a las ambiciones de los ejecutivos visionarios cuyas habilidades, llevadas a un extremo, pueden conducir a comportamientos imprudentes o volátiles. Los jugadores categoría B, en este sentido, son como un cable a tierra de los carismáticos «A», los cuales, de no ser así, podrían desestabilizar a la compañía. Lamentablemente, las organizaciones rara vez valoran a sus jugadores B de una manera que resulte gratificante para la empresa o sus empleados. Como resultado, las empresas ven caer sus resultados sin entender bien por qué. [...] Como todos los actores de reparto premiados, los jugadores B contribuyen con profundidad y estabilidad a las

compañías en las que trabajan y mejoran en forma lenta pero segura los resultados y la resiliencia organizacional [...] En tiempos de crisis la estabilidad de los jugadores B puede constituir la habilidad que salve a la organización.

Paul Krugman, en su columna de *The New York Times* del 23 de noviembre de 2007, señala que «la mayor parte de las malas inversiones que ahora estremecen el mundo financiero parecen haber sido hechas al final de la burbuja de las viviendas o cuando la deflación de la burbuja ya había comenzado». Cita la revista *Fortune* y señala que una de las mayores organizaciones de Wall Street «hizo sus mayores compras de deuda de baja calidad durante la primera mitad de este año, cuando la crisis ya se había hecho pública». Varios presidentes de empresas líderes del mundo financiero de Estados Unidos tuvieron que dejar sus posiciones luego de que sus empresas sufrieran grandes pérdidas. Seguramente hasta ese momento y a lo largo de sus carreras habían sido jugadores A. Da que pensar. ■

**Guillermo S. Edelberg**  
Profesor emérito del Incae  
(Costa Rica)  
[www.guillermoedelberg.com.ar](http://www.guillermoedelberg.com.ar)

## CALIDAD: SUPREMO DIFERENCIADOR

RAÚL MAESTRES MAGO

La calidad de productos y servicios es, sin duda, fuente de satisfacción y por ende elemento diferenciador de una marca. Situaciones observadas con frecuencia en el país traslucen el significativo deterioro que el concepto de «calidad sostenible» ha venido experimentando, acentuado en los últimos años quizás por el incremento generalizado del consumo de bienes y servicios. Esto contrasta con el esfuerzo que, en los ámbitos tanto privado como público, realiza la mayoría de las naciones latinoamericanas para desarrollar ventajas competitivas, mediante la creación de servicios y productos dotados de una calidad creciente y perceptible por el usuario final. Este criterio se aprecia especialmente en la concepción estratégica que desarrollan los países de la subregión para posicionarse competitivamente como destinos industriales o turísticos.

En el mundo interconectado del siglo XXI las opciones para el consumidor nunca están más allá de un par de *clicks* en el computador. Frente a esta realidad global y regional, Venezuela, en términos generales, se destaca como la antítesis de lo que hacen los demás. Por ejemplo, el concepto de

atención integral del turista o el cliente que visita un establecimiento comercial dista mucho de lo que encuentra en Colombia, Perú o Chile, por citar sólo tres ejemplos cercanos. Los trabajadores en la industria de servicios (y algunos empresarios también) todavía confunden atención con servilismo y gentileza con sumisión. En muchos casos, las organizaciones no tienen un decálogo de servicio que forme parte integral de sus culturas y, aunque frecuentemente se habla de la «satisfacción del cliente» como un objetivo central, pocas son las que desagregan este enunciado en conductas y estándares concretos.

Esta situación generalizada parece poco auspiciosa para la creación de servicios de categoría mundial. Sin embargo, existen algunas referencias de excelencia, desarrolladas por empresarios que han tenido la mirada puesta en el largo plazo y han vencido la tentación de la ganancia especulativa inmediata. El resultado de esta visión ha sido la creación de empresas diseñadas para crecer, estableciendo cuidadosamente sus ventajas competitivas mediante la creación de marcas que se han convertido en sinónimos de atención personalizada, con servicios y productos de excelente calidad. Fuera de la gran industria nacional y multinacional que desde siempre opera con

Ilustración: Gabriella Di Stefano

