

Fecha: Agosto 2010 | Página: 96 | Sección: Negocios - Casos

NEGOCIOS | Casos

Managers en la era de la rotación

Los cambios de empresa en el transcurso de la carrera también pueden ser un activo valorado. Claves para tomar la decisión correcta.

Desde hace un año, Javier Guevara es gerente General de la agencia *online* Viajo.com. Antes coordinó una célula de negocios de una compañía industrial multinacional, participó en el *start up* del área de servicios de una prestadora de salud y se desempeñó como gerente Comercial en el sector Turismo. “Creo que con los cambios uno sale de su espacio de confort, se mantiene afilado y desarrolla nuevas capacidades”, reflexiona. A sus 37 años, Guevara asegura que planificó cada movimiento y, si bien estos le generaron cierto *stress* natural, también le permitieron comparar, hacer *benchmarking* e innovar.

Por su parte, Gustavo Carballal tiene dos años más que Guevara y es socio de Auditoría en Deloitte. A punto de obtener el título de Contador, decidió que quería trabajar en una de las *big four*. La posibilidad de tener contacto con las principales empresas del país, la formación permanente y la posibilidad de poner a prueba sus capacidades hicieron el resto: “Las expectativas con las cuales ingresé a Deloitte hace más de 17 años fueron ampliamente satisfechas”, afirma.

Las reglas entre las empresas y las personas parecen haber cambiado: hoy son los profesionales los que deciden cuándo avanzar de casillero. “A la hora de hablar de rotación hay que considerar cada industria, segmento, profesión y nicho”, explica Héctor Dama, director Ejecutivo de CCN Consultores. Sin embargo, existen algunos parámetros comunes: “Para que alguien pueda decir que tuvo un ciclo en una empresa hay que hablar de, por lo



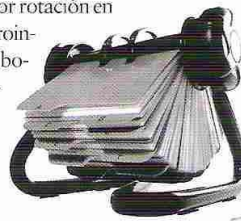
Javier Guevara, gerente General de Viajo.com.

menos, tres años. Por otra parte, luego de siete u ocho de permanencia, quizás es buen momento para pensar en una alternativa”, sostiene Rubén Heinemann, socio de Oxford Partners. Tampoco hay que olvidar que las megaestructuras de muchas multinacionales hacen factible que un profesional experimente negocios muy dispares a lo largo de su carrera, casi como si se tratara de diferentes empresas. ¿Cuáles son los rubros con mayor rotación en la Argentina? *Retail*, IT, agroindustria, automotrices y laboratorios, los más mencionados.

El crack financiero mundial que comenzó en septiembre de 2008 impac-

tó en la oferta y en la demanda de altos ejecutivos. “A diferencia de años anteriores, el movimiento es cada vez más preciso; se tiene muchísima claridad acerca del tipo de perfiles que se necesitan y se invierte más tiempo en encontrarlos”, asegura Heinemann. Según Francisco Moreno, director regional de Leadership & Talent Consulting en Korn Ferry International, las compañías buscan un perfil

de CEO diferente, que combine pensamiento estratégico de largo plazo con capacidad para realizar movimientos muy tácticos. Esto causó una mayor rotación. Lo mismo ocurre en otras posiciones:



“Las direcciones comerciales requieren profesionales que puedan desarrollar estrategias acordes con un mercado más recesivo, por ejemplo”, comenta Moreno, quien es, además, profesor en The Wharton School, de Filadelfia.

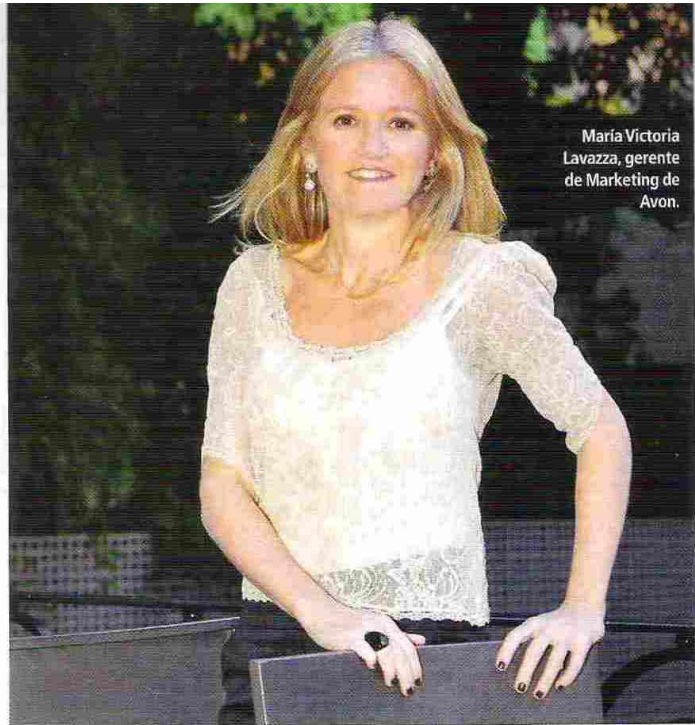
2010 on the move

Macaya & Suárez Battán Asesores realiza cada trimestre del año un informe sobre el movimiento de los ejecutivos en la Argentina. En los primeros tres meses de 2010, la búsqueda de directivos superó a la de los dos trimestres previos. Casi un 30 por ciento se cubrieron con contrataciones en el mercado, 60 por ciento de ellas realizadas con ayuda de *headhunters*. No obstante, “el ruido político y la inflación generan cautela en las empresas”, afirma Eduardo Suárez Battán, socio fundador de la consultora.

Alejandro Raffin, director de RR.HH. del Grupo Zurich, también nota diferencias: “En un contexto de inflación como el actual, las firmas están dispuestas a pagar alrededor de un 40 por ciento más de sueldo para obtener el pase de un empleado”, explica. “Algunas compañías invierten en Capacitación y Desarrollo, y otras compran el talento formado; eso incentiva a que haya una mayor rotación”, afirma, refiriéndose en concreto al mercado asegurador. En el mercado de IT, la rotación de profesionales aumentó con fuerza desde la devaluación, cuando la exportación de esos servicios pasó a ser un *boom*. “Tal vez el año pasado hubo una pequeña desaceleración de la demanda, pero no dejó de ser una industria con plena ocupación”, señala Cristián Arguello, *country Manager* de Cognizant Argentina.

Rotación de CEOs en el mundo

Según Moreno, las posiciones de CEO cada vez tienen una duración menor y están bajando de manera consistente. “Distintos estudios indican que en los Estados Unidos la permanencia promedio de un CEO en 1995 era de seis o siete años; hoy se estiman unos cinco años y medio. Asimismo, dos de cada cinco CEOs frac-



María Victoria
Lavazza, gerente
de Marketing de
Avon.

Distintos estudios señalan que **los CEOs** duran cada vez menos en su cargo. En **los EE.UU.** cayó de siete años a cinco y medio.

san antes de los primeros 18 meses en el cargo”, afirma Moreno y continúa: “Las demandas sobre el puesto cada vez son más fuertes y el nivel de competencia es mayor. Probablemente, este fenómeno tenga que ver con deficiencias en los procesos de sucesión de las organizaciones”.

En este contexto, quizás los ejecutivos locales presenten algunas ventajas. Para Dama, estos son altamente valorados por su creatividad y su capacidad para resolver problemas con recursos limitados y por su dedicación *full time* al trabajo. “Pero una de las observaciones que hacen las empresas multinacionales sobre los profesionales argentinos es la necesidad de ensanchar la visión estratégica y de incluir análisis más globalizados. En general, se observa una baja maduración respecto de la planificación de una carrera profesional”, advierte el hombre de CCN.

“Claramente, la existencia de buenos sistemas en las organizaciones hace que se puedan morigerar las consecuencias de los cambios bruscos en, por ejemplo, la dirección; por otro lado, las personas no son todas iguales, y que a una empresa le vaya mejor que a otra es una combinación entre sistemas y buena gente”, reflexiona Heinemann. Para María Elena D’Angelo, gerente de RR.HH. de Avon, hay que aprender a contextualizar la rotación: “En posiciones que demandan un *know how* técnico profundo es bueno tener gente que permanezca”. No obstante, comenta que en áreas donde hubo cambios en puestos clave, el hecho de traer una persona con una mirada distinta hizo que el negocio creciera.

“El problema para una compañía no es que una persona aproveche una oportunidad de cambio, sino el no tener respuesta para reemplazarla, por eso trabajamos mucho en planes de desarrollo y formación”, asegura Raffin.

Motivaciones y CV

Agustín Beccar Varela tiene 37 años. Su paso por diferentes grandes empresas le permitió conocer en profundidad diversos mercados: seguros de caución, *retail*,



consultoría, *trade marketing* y logística. Hoy es gerente de Marketing Internacional en una empresa de alimentos y bebidas. Su trabajo requiere de un permanente balance entre la necesidad global y los diferentes mercados locales. "Mi experiencia en distintas industrias y la interacción con proyectos y equipos muy variados me permitió incorporar mucha flexibilidad y empatía", asegura. Cuando se le pregunta qué evalúan profesionales como él a la hora de hacer un cambio, enumera: "Un proyecto interesante, un equipo de trabajo con el que te puedas sentir cómodo, una compañía que invierta en capacitación, crecimiento económico y perspectivas de desarrollo en el largo plazo". María Victoria Lavazza también es gerente de Marketing, pero de Avon, empresa en la que elige crecer desde hace, por lo menos, 15 años: "Porque apunta a la mujer, entiende cómo satisfacer sus necesidades y le permite desarrollarse de manera integral".

Para los *headhunters*, el CV es la primera impresión. "No es conveniente

Generación Y: los futuros ejecutivos

Emprendedores, demandantes, con fuertes ambiciones personales, la Generación Y simplemente no concibe la idea de trabajar en la misma empresa durante décadas. Los JP nacidos en los 80 y las organizaciones están forjando una nueva relación. "Hubo un cambio en el contrato psicológico de trabajo. Seguramente esos chicos no den la vida por una compañía, porque para ellos no vale la pena", asegura Moreno. Según el hombre de Korn Ferry, la nueva generación moldea su relación con su empleador, se siente más integrante de una comunidad de práctica que de una empresa y es más leal a una profesión que a una organización, entre otras cosas. "Los jóvenes piensan más en qué les puede dar la empresa, y no al revés, y eso hace que haya mayor facilidad para el cambio -afirma Suárez Battán-. Incluso vemos que los profesionales cercanos a los cuarenta ya no tienen esa vocación de permanecer en una organización toda la vida, y las empresas tampoco".

que haya rotaciones menores a tres años, pero tomamos el CV como una indicación general. Hay que ver en detalle la experiencia. Supongamos que una persona trabajó para una empresa en el exterior durante un año; independientemente de que el período es corto, el que haya estado afuera nos habla de otro tipo de experiencia", comenta Suárez Battán. "El CV te da la posibilidad de conversar sobre los aprendizajes de un ejecutivo. La manera de leer y relatar esas experiencias te permite ver cómo las aplicaría en otras situaciones", agrega Moreno.

Para quienes estén evaluando un cambio, quizá lo más acertado sea, por lo menos, pensar en el largo plazo. "Ambas decisiones, quedarse o tomar una oportunidad, son buenas, siempre y cuando esté basada en el propio plan. Si el cambio es sólo por el sueldo, en una economía inflacionaria, el activo ganado dura poco. Si está motivado por la propuesta de valor, seguramente vendrá un mayor salario después", reflexiona Raffin. ■ Laura Moreno.

Conectados



Única Red Regional de
Asistencia Técnica IT
Independiente,
Profesional y a Escala

Se instala en el Parque Austral,
apoyando una vez más la innovación en el país.
www.mundodelsoporte.com



Primer Campus Científico,
Tecnológico y Empresarial
en Argentina

Se complace en recibir a Mundo del Soporte,
designándolo a la vez socio estratégico.
www.parqueaustral.org

