

Ejecutivos para los nuevos desafíos



Karin Brandes
Socia de CTPartners

A lo largo de los años, equipos ejecutivos han enfrentado momentos de crisis y expansión en nuestro país, algunos, producto de entornos políticos, otros, como efecto de crisis globales o crecimiento de la demanda internacional que impactó de distintas formas. En cualesquiera de los casos, los desafíos cambian sistemáticamente para las compañías, los planes estratégicos se reconstruyen y las organizaciones se reestructuran como consecuencia. La pregunta entonces de cuáles son esas competencias y perfil gerencial que debe tener el ejecutivo moderno es simple de responder: el paquete de competencias y perfil de los líderes buscados es un resultado directo de los desafíos que compañías enfrentarán hoy y a futuro.

Se habla de la capacidad estratégica, iniciativa y proactividad y del liderazgo

La portabilidad generará nuevas estrategias comerciales de parte de los operadores

por influencia como competencias que debe tener un ejecutivo. Ciertamente, sin estas competencias liderar una compañía se hace imposible. Deben estar presentes en un ejecutivo moderno, así como también una carrera universitaria sólida, maestría y un nivel de inglés avanzado. Sin embargo, hoy, este set de competencias no es suficiente, es sólo básico para que un ejecutivo compita por una posición o sea considerado por una organización para poner en sus manos una responsabilidad. Entonces: ¿Cuáles son esas competencias que diferencian un buen ejecutivo de aquel que hará la diferencia?

La crisis global de hoy es diferente, no es un período cíclico de recesión, ni la burbuja dot.com, el efecto Enron o el devastador 9/11. En el mundo desarrollado, las compañías prenden alarmas, porque esta vez se cuestionan los pilares en que se apoya la economía y, por ello, lo profundo de esta crisis y su impacto global. En el mundo ejecutivo, se

habla de crisis de confianza en los mercados, de crisis de liderazgo por la pérdida de credibilidad de algunos de los líderes más reputados y de crisis en la capacidad de los directorios para guiar y alertar a una organización. Pero, en nuestro país, no es así. Enfrentamos un entorno de menor crecimiento, venimos desacelerando el ritmo de crecimiento, pero tenemos un crecimiento ininterrumpido de 92 meses y dependiente principalmente del gasto público en infraestructura y de algunos sectores entre los que destaca hidrocarburos. Sin embargo, también hemos sufrido crisis de liderazgo y de confianza en varias organizaciones, las más importantes como consecuencia de políticas de ventas y prácticas financieras adoptadas por la presión en alcanzar resultados o de no tener estrategias de recursos humanos como factor diferenciador y de competitividad.

El desafío que se repite es la capacidad de liderar en incertidumbre, o como dice Oliver Wyman, gestionar la "certidumbre" de la incertidumbre. Es la capacidad de adaptarse al entorno y desafíos del mercado con un "liderazgo bifocal", liderazgo del hoy y del mañana o, en otras palabras, la habilidad de concentrarse simultáneamente en supervivencia inmediata y el crecimiento futuro sostenido, para lo cual se requiere una visión de largo plazo y la habilidad de establecer metas de corto plazo. Debe también contarse con la fortaleza de sobrellevar la presión de los stakeholders por adoptar medidas de corto plazo que puedan afectar el negocio en el largo plazo. En nuestro mercado, lo vemos más seguido. Las compañías comienzan a tener clara la necesidad de incorporar en sus organizaciones ejecutivos que hayan permanecido íntegros ante la presión de fomentar cambios, priorizando la continuidad del negocio en el corto plazo y siendo fieles a la generación de valor en el largo plazo.

Se habla de aprovechar la oportunidad que ofrecen épocas de desequilibrio, para replantear el negocio, hacer cambios importantes rápidos, tanto a nivel de estructura de negocio como a nivel de estructura organizacional. Es interesante la tendencia en nuestro país. Existe más de una decena de organizaciones locales, transnacionales e importantes grupos económicos del país que están enfocados en hacer cambios, en reestructurar el modelo del negocio para el presente y futuro, así como en repensar el perfil de los ejecutivos a reclutar, desarrollar y retener. En compañías corporativas,

es cada vez más valorado contratar ejecutivos con experiencia en el diseño e implementación de planes de cambio radicales o programas y herramientas de gestión para cambiar la estructura del negocio y de la organización, así como con orientación a la gestión del talento humano. Sin embargo, es cierto también que la mayoría de las compañías medianas y pequeñas de nuestro mercado, está aún lejos de esta evolución.

Finalmente, cada vez se tiene más consciencia de que la integridad y transparencia en el diseño,

comunicación y ejecución de los planes, recuperan la credibilidad y, por ende, se colocan por encima de otras competencias. El liderazgo participativo o fomentar la participación del equipo en la generación de ideas innovadoras que permitan lograr resultados genera compromiso, identificación y motivación, base para formar una cultura de alto desempeño. Nuevamente en Perú, compañías líderes valoran ejecutivos que han demostrado en sus carreras, la transparencia en la comunicación e integridad, así como liderazgo con estilo participativo que genera compromiso y forma equipos de alto desempeño. ■

El ejecutivo moderno



Inés Temple

Presidente Ejecutivo de DBM Perú y DBM Chile

En esta época de crisis económica, las diferentes empresas del país tienen expectativas muy grandes para captar nuevos ejecutivos, con un alto nivel de solidaridad y responsabilidad social, lucidez, liderazgo, y sobre todo disposición a los cambios de nuestra sociedad globalizada.

Con un amplio criterio personal, valores y principios, una actitud permanente de claridad y transparencia en sus decisiones, y disciplina personal, en los últimos tiempos, el ejecutivo peruano ha evolucionado ante estos retos comunes.

En todo nivel económico, existen empresarios cortoplacistas y complicados, algunos sectores menos afectados por la crisis económica, pero aún así el país requiere de ejecutivos que actúen con rapidez, energía, estrategia, liderazgo y sobre todo decisión.

Mantener los principios morales, la ética, y respetando a los que lo rodean, son otros de los requisitos que debe reunir un buen gerente o empresario.

Si bien hoy reconocemos a quienes son capaces de hacer empresa, de promover nuevas ideas, la aceptación de este éxito tiene todavía un punto de quiebre, admiramos al emprendedor, pero rechazamos al empresario.

Hay una regla que dice que el 2% de las personas trata de engañar sistemáticamente, pero no perdamos de vista que el 98% restante actúa correctamente y entre ellos está la mayoría de empresarios del país. Seamos objetivos; nuestra ética no depende de cómo nos ganamos la

vida, sino de nuestros valores. Es momento de romper algunos mitos. En el mercado peruano e internacional, existen instituciones especializadas en captar y colocar en las empresas a los mejores talentos. En el mercado laboral, trabajamos hace 16 años. En ese lapso, hemos ayudado a 3,800 ejecutivos y 26,000 empleados y operarios. Y he aprendido que lo más importante de una persona es la actitud.

