

ECONOMÍA Y NEGOCIOS

Domingo 31 de Octubre de 2004

NEGOCIOS. Las características de los altos mandos empresariales:

El perfil del ejecutivo 2004

Deben armarse emocionalmente para competir con dureza y rapidez, porque hoy el tiempo para mostrar resultados se ha acortado. Hablan inglés y quien no lo hace debe conformarse con ganar 33% menos. Y las cúpulas directivas han abierto también las puertas para que entren cada vez más mujeres.

Alejandro Sáez Rojas



Deben navegar sobre un mar con corrientes cada vez más rápidas y de oleaje agresivo. Son los altos ejecutivos, aquellos encargados de comandar a una empresa para proporcionarles retornos a los accionistas. A ellos el tiempo se les ha acortado: hoy se les exige con premura la obtención de los beneficios, empujándolos al vértigo de una gestión exitosa o de un rotundo fracaso.

Por eso, quien llegue a esta posición corporativa debe saber moverse en las aguas del estrés y la adrenalina, a pesar de que el perfil de un ejecutivo trabajólico se ha ido desdibujando para dar paso a otro que deje el espacio suficiente a la familia y al tiempo libre. Es que estas últimas experiencias de vida se las considera factores clave para alimentar la inteligencia emocional, otra de las características valoradas del ejecutivo actual. Tiene que ser un hombre capaz de empatizar con los problemas que lo rodean, tener asertividad en sus visiones y opiniones.

El "conócete a ti mismo" es así una premisa que no está ahora solamente guardada en los libros de filosofía. Los ejecutivos deben tener conciencia de sus fortalezas y sus debilidades para asumir la otra característica que se les solicita con más ahínco: el liderazgo, el ser capaz de dirigir e inspirar al grupo humano que llevará a la empresa a tener éxito o no.

Pero el liderazgo no está solo. Va acompañado de un conjunto de valores que son demandados por la elite empresarial chilena. Éste es uno de los resultados de una encuesta a ejecutivos realizada por Panel Consultores y a la que accedió en exclusiva El Mercurio. La empresa, especializada en asesorar la gestión de las compañías, aprovechó los contactos que generaba su trabajo para sondear a los directivos de las principales corporaciones del país. En total, Panel encuestó a 1.844 ejecutivos pertenecientes a 1.507 empresas con ventas anuales de por lo menos US\$2,5 millones. Entre las conclusiones, una de las que más llaman la atención es la importancia que los ejecutivos les dan a los valores y a la confiabilidad como un requisito deseable a la hora de contratar a un nuevo ejecutivo. Honestidad y respeto por la palabra empeñada son algunos de los atributos demandados.

Sorprendente, si se mira a la luz de frases como "negocios son negocios" o lo "que importa son los resultados", pero entendible cuando se ha estado recientemente en presencia de escándalos corporativos como el de Enron en los Estados Unidos o lo que ocurrió con Inverlink en Chile.

"Existe un reconocimiento de que la sustentabilidad de una empresa hoy en día más que nunca exige en las cúpulas personas transparentes y con sus valores bien puestos", reconoce Sergio Germain Fonck, socio de Panel Consultores.

Aunque los tiempos han cambiado, el ejecutivo sigue respondiendo a patrones más bien conservadores. La mayoría de ellos son hombres, concentrados entre los 41 y los 45 años cuando se trata de los gerentes generales, provenientes de las universidades tradicionales, según el estudio de Panel. Sin embargo, los expertos notan una mayor apertura hacia otros centros de estudios. "Esto ocurre porque ha mejorado la calidad de los profesores de las instituciones más nuevas", dice Oscar Líbano, de la consultora Líbano y Asociados.

De acuerdo con el estudio de Panel, el 28,3% de los gerentes generales proviene de la Universidad Católica, mientras que el 23,2% lo hace de la Universidad de Chile. En las gerencias técnicas el porcentaje sube a 42,5% de los ejecutivos que provienen de la Universidad Católica, mientras que el 30% lo hace de la Universidad de Chile. El ingeniero civil y el ingeniero comercial dominan dentro de las profesiones de origen de los ejecutivos, destacándose, sin embargo, que el 24,1% de los gerentes del Recursos Humanos sea psicólogo.

La gerencia comercial sigue siendo una de las más atractivas para los ejecutivos, lo que se reafirma por parte del estudio de Panel. El 46% de los gerentes generales de todas las empresas consultadas proviene desde la gerencia comercial. El área de recursos humanos es una de las más postergadas, pero ha ganado cada día más en interés en la medida en que se potencia la administración del capital humano al interior de las empresas.

"El ejecutivo debe tener una gran capacidad de trabajo en equipo", dice Carlos

Martabit, gerente de finanzas del BancoEstado, al mencionar una de las características que se hacen necesarias por parte de quienes ocupan los puestos más altos en las empresas. También ve como importante la creatividad y la innovación y la disciplina, en el sentido de que una vez visualizado el camino no se debe cejar en él hasta conseguir resultados. Y una condición que él estima indispensable es el respeto por las personas, tanto los subordinados, como los pares y los ejecutivos que están más arriba en la organización.

El tiempo vale más que el oro

Con una renovada demanda por valores, el ejecutivo actual se enfrenta también a una contracción del tiempo. Cada vez más las empresas buscan al hombre correcto para el momento justo. Por eso, el ejecutivo de hoy tiene que tener un buen sentido de la oportunidad a la hora de encontrar un puesto de trabajo nuevo o cambiarse de cargo.

Según la encuesta de Panel, la permanencia de un ejecutivo en una empresa ha caído en 27%. Hace diez años un ejecutivo estaba, durante los primeros diez años de vida, en promedio 3,7 años en una empresa. Hoy en día, en cambio, sólo está 2,7 años. Y todo indica que los tiempos seguirán reduciéndose si se observa el caso de países desarrollados.

"La pista para poder producir se disminuyó en un cuarto", dice Sergio Germain Fonck, "lo que significa que el ejecutivo no tiene tiempo. Si tú lo contratas, tiene que rendir inmediatamente, tiene que adecuarse a la estructura de la compañía en forma muy rápida y producir resultados".

"Lo que ha pasado es que el ciclo empresarial está mucho más corto", según Jorge Awad, director de varias empresas en Chile. Hoy, de las más de 200 empresas de la bolsa, hay 80% de ellas que han cambiado de propiedad en los últimos 20 años. Y esa rotación tiene un efecto sobre el perfil que debe tener un ejecutivo: una alta capacidad de adaptación a las circunstancias y una mayor tolerancia al estrés que deriva de este ciclo empresarial reducido.

El tiempo más corto que permanece un ejecutivo en su cargo aumenta la exigencia para los procesos de selección de personal. "Hoy lo que se busca son los ejecutivos "primores" ", dice Awad, es decir, aquellos que están en la cúspide de su carrera profesional. Por lo mismo, muchos de los ejecutivos más demandados son aquellos que se encuentran actualmente en ejercicio, en desmedro de aquellos que han quedado desempleados ya sea por razones de desempeño o por los múltiples procesos de adquisiciones y fusiones que se han vivido.

El conocimiento es otra de las características que todavía son valoradas en el mercado. Una de las razones por las que Almacenes Paris reclutara a Pablo Turner, ex gerente general de Falabella, fue precisamente el conocimiento que el ejecutivo tenía del sector retail y de grandes tiendas. O la compra de San Francisco que realizó Falabella, donde una de las condiciones de la transacción fue la permanencia de Francisco Leyton a la cabeza de la nueva área de supermercados.

Saber es entonces poder para el ejecutivo actual. Sin embargo, no por conocer de un tema deberá quedarse estancado en él. Según Oscar Libano, hoy también el ejecutivo debe tener la capacidad de moverse "en diagonal". Es decir, pasar desde el área comercial a la de finanzas, por ejemplo. Esta ductilidad es reflejó así de una visión de

conjunto, otra cualidad que es muy valorada por los ejecutivos.

Pero la visión global que se le demanda al ejecutivo no termina al interior de la empresa. Ser un hombre de mundo es una característica deseable y existente en las máximas cúpulas ejecutivas, según la socia de la consultora Humanitas, Beatriz Cellis.

Por eso, los viajes fuera de Chile se han convertido más que en una experiencia placentera, en una condición necesaria para poder realizar bien el trabajo. "Estamos exportando ejecutivos, no sólo a América Latina como era en el pasado, sino también a los Estados Unidos", afirma la también socia de Humanitas, Alejandra Aranda.

Por las exigencias globales, el inglés ya ha pasado a tener un valor concreto en el mercado. Según el estudio de Panel Consultores, este idioma es el tercer factor de incidencia en la remuneración después de la profesión y de la edad. Quien domina el inglés gana 33% más que quien no conozca este idioma. En la realidad ejecutiva chilena, ya se refleja la difusión que tiene esta lengua entre las cúpulas directivas.

De acuerdo con el estudio de Panel, el 71,5% de los gerentes generales encuestados maneja razonablemente el inglés. En el caso del gerente comercial, lo hace el 68% y en el caso del gerente de administración y finanzas, esta cifra cae a 54,8%. Sin embargo, todos estos porcentajes deberían tender a subir, por lo que significa tener que comunicarse en inglés, hacer reportes cuando se trata de filiales internacionales o acceder en esa lengua a los nuevos instrumentos financieros que pueden aplicarse en una compañía.

Importante también es el continuar con estudios de posgrado. De acuerdo con la encuesta de Panel, quien tiene un MBA llega a ganar 30% más que quien no cuenta con uno de estos títulos. Sin embargo, según la apreciación de Líbano, no se trata simplemente el tener el cartón bajo el brazo, sino que saber conjugar personalmente lo que se aprendió en el pregrado con la nueva visión que entrega el posgrado. Así, el título se valora en tanto tenga un efecto concreto en ampliar los horizontes de la persona que siguió estos cursos. Por eso también es mucho mejor si los estudios de posgrado se han seguido en universidades en el exterior, porque lo que se valora entonces es la experiencia académica y de vida ganada.

Hoy en día está volviendo a ponerse de moda el buscar a un ejecutivo que sea capaz de hacer crecer el negocio. Durante el período de crisis, primó el ejecutivo racionalizador, dice Alejandra Aranda, que debía poner la casa en orden y hacer frente a las necesidades financieras de las compañías. Hoy, sin embargo, los mejores tiempos económicos están volviendo a que se demande y se les pida a los ejecutivos en sus cargos que sean más capaces de encontrar y desarrollar nuevos negocios.

Enfoque para tiempos mejores

A pesar de que se buscan ejecutivos con mayores capacidades de creación, atributos como la creatividad, personalidad y liderazgo están entre aquellos que son calificados con una nota menor por parte de las actuales cúpulas directivas, según el estudio de Panel. De acuerdo con la encuesta, entonces, los ejecutivos chilenos no se destacan precisamente por estas tres características, asociadas más claramente con el desarrollo de nuevos emprendimientos. Sobre la base de las respuestas dadas al estudio de Panel, lo que más se destaca entre los ejecutivos son rasgos como la inteligencia, la sociabilidad y la confiabilidad.

Sin embargo, el perfil de líder y con creatividad debería potenciarse en las filas ejecutivas chilenas en la medida que se encuentren nuevos candidatos con estas características. Según Líbano, en los procesos de búsqueda de personal ejecutivo se está apreciando más que antes a aquellos que hayan tenido una experiencia de emprendimiento o que hayan tenido una participación en la empresa que dirigieron.

El estudio de Panel mostró también que ha entrado en forma más importante la mujer a puestos directivos, aunque según la apreciación de Aranda y Cellis todavía están lejos de ser muy visibles en las primeras líneas de mando.

Sergio Germain Fonck reconoce que la entrada de las mujeres a los cargos ejecutivos es un proceso aún incipiente, pero, sin embargo, destaca como una tendencia creciente debido a los importantes aumentos mostrados para distintos tipos de cargo si se comparan los resultados de la encuesta recién realizada (2004) con las estadísticas obtenidas en el estudio anterior (2001).

En este sentido, hoy el 2,5% de los gerentes generales son mujeres, una cifra que si bien es baja representa un incremento de 92,3% respecto del período anterior de medición. Más significativo es el salto en la gerencia comercial, donde las mujeres pasan de 3,5% en 2001 a 9,5% este año. Un salto que en porcentaje es de 171,4%.

Por eso, ellas tienen que combinar, no sin dificultad, las tareas que hasta ahora le han sido propias, como el rol de madre, con la competencia y urgencia que vive el mundo de los altos ejecutivos.

Fuente: Economía y Negocios de El Mercurio, 31 de octubre de 2004