

Medio: El Cronista Comercial

Sección: Management & RR.HH.

Fecha: Lunes 12 de noviembre de 2007

Periodista: Gabriela Ensínck

Título: Los pases de los CEOs, el próximo campo de conquista de las empresas

Cobertura: Tapa + Nota (2 páginas)



TENDENCIAS EN HEADHUNTING

La evolución demográfica llevará a una escasez de talentos de mediana edad. Por esto, algunos expertos vaticinan que las empresas tratarán de ganar control sobre los pases de sus ejecutivos top y los negociarán al mejor estilo de los clubes de fútbol. El home office será la regla y las mujeres coparán los directorios. Aquí, algunos anticipos de lo que se viene, delineados por headhunters internacionales

Los pases de los CEOs, el próximo campo de conquista de las empresas

En un futuro, al entrar a la oficina del CEO de la compañía no será extraño encontrar una mamadera, un sonajero o hasta un cochecito con bebé incluido. Es que, según ya pronostican los expertos, habrá muchas más mujeres de las que hoy se ven en los sillones de directorio y ellas no tendrán que retirarse del mercado laboral durante la crianza de sus hijos pequeños. Gracias al *home office*, podrán trabajar parte del tiempo desde sus casas y otra parte desde la oficina, a la que que no le faltarán toques de guardería.

Y esto ocurrirá en un futuro bastante cercano. Para convencer a los incrédulos basta mencionar el caso de la CEO de Nextel en México, quien ya es una de las primeras en gozar de un despacho con estas características, en el que no suelen faltar ni su bebé ni su *baby sitter*. En este pronóstico, y en otros tantos, coincidieron un grupo de *headhunters* internacionales, miembros de la red INAC (Internacional Executive Search Network), que se reunieron en Buenos Aires a fines de octubre, para realizar su tercer foro anual.

Durante el encuentro, que reunió a los ejecutivos de las principales consultoras de *headhunting* de la región en un hotel porteño, se intercambiaron experiencias y se trazó un panorama de cómo será la búsqueda de talentos en los próximos años. Esteban Calvente, presidente y fundador de Pratt Pinet Talent Search, ofició de anfitrión y compartió la charla con *El Cronista* junto a Laís Passarelli de Brasil, Ana Puchet de México y Jaime Lama de Chile, todos miembros de la red INAC.

"El mercado de selección de ejecutivos está explotando en la región y en todo el mundo", señalaron los *headhunters*. "Por un lado, hay crecimiento de las

empresas, reactivación en muchos sectores como el de las energías limpias y constantes fusiones y reestructuraciones, que producen movilidad de ejecutivos. Por otro, los nuevos desembarcos de empresas también generan búsquedas de ejecutivos locales, que conocen el mercado", apuntan los especialistas. Y como consecuencia de tanta reactivación, la rotación está a la orden del día, dejando muchos planes de carrera corporativos a medio camino.

Más búsquedas

Y para colmo de males, en los próximos años, este crecimiento de las búsquedas podría acentuarse debido a la situación demográfica, que está conformando una pirámide invertida. El escenario delineado por los especialistas incluye muchas más personas retiradas que en edad de trabajar. A esto se suma que los ejecutivos jóvenes hoy no privilegian tanto el trabajo y la carrera como antes, anteponiendo en muchos casos sus intereses personales. Lo que se viene, en resumen, es una guerra por el talento: cada vez será más difícil dar con la persona indicada para los puestos top.

Para dar respuesta a esta situación las empresas tendrán que ingenárselas para desarrollar estrategias de captación y reten-



dificultades extra. "Resultaría violatoria de los derechos del trabajador a cambiar de empresa, cuando lo considere conveniente", anticipa Calvente. Sin embargo, estrategias más ortodoxas como los *retention bonus* (que se cobran luego de permanecer por un determinado período en la empresa) ya son moneda corriente en muchas industrias. "En la carrera por retener a los talentos, se establecen distintos acuerdos", dice el titular de Pratt Pinet.

"La mayoría son de palabra y se cumplen a rajatabla. Por ejemplo, si la empresa le paga el *master* a uno de sus ejecutivos,

esenciales, además de los conocimientos técnicos, la capacidad de entender y manejar la tecnología, la capacidad de adaptarse a los cambios y de radicarse en otro país. "En un futuro cercano, la mayor fuerza laboral en los países desarrollados va a estar constituida por inmigrantes, o por ejecutivos que van rotando de una región a otra", anticipan los expertos de INAC. La experiencia multicultural será fundamental, no sólo por haber vivido en otros países, sino por la posibilidad de interactuar con personas de distintas nacionalidades e idiosincrasias.

"Hay una nueva manera de trabajar, menos jerárquica. Ya no importa tanto tener una oficina privada, sino que se trabaja desde cualquier lado y siempre en equipo", señala la mexicana Puchet. Muchas veces estos equipos son virtuales. Y el desafío es comandar una empresa con equipos virtuales de distintos países y cultura. Por eso se necesitan personas con más iniciativa y más automotivadas, que no necesiten tanta supervisión.

El modelo de los viejos líderes como el mítico Roger Enrico, el todopoderoso CEO de Pepsi que terminó atrapado dentro de una

>>> En el futuro, la experiencia multicultural va a ser casi obligatoria en el currículum de los ejecutivos top



estaría muy mal visto que éste deje su cargo apenas recibido el título", agrega.

Otra de las tendencias que ya está establecida es la globalización de las búsquedas. "Hoy los ejecutivos son regionales y hay mucha movilidad de un país al otro, de acuerdo al flujo de inversiones", dice la brasileña Passarelli. Un ejemplo paradigmático es la industria de la carne y los frigoríficos, que estaban en manos de capitales argentinos, y hoy son casi en un 70% brasileños. "Por eso se necesita gente con conocimiento del mercado global y experiencia local", aporta el chileno Lama. Actualmente, los sectores más activos en las búsquedas coinciden con aquellos que reciben mayor cantidad de inversiones, por ejemplo, energía y biocombustibles. Y los de menor movimiento son, por ejemplo en la Argentina, las empresas de servicios privatizadas.

En Argentina, sin embargo, el arribo de esta práctica de retención podría involucrar algunas

botella de Coca Cola (tal como lo retrató la revista *Fortune*), quedó definitivamente atrás. La reciente caída de Stan O' Neal, CEO y miembro del directorio de Meryll Lynch refuerza esta idea. El ejecutivo tenía fama de arrogante y su decisión de encarrar en solitario las negociaciones con vistas a una fusión con el banco Wachovia, sin consultar a otros miembros del directorio, fue el último traspás que lo catapultó a la renuncia, a fines de octubre. "Hay lecciones para otros directivos que buscan implementar un cambio radical en sus organizaciones. Y este tipo de cambio no puede lograrse por una única figura, sino que requiere del esfuerzo unificado de muchas personas a la vez", escribió Abigail Hofman, analista de *Financial Times*.

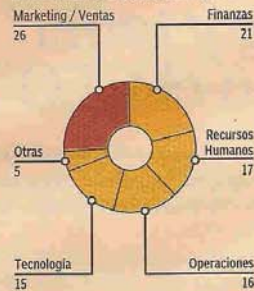
"No se necesitan figuras, sino buenos equipos", repite Lama. "Se acabó el tiempo de los ejecutivos *celebrities*. Hoy se busca a un ejecutivo no en función de sus propias virtudes, sino de cómo se complementan esas virtudes con el resto del equipo. Cada vez más se requiere interactuar con gente

Los perfiles más buscados
En cuanto a los perfiles gerenciales más buscados, esto cambia constantemente. Hoy son

El expertise más cotizado

Búsquedas por área

En % -sobre 2.290 búsquedas en 37 países-



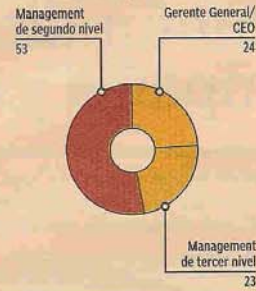
Fuente: INAC

El Cronista

Headhunters al acecho

Las posiciones más buscadas

En % -sobre 2.290 búsquedas en 37 países-



Fuente: INAC

El Cronista

Lo que se viene

- Las búsquedas serán cada vez más globalizadas y los cargos ejecutivos serán regionales
- Habrá una mayor rotación y movilidad de los ejecutivos de una compañía a otra y de un país a otro
- La experiencia multicultural y la capacidad de liderar equipos virtuales serán requisitos excluyentes
- Cada vez habrá mayor cantidad de mujeres ocupando puestos jerárquicos
- Valores como la transparencia y la responsabilidad social figurarán al tope de las agendas corporativas

que está en distintos lugares. La comunicación es la clave en la empresa, como si fuera un matrimonio", apuntan los consultados.

Por otra parte, el liderazgo cambió muchísimo en los últimos años y actualmente está más orientado al servicio. "El desafío es liderar equipos dispersos, porque hay colaboradores de diferentes nacionalidades y subcontrataciones con empresas a lo ancho de todo el globo", confirman los expertos. Liderar significa hoy ganarse a la gente para que se enganchen con lo que se necesita. Esto requiere motivar, orientar la tarea, primero escuchar y luego hablar. También manejar el conflicto, que no es malo en sí mismo, sino que puede ayudar a crecer si es bien manejado.

Diversidad y género

Si en algo coinciden los *headhunters*, es en que el perfil ideal de un CEO depende de la empresa. "Hay compañías que buscan la diversidad y por eso buscan ejecutivos de otros sectores, porque traen una mirada diferente. Otras, como Procter & Gamble, buscan gente que conozca muy bien y esté alineada con los valores culturales de la empresa. O sea que difícilmente tomen a alguien por afuera de sus filas", sostiene Lamas. Definitivamente, la mayoría de las compañías primero mira hacia dentro, a ver si tiene los talentos que necesita. Y si no consigue, sale a buscar al mercado.

En tanto, variables como la integridad de los ejecutivos han pasado a ser fundamentales. "Muchas empresas la ponen como primer requisito a la hora de contratar a un ejecutivo. Las empresas buscan personas que, más allá de sus

competencias, tengan valores", dice Calvente. Se necesita gente clara, transparente y con adecuación cultural a la compañía.

Y del mismo modo, los ejecutivos talentosos quieren trabajar en empresas socialmente responsables. Otro de los cambios apuntados por los *headhunters* consiste en que antes, primero se definía la estrategia y luego se buscaban los talentos alineados con ella. Hoy se hace al revés, o las dos cosas al mismo tiempo. Se buscan los talentos para que definan la estrategia.

En tanto, la edad ya no es un requisito para ocupar un cargo jerárquico. De hecho, se están ampliando los rangos etarios y cada vez se busca mayor diversi-

dad. Lo bueno es tener un balance con el resto del equipo algunos ejecutivos jóvenes y otros *seniors* con experiencia.

Hoy se está hablando de un estilo de liderazgo femenino. La tendencia es que haya cada vez más mujeres en cargos directivos. "Incluso -aventuran los *headhunters*-, las compañías contratarán a dos mujeres para el mismo puesto, para que cada una cumpla una parte del tiempo y las funciones". Ya hay empresas que tienen políticas de género muy fuertes y prefieren contar con un número equitativo de hombres y mujeres en los directorios.

"Todavía cuesta encontrar mujeres para estos cargos, porque el hombre históricamente se ha preparado para hacer carrera, ha hecho *masters* y no abandonó nunca el trabajo. En cambio, las mujeres suelen interrumpir su carrera por la maternidad y luego retoman", dice Lamas. Pero esto ya se está equiparando desde las universidades. En cinco años más, va a haber mayor cantidad de profesionales mujeres, aún en ramas que eran tradicionalmente masculinas.

De hecho, empresas tecnológicas como HP, Microsoft, IBM, Dow Chemical y 3M tienen políticas específicas para fomentar el ascenso de mujeres a posiciones top, en el marco de sus planes de género y diversidad. También existe, en algunos casos, una especie de cupo femenino, que aún genera debate. Y si bien antes era frecuente que las mujeres que ocupaban altos cargos tuvieran un estilo masculino, como Carly Fiorina, hoy se busca fomentar el balance entre su vida personal y laboral. ¿Se viene un matriarcado corporativo?

Gabriela Ensinnck