

## **(Advertising Age) - Cuando la Agencia va a Estallar - El Momento de la Verdad**

El autor, Phil Johnson, es CEO de PJA Advertising & Marketing, con oficinas en Cambridge y San Francisco.

“Me paso todo el tiempo apagando incendios”. “Las ruedas se salen del omnibus”. “La gente está en su punto de ruptura”. Estas son sólo algunas de las expresiones que utilizamos cuando la agencia está en plena ebullición. Cada agencia experimenta un momento en el que parece que su centro no está estable. Una avalancha de trabajo azota a la gente. Los sistemas operativos empiezan a crujir. Estamos demasiado ocupados como para pensar y planear. El trabajo se escurre por las grietas. El caos empieza a reinar. La vida se siente como un juego de supervivencia.

Es el momento de la verdad. Es cuando una agencia se entera de que su gente tiene la fortaleza e imaginación como para superar sus problemas o si se mantiene estancada en el presente. Si triunfa y sale a flote, aparecerá una agencia más fuerte, y tal vez más grande. Si fracasa, la agencia se comprime hasta llegar a su nivel natural de confort.

Habiendo vivido algunos de esos momentos, me he formado varias teorías y aprendido algunas lecciones. El mayor obstáculo para las organizaciones es imaginar un futuro que parece diferente al pasado. Esto significa que continuamos lo que siempre hemos hecho en lugar de imaginar nuevas formas de trabajo. Lamentablemente, hacer más de lo mismo significa que nada cambiará.

Enfrentados a la presión, el primer instinto de casi todas las agencias es correr para contratar más gente que llene roles que ya existen. Resistan a esa urgencia. No sirve para nada. Así no van a conseguir un trabajo más eficiente, y probablemente ese trabajo no sea mejor. Yo lo he experimentado personalmente. Hemos trabajado más duro y pusimos más gente en una labor cuando lo que realmente necesitábamos era transformar la agencia.

En lugar de eso, trate de imaginar nuevas funciones dentro de la agencia, nuevos roles para la gente, y nuevos sistemas de organización. Para hacer eso se requiere un salto de fe, pero los efectos pueden ser muy grandes.

Recuerdo un par de momentos clave en nuestra historia cuando una decisión en una de esas áreas cambió el curso de la agencia. Cuando teníamos menos de 20 personas, sentíamos una constante presión por agregar nuevos equipos creativos para mantener el trabajo al día. No importaba cuántas personas agregábamos, la agencia siguió sintiéndose superada. Entonces alguien tuvo la brillante idea de establecer una posición de manager de servicios creativos. Algunos dijeron que no debíamos gastar dinero para crear un nuevo puesto cuando realmente necesitábamos más redactores y directores de arte. De hecho, el manager de servicios creativos mejoró nuestros sistemas creativos y reestructuró el departamento de modo que pudimos manejar el trabajo y hasta escalarlo cuando lo necesitábamos. A veces uno puede cambiar el impuso redefiniendo los roles de gente ya existente en el staff. Cuando más trabajo se empezó a volcar a lo digital, terminamos con una cantidad de redundancias entre tráfico, servicio de cuentas y producción digital. Un grupo de personas trabajó en conjunto y diseñó un nuevo rol de proyectos que integró todas esas funciones y eliminó la duplicación de esfuerzos. Uno tiene también que estar dispuesto a admitir que ocasionalmente no sabe qué diablos hacer. Nosotros nos pasamos años luchando para manejar varios aspectos de las finanzas. Un consultor financiero fue capaz de poner los sistemas en su lugar y desaparecieron muchas frustraciones.

El momento oportuno para reimaginar una agencia puede ser cuando está girando fuera de control. Ahí es cuando la gente siente la urgencia de hacer cambios drásticos y cuando está más dispuesta a experimentar. Recuerde: de nada sirve crear un bus más grande si las ruedas se están saliendo de su lugar.