

**ECONOMÍA Y NEGOCIOS**

Domingo 24 de Agosto de 2003

MERCADO LABORAL Se reactiva la demanda por altos ejecutivos:

Los generales vuelven a los cuarteles

La mayor confianza de las empresas en el futuro económico está propiciando la apertura de nuevos cargos en las planas gerenciales. La batuta de las contrataciones la llevan las industrias de retail, servicios, seguros y consumo masivo.

LAURA GARZÓN ORTIZ

La oficina de Humanitas, en pleno barrio El Golf, ya quedó chica. A menos de un año de debutar, esta empresa de head hunter - especializada en la selección de ejecutivos- se vio obligada a ampliar sus instalaciones para dar cabida a la mayor actividad. El caso de esta consultora es sólo una señal de que la demanda de cargos gerenciales está empezando a moverse.

Los últimos cinco años dejaron como herencia una sobreoferta de ejecutivos que fueron lanzados al mercado por empresas que se ajustaron al máximo, se fusionaron o achicaron ante la evidente contracción de la economía.

"En la medida, que nos sentíamos 'jaguares', las compañías crearon estructuras muy pesadas, que no eran eficientes y que las hacían poco operativas. Siguiendo una tendencia mundial, redujeron sus costos para ser más competitivas y esto las llevó a tener estructuras más planas", indica Huberto Berg, consultor en recursos humanos y relaciones laborales.

Los head hunter son conservadores y recalcan que la demanda de ejecutivos está lejos de mostrar este año un crecimiento explosivo. Prefieren hablar de una reactivación lenta, pero constante que se acentuó en los últimos tres meses. Las cifras duras del Instituto Nacional de Estadísticas (INE) así lo confirman.

Los últimos indicadores entregados por el organismo, correspondientes al trimestre abril-junio revelan que a nivel de gerentes, administradores y directivos hay un incremento de la ocupación. Mientras en este grupo - en igual período del año pasado- había 188 mil personas trabajando, hoy son 200 mil.

Las firmas de outplacement - que preparan a los ejecutivos para reinsertarse en el mercado laboral- también exhiben números alentadores. Mientras en plena crisis la recolocación de profesionales demoraba alrededor de 10 meses, este año el período se redujo a la mitad.

¿A qué obedecen estos vientos favorables? A que las empresas se están preparando para la expansión que esperan llegue en un futuro cercano. Y es que las mejores cifras macro, como el Imacec de junio de 3%, y la firma de los tratados comerciales con Estados Unidos y la Unión Europea están cimentando la confianza del sector privado, que ve que tiene que estar arriba del barco y no recién subiéndose cuando éste zarpe.

"Están preparándose para despegar. Eso ha llevado a algunas compañías a revisar si están bien organizadas o cuentan con la gente adecuada para competir. Eso explica que la demanda de altos ejecutivos sea creciente", sostiene Max Vicuña, director de MV-Amrop.

Los principales demandantes

Los expertos coinciden en que aún estamos lejos de ver los niveles de empleo que se registraban durante el boom de los noventa, cuando el país crecía a tasas del 7%, e incluso dudan que vuelvan a repetirse. Es que en esos años se daba la paradoja de que muchas compañías arrastraban planas ejecutivas tan pesadas que un gerente podía tener apenas una o dos personas a su cargo.

Esta revisión que hicieron todas las industrias afectó a muchas gerencias y subgerencias que simplemente desaparecieron o pasaron a depender de otra área de la plana ejecutiva.

"Ahora no se pretende volver a estructuras complejas, pero, en la medida en que hay más actividad, nuevos negocios, las compañías están abriendo posiciones ejecutivas para alivianar el trabajo de los que están más sobrecargados", indica Óscar Ignacio Líbano, gerente de Operaciones de Líbano y Asociados.

Como el mercado ha sido incapaz de reincorporar a toda la masa crítica de ejecutivos que quedó "disponible", un porcentaje no menor en los últimos años optó por el camino propio. "Hay mucha gente que se independizó, creó su negocio o se dedicó a las consultorías", señala Luis José Garró, socio de Egon Zehnder.

Tomás Silva, de DBM, añade que la situación económica más recesiva obligó a muchas empresas a enfocarse a su negocio principal y el resto externalizarlo. "Eso generó espacios para profesionales que salieron y que ofrecen servicios ahora con su propia compañía",
gráfica.

Los que optaron por reemplazarse están siendo absorbidos por las industrias que están creciendo más; por aquellas que están alistando su arsenal para aprovechar las oportunidades que abren los tratados comerciales o por las que salen a invertir fuera de nuestras fronteras.

La estrella, entre los que están tirando el carro de las nuevas contrataciones, es el retail. La expansión que han experimentado los supermercados, farmacias, multitiendas, estaciones de servicio, muchas de ellas con operaciones en América Latina, gatillaron profundos cambios en sus planas ejecutivas.

"Por ser una industria muy activa requiere de management y ejecutivos muy bien preparados en áreas específicas", comenta Max Vicuña.

Además, muchas de estas compañías están incursionando en otros negocios, lo que también provocó la apertura de nuevas posiciones. Un ejemplo es el de las multitiendas y su ingreso al ámbito financiero, lo que, de paso, permitió absorber a parte de los cientos de profesionales que quedaron sin trabajo tras las fusiones que se produjeron en la banca.

El área de seguros, a raíz de la creación de nuevos productos, es otra de las que han ayudado a dinamizar la contratación de altos ejecutivos. Lo mismo ocurre con los servicios, principalmente aquellos relacionados con firmas de outsourcing, y la salud privada (clínicas).

"También tenemos muchas peticiones de transnacionales que están instalando en Chile su bases de operaciones para América Latina", explica Alejandra Aranda, socia de Humanitas.

Aquellas empresas de consumo masivo que se están aprontando a aumentar su actividad tras los acuerdos de libre comercio también están contratando. "Recibimos muchas solicitudes de ejecutivos, por efecto de los TLC. Viñas o industrias de alimentos nos piden gerentes de exportaciones, con características muy específicas, y también ejecutivos que dominen el tema medioambiental por las exigencias que impondrán Estados Unidos y la Unión Europea", señala José Fernández, director de Hemisferio Izquierdo.

En cambio, la industria bancaria se mantiene en compás de espera, después de los profundos cambios que operaron; más bien los movimientos van hacia el lado de la reposición de ejecutivos que a la apertura de cargos.

Telecomunicaciones, que en un momento fue un fuerte demandante, está detenido principalmente porque no hay nuevos negocios en marcha. "Lejos quedó la época del multicarrier o la introducción de la telefonía celular; ahora es un sector maduro, consolidado, sin demasiados cambios", aclara Vicuña.

La expectativa de muchos head hunter es que en la medida que sean más evidentes las señales de una economía robusta, se activarán los proyectos que muchas industrias tienen aún en carpeta. De ser así, un mayor número de ejecutivos se podría reinsertar.

Comerciales: los más cotizados

Si en plena crisis los cargos más solicitados eran los relacionados con las áreas de administración y finanzas, porque había que controlar gastos y ajustar costos, ahora la idea es preparar la artillería para competir con todo en el ámbito comercial.

"Hay una mayor contratación de ejecutivos del ámbito marketing y ventas, porque hay expectativa de que los ingresos debieran aumentar", opina Undurraga.

Y como el retail es el que está mandando, es lógico que también se estén cotizando más los profesionales expertos en logística y distribución.

Aunque hay una recuperación más lenta, se anota además una reactivación de los

cargos relacionados con recursos humanos. Esta división fue una de las más damnificadas durante la crisis, ya que un gran número de compañías optó por fusionarla con otras áreas o simplemente eliminarla.

La fuerte demanda que alguna vez vivieron los gerentes de informática es pasado. Según las firmas de búsqueda de ejecutivos, las empresas requirieron un gran contingente de estos profesionales cuando hicieron sus cambios tecnológicos, y ahora que ya están las plataformas funcionando redujeron notablemente las contrataciones en ese ámbito.

Pero si bien el mercado se está activando, no todo son buenas noticias. En la historia quedaron las épocas de los sueldos millonarios; la mayoría de los ejecutivos que se reinserta está dispuesto a hacerlo con una remuneración más baja. "Antes nadie se cambiaba por menos de un 30% más de sueldo", recuerda Alejandra Aranda.

Pero ese fue sólo parte del sacrificio que hicieron, ya que muchos debieron asumir en niveles directivos inferiores, esperando que el avión deje de transitar por la pista y se decida a despegar.

La hora de los "todoterreno"

"No es raro que nos pidan un gerente de Finanzas que sea capaz de manejar una cartera de inversiones de US\$1.000 millones", comenta el socio de una firma de head hunter, para graficar el brusco cambio de perfil de los ejecutivos que demandan las empresas.

Lo que se espera hoy de la primera y segunda línea de la plana gerencial es muy diferente a los requerimientos que se hacían antes de que se produjera la crisis económica. "Hoy el nivel de exigencia hacia los ejecutivos es más alto, se les pide más expertise y conocimientos actualizados", apunta Óscar Líbano, socio director de Líbano y Asociados.

La complejidad de los negocios, la mayor competencia en los distintos rubros y la globalización hacen que la sofisticación se haya transformado en un punto clave en los perfiles que se requieren. "La firma de los TLC y las reformas al mercado de capitales además han aumentado las exigencias. Se esperan profesionales que dominen muy bien el tema financiero y los distintos instrumentos de inversión, no sólo en Chile sino que en mercados más desarrollados. En ese sentido, también es clave el dominio del inglés", puntualiza José Fernández.

Huberto Berg señala que el incremento de la competencia también hace que se valore a aquellos ejecutivos más proactivos: "Las compañías persiguen a alguien que sea capaz de anticiparse y vaya más allá de lo que está pasando en el día a día".

El cambio de las empresas hacia estructuras más planas también hace que se apunte a un ejecutivo polifuncional. "Se busca un ejecutivo 'arremangado', hábil en las áreas operativa y de gestión, que sepa hacer más cosas en su ámbito. Antes el gerente era más de que le hicieran la pega, ahora se valora al que es capaz de hacer él mismo sus presentaciones en Power Point, por ejemplo", dice Cecilia Cobos de OCT.

Para Andrea Soto, senior manager de Deloitte&Touche, el concepto de ejecutivo "todoterreno" se está imponiendo cada vez más. "Tiene que estar en la toma de

decisiones, en la estrategia y también en la cosa diaria, trabajando en las plantas. Hoy los gerentes que se requieren son más de terreno y menos de escritorio: que no esté sólo en las grandes ideas, sino que también en la calle, visitando clientes, viendo a la competencia".

Si bien los conocimientos técnicos seguirán mandando a la hora de elegir quién ocupará un cargo, las llamadas habilidades "blandas", la inteligencia emocional, están adquiriendo cada vez más importancia.

"No sólo se demandan profesionales con visión de negocio, sino que también que tengan mucho liderazgo y buenas relaciones interpersonales. Además, siempre existe el requisito básico de honorabilidad a toda prueba", indica Alfonso Mujica, director gerente de Spencer Stuart.

Para el top de la línea: el gerente general, los requisitos también cambiaron. "Ya no se piden gurús. Las 'lumberas' no tienen ese sitio exclusivo, les han cedido terreno a ejecutivos con grandes capacidades interpersonales, de comunicación, motivadores, que trabajen codo a codo con su gente, sobre todo en las compañías de tamaño mediano", apunta Max Vicuña.

Fuente: Economía y Negocios de El Mercurio, 24 de agosto de 2003