

**EL SÁBADO**

Sábado 31 de Mayo de 2008

Los nuevos gerentes

## Jóvenes en la cima

Hoy representan un nuevo estilo de conducción y liderazgo en las empresas casi sin recursos y con más futuro en la minería que en la volcanología.

Por Sabine Drysdale

El Cuesco Cabrera descansa en paz. Bajo tierra está sepultado ese patético pero divertido personaje con que el humorista Coco Legrand parodiaba a los ingenieros comerciales de fines de los 70, transformados en gerentes generales a corta edad, arrogantes, impulsivos, poco respetuosos de la experiencia, muy audaces, que brillaron con la apertura de la economía chilena.

Absolutamente out están también los gerentes generales a la antigua: autoritarios, parcos, que inspiran miedo entre los trabajadores y que sustentan su poder en estructuras absolutamente verticales.

Una nueva generación de ejecutivos está irrumpiendo en las grandes compañías chilenas y despeinándolas un poco. No se trata de relajo, sino que de un nuevo estilo de hacer negocios. Más que gerentes generales, son líderes. Más que mandar, prefieren formar equipos. Parecen mucho más prudentes y reflexivos que sus antecesores y ejercen su poder en forma horizontal. Se sienten uno más del equipo.

Con la asesoría de Head Hunters y destacados empresarios, "Sábado" buscó a los gerentes generales jóvenes que toda empresa quisiera tener. Las "joyitas" del mercado. Alfonso Márquez de la Plata (40), de AquaChile; Carolina Schmidt (40), de Calaf; Eduardo Navarro (42), de Copec; Marcos Kulka (35), de Fundación Chile; Camila Merino (40), de Metro; Hernán Uribe (43), de Ripley; Pablo Castillo (40), de Paris, son algunos ejemplos de esta "avanzada" profesional. Una que guarda un extremado bajo perfil.

"Hay una generación de relevo que se está dando en algunas industrias (retail, comunicaciones) más que en otras. Son buenos líderes, personas completas, no sólo para hacer negocios, sino que muy redondos. Son personas que por su desarrollo educacional -casi todos han tenido experiencias internacionales- alcanzan antes la madurez", explica **Alejandra Aranda, socia de Humanitas Executive Search**. Esta madurez también la palpa el empresario, socio de Celfin, Jorge Errázuriz. "Yo, a los 22 años, estaba recibido y trabajando. La nueva generación se toma más tiempo, toma responsabilidades más tarde. Eso del Cuesco Cabrera que tiene responsabilidades casi

sin experiencia en el cargo ya casi no se da. Y está bien que lo tomen con más calma. Son bastante realistas y aterrizados, súper profesionales. En ese sentido nos estamos pareciendo más a EE.UU. y Europa", asegura. Y la mayoría de todos los antes nombrados han estudiado y vivido fuera de Chile. Más que por el cartón, por abrir la mente y conocer otras realidades.

Para los trabajadores del Metro de Santiago, no es raro que se pasee por las obras de la extensión de la línea uno a Los Dominicos, con su casco, Camila Merino, su gerente general. O que analice la tremenda complejidad del sistema de transporte más usado por los santiaguinos (60 por ciento de todos los viajes son en Metro) desde la sala de operaciones de donde cuelgan los monitores de TV que vigilan lo que pasa en cada estación. Su oficina, más que el escritorio, es la empresa. "Desde la oficina se idealiza mucho el mundo", dice. "Ver las cosas en terreno es clave, meterse en los detalles para asegurarse de que las cosas salgan bien. Los gerentes más jóvenes hacen de todo, hacen sus propias presentaciones, conversan con la gente de más abajo", agrega esta ingeniera civil industrial de la Católica, mención en electricidad y con un MBA en el MIT. Antes de Metro trabajó 17 años en Soquimich, una empresa que ha cambiado mucho en el último tiempo, y Metro, precisamente necesitaba a alguien que pudiera adaptarse al fuerte proceso de cambio que está llevando a cabo con Transantiago.

Los cambios –y los grandes desafíos– también llegaron a la vida de Alfonso Márquez de la Plata, hijo del ex ministro, quien, ante la atónita mirada de algunos amigos, quienes lo consideraron "demente", dejó las comodidades de Santiago y se fue a vivir junto a su señora y sus cuatro hijos (viene otro en camino) a Puerto Varas, a pocos kilómetros de los headquarters de AquaChile, la más grande salmonera nacional, de la cual es gerente general desde 2005. Antes había estado ligado al sector financiero en Citicorp, IM Trust y Compass Capital. Los que lo conocen, dicen que Márquez de la Plata es un tipo arrojado que aprovecha las oportunidades que se le presentan y que tiene un "rollo" con que Santiago no es Chile. Gran admirador del emprendimiento realizado por Víctor Hugo Puchi, uno de los dueños de la compañía, partió a "enamorarse" de los salmones. Si bien aún no conoce todos los rincones de la empresa, de gran extensión geográfica, cada vez que va a terreno se aloja en los mismos centros de cultivo para hablar con los trabajadores y entender este bullente negocio, que parte con alevines de agua dulce, termina con pescados en balsas en el mar y luego en la mesa de los consumidores más exigentes de Europa y Estados Unidos.

Los nuevos gerentes "están en todas", y buscan abarcar cada detalle de sus negocios para estar al tanto de las complejidades y poder resolver los problemas. Para eso, muchos se hacen asesorar por expertos, generalmente mayores que ellos.

"Tienen desarrolladas las áreas blandas, como la inteligencia emocional y el trabajo en equipo, y aunque son jóvenes no tienden a rodearse sólo de jóvenes, sino que también trabajan con gente mayor que tiene más oficio, a los que respetan y también motivan", explica Aranda.

Es el caso de Marcos Kulka, el más joven de esta camada. Cuando tenía apenas 33 años, fue nombrado gerente general de la Fundación Chile, en reemplazo de Eduardo Bitran, quien entonces fue nombrado ministro de Obras Públicas.

Fundación Chile, incubadora de innovación que actúa como fábrica de empresas en sectores tan diversos como biotecnología y capital humano, es una organización

donde trabajan unas 300 personas, todos profesionales y muchos de ellos con doctorados y másteres. "Motivarlos es un gran desafío", dice Kulka. "Ser más joven te permite una organización mucho más horizontal. El mercado es tan competitivo, dinámico, global, que al final tú no vas a resaltar porque seas un experto en una materia, sino que tienes que ser capaz de comunicarte con actores relevantes que te den esa información, traducirla, armarte tu propia película y transformarla en acciones", agrega.

Kulka asegura que no sólo le importa que la gente genere resultados, sino que también sean personas integrales. "Me interesa el gallo seco, el que tenga inteligencia emocional, el que se pueda desarrollar, que tenga sus valores y llegue a resultados cumpliendo con la ética y con los valores que uno finalmente quiere traducir para su empresa. El fin no justifica los medios, y para eso uno tiene que tener gente muy integral".

Para Pablo Castillo, gerente general de Paris, considerado uno de los ejecutivos jóvenes más poderosos del grupo de Horst Paulmann, una de las características de la generación a la que pertenece es la confianza en los demás. "Creemos mucho en el trabajo en equipo y en administraciones horizontales y menos jerarquizadas, donde se delega, se confía más en la gente y se aprecia mucho valores como el respeto y el compañerismo. También se valora un ambiente laboral agradable, tener vacaciones "tranquilas" y poder dedicar tiempo a la familia, a los hobbies", indica.

La presión es un factor clave en la vida de estos nuevos ejecutivos. No sólo están encima de los detalles del negocio, de los resultados, de atender a los clientes internacionales, manejar a los trabajadores y responder ante el directorio, sino que también deben preocuparse de sus familias. Prácticamente todos están casados con profesionales que trabajan y tienen que compartir roles en la casa.

"Están sometidos a mucha más presión. Antes todo se vendía en Santiago; hoy, con el mundo global, no es así, y además hay que ser papá, salir el fin de semana, ir a las reuniones de colegio. Hacer deporte es un lujo y ya no es sólo por entretenerse, sino que porque no hay que ser gordo. Hay una serie de presiones que antes no existían y que los ejecutivos exitosos son capaces de manejar simultáneamente con muchos aciertos y pocos desaciertos", asegura Rafael Rodríguez, presidente de Seminarium.

Para Hernán Uribe, gerente corporativo de administración y finanzas de Ripley, la vida familiar es clave en su desarrollo profesional. Define su estilo de vida como "trabajador y familiar". Sus horarios, como para todos en el ultra competitivo mundo del retail, son extenuantes, y el tiempo libre es para su mujer y sus seis hijos. "Ahora la relación con los hijos es más cercana de lo que era antes. Compartimos más en los deportes, en las comidas, en las vacaciones, y los voy a dejar al colegio todos los días. Para mí la familia es muy importante y una de mis principales motivaciones. Es el lugar donde a uno lo quieren exclusivamente por lo que es", asegura. Es un apasionado de su trabajo, pero confiesa que por el desgaste que tienen puestos como el suyo, cree que en 5 o 10 años más le gustaría un cargo menos de línea o quizás un directorio.

Con todo, lo que resalta de esta joven camada es su energía para hacer tantas cosas al mismo tiempo y obtener resultados. "No contrataría a ningún gerente general arriba de los 40", dice lapidario el empresario Ignacio Guerrero, socio de la administradora de fondos de inversión CMB Prime. "Hace poco fui al seminario de marketing de Icare

y era el más viejo, me dio vergüenza. Está lleno de jóvenes súper entusiastas. La gracia del joven es que es un tipo que tiene ganas, que se está jugando para pegarle el palo al gato y que le vaya bien", agrega.

Para Carolina Schmidt, gerenta general de Calaf, y antes de revista Capital, esas ganas son clave para motivar a sus equipos. "Soy una persona muy cercana que se arremanga cualquier cantidad, en lo que tenga que hacer, porque no es que el gerente no pueda hacer esto o lo otro. Voy a las plantas, soy abierta, muy motivadora, tengo harta energía y trato de ser clara con las cosas que me parecen bien o mal. Hay que tener a la gente alineada", dice la ejecutiva que partió su vida profesional trabajando para Forus, dueña de Hush Puppies. Ahí empezó literalmente de abajo. La mandaron a Londres a ganar experiencia en la British Shoe Company, un gigante del calzado, pero pasó los primeros seis meses atendiendo, de uniforme, a clientes en una tienda de Oxford Street.

La cercanía es también una de las virtudes de Eduardo Navarro, gerente general de Empresas Copec, cargo que asumió a los 37 años después de haber desarrollado prácticamente toda su carrera profesional bajo el alero del grupo Angelini. Se le reconoce haber hecho más horizontal la estructura de una de las empresas más tradicionales de Chile. Él mismo confesó en una entrevista a la revista de Administración y Economía de la UC que la caricatura de los "Cuescos Cabrera" lo hizo dudar de estudiar ingeniería comercial. Siempre ha guardado un bajo perfil. Sin embargo en el libro Revolución gerencial, realizado por Spencer Stuart -empresa de Head Hunters-, describió su particular estilo de reclutamiento: "Me encanta entrevistar directamente a quienes integrarán el equipo; tengo un sexto sentido. Cuando entrevisto nunca pregunto por la carrera, sino qué libro está leyendo, cuál fue la última película que vio, qué tipo de música escucha. Me interesa saber qué hace la persona en su tiempo libre, dónde lleva a la polola, a quién admira; porque hoy las compañías están llenas de ingenieros que no leen, que no se preocupan por las personas ni por lo que pasa en su entorno. Necesito gente con habilidades y competencias múltiples", escribió Navarro.

Esta nueva generación, en general, ve en sus cargos la oportunidad de crear valor, de hacer crecer la economía y ser un aporte a la sociedad. "Esta generación tiene ambición y lo que buscan cuando son empleados es también convertirse en emprendedores, y con los incentivos correctos puedes convertir en emprendedor hasta a la cajera del supermercado", sentencia Jorge Errázuriz.

Alejandra Aranda lo ve a diario cuando negocia los sueldos entre los clientes y los postulantes a un cargo ejecutivo. "Más que fijarse en la renta misma, que ya está en niveles altos, lo que realmente les interesa es la parte variable, que ojalá la compañía comparta el mayor nivel de patrimonio que ellos son capaces de generar en ella".

**Fuente:** Revista El Sábado de El Mercurio, 31 de mayo de 2008