

Fecha	Fuente	Pag.	Art.	Título	Tamaño	Tamaño cm2
03/06/2011	CAPITAL STGO-CHILE	88	2	GERENTES 2.0 PARTE 01	19,2x23,7	455,4

Gerentes 2.0

LAS BUENAS PERSPECTIVAS ECONOMICAS TIENEN A LAS COMPAÑIAS LLENAS DE PLANES DE INVERSION A LARGO PLAZO. PARA ESOS NUEVOS DESAFIOS, NECESITAN CONTAR CON TALENTO INEDITOS EN SUS FILAS. ¿QUIENES SON ESTOS NUEVOS PROTAGONISTAS? CUAL ES EL PERFIL DE LOS NUEVOS GERENTES GENERALES? ¿COMO SE ESTAN FORMANDO EN LAS UNIVERSIDADES? EN CAPITAL LE CONTAMOS LAS CLAVES DEL PERFIL IDEAL. **POR VIVIAN BERDICHESKI S.; ILUSTRACION, IGNACIO SCHIEFELBEIN.**

El mercado está movido y bien lo saben quienes ocupan los más altos puestos en el mundo corporativo. Las buenas perspectivas económicas tienen a las compañías llenas de planes de inversión a largo plazo, y para eso están sedientas de contar con savia nueva en sus filas. ¿Quiénes son estos nuevos protagonistas del mercado? ¿Cómo son los nuevos gerentes generales que buscan las empresas?

Las habilidades requeridas, las formas de liderazgo y los desafíos han cambiado. La imagen clásica del gerente general parece estar en retroceso y los métodos para llegar a la cima se han actualizado.

Así lo revela un selecto grupo de head hunters, a quienes contactamos para entrar en este difícil mundo que intenta encon-

trar la persona ideal para el momento preciso. De entrada, confirman que el típico ejecutivo que se quedaba en su escritorio esperando los resultados de la compañía, y que destacaba por ser un buen administrador, ya no corre. "Hoy no se le permite desde ningún punto de vista ejercer un liderazgo jerárquico basado en la autoridad formal o en recetas estereotipadas como el conocido *balanced scorecard*; *El arte de la guerra*, de Sun Tzu, o la *Estrategia de marketing*, de Philip Kotler. No es que no sean válidas, pero es importante ver cómo ha reaccionado el ejecutivo cuando ha debido improvisar frente a un evento no esperado o en épocas de crisis. "Hay mucha más información disponible en la web que hace cinco años y, más que conocimientos específicos, las empresas requieren observar la competencia, la ha-

Cómo son (o deben ser) los nuevos gerentes

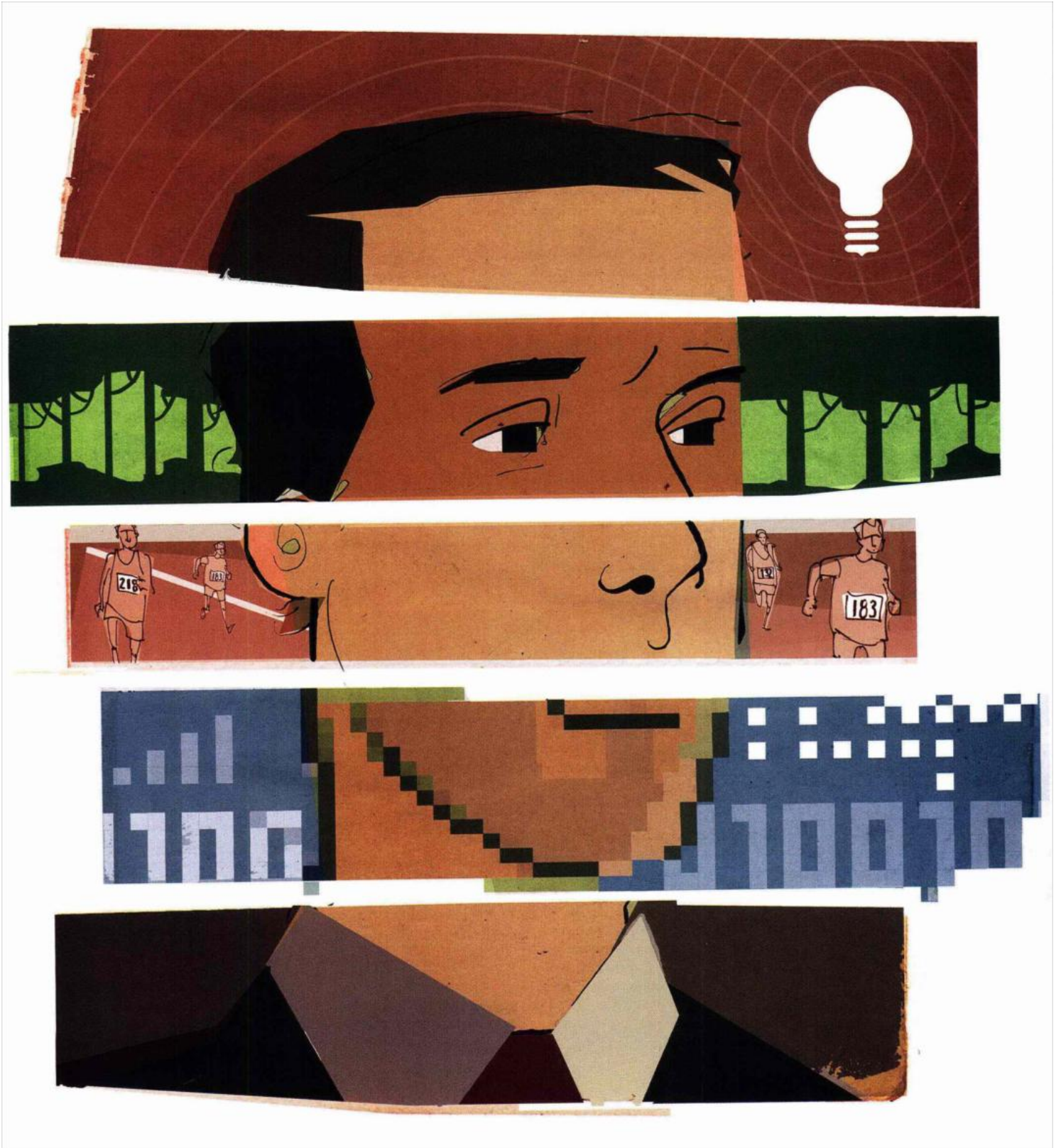
Galería: la voz de la experiencia

La innovación y el emprendimiento se toman la academia

Infomanía: el mapa de los posgrados en Chile y el mundo

Casos de estudio: firmas nacionales en aulas globales

Fecha	Fuente	Pag.	Art.	Título	Tamaño	Tamaño cm2
03/06/2011	CAPITAL STGO-CHILE	89	2	GERENTES 2.0 PARTE 02	20,2x22,1	445,8



Fecha	Fuente	Pag.	Art.	Título	Tamaño	Tamaño cm2
03/06/2011	CAPITAL STGO-CHILE	90	2	GERENTES 2.0 PARTE 03	12,5x12,7	158,9

bilidad y la evidencia concreta de logros de resultados”, indica Lucy Krell, socia de Heidrick&Struggles.

Las compañías, según cuentan los especialistas, buscan gerente generales líderes, que sean excelentes ejecutores, que tengan gran capacidad de conducción de equipos y experiencia probada en encabezar proyectos. “Hoy, a diferencia de hace cinco años, los aspectos personales del directivo tienen cada vez más relevancia.

Se buscan valores como la confianza en sí mismo, la ética y la capacidad de comprometerse con un proyecto”, señala Alejandra Aranda, directora ejecutiva de Humanitas Executive Search.

Requisitos top

De los más variados atributos se debe mostrar para acceder a las gerencias generales. En este listado de requisitos aparece el dominio de la tecnología

como uno de los elementos primordiales. Si bien no se exige el uso específico de todas las herramientas que ese mundo ofrece, cuentan los expertos que las empresas piden que los ejecutivos sí estén sintonizados con los segmentos de consumidores más jóvenes, altamente tecnologizados. En ese sentido –y considerando además que hoy las personas cuentan con información inmediata y acabada en Internet– los gerentes generales deben estar conectados y al tanto de las novedades. “Ello les permitirá optimizar de mejor manera su tiempo y mejorar la competitividad de la empresa”.

El otro punto que surge con fuerza en la lista de condiciones es la sensibilidad del ejecutivo con el tema medioambiental. Hoy aparece como un atributo clave el hecho de estar conectado genuinamente con una cultura comprometida con ciertos valores que hablan de sustentabilidad, aporte ecológico, responsabilidad social de la empresa y participación de la comunidad. Esto último –detallan los expertos–, más que un requisito, se ha transformado en una obligación: “por ejemplo, el United Global Compact-Accenture CEO Sur-

Fecha	Fuente	Pag.	Art.	Título	Tamaño	Tamaño cm2
03/06/2011	CAPITAL STGO-CHILE	92	2	GERENTES 2.0 PARTE 04	17,7x16,9	299,3

vey 2010 publicó una encuesta en la que el 54% de los CEO a nivel mundial ve el tema de la sustentabilidad como muy importante para el futuro éxito de sus negocios”, destaca Aranda.

Los head hunters coinciden en que el nuevo gerente debe ser un agente de cambio con una “notable capacidad de gestión, de hacer propuestas, y de liderar permanentemente transformaciones según lo que esté viviendo la empresa y las vicisitudes de su entorno”. Para Max Vicuña, socio de Amrop MV Consulting, “este carácter es parte de un modelo muy distinto del que se veía hace 10 años; se trata de un hombre capaz de ver el negocio desde todos los ángulos”.

Por otra parte, el perfil del nuevo gerente está asociado a una alta capacidad de someterse al escrutinio del público. Si en Estados Unidos las empresas que cotizan sus acciones en la bolsa están acostumbradas a ser evaluadas cada trimestre, en Chile este es un ejercicio relativamente reciente. Hoy,

los *capos* de las industrias deben pasar los tests que ponen los directores y accionistas de la compañía varias veces al año, no sólo cuando se trata de la revisión anual de las metas cumplidas. Según Eduardo Antunovic, socio de CT Partner, el gerente general “debe conseguir resultados porque constantemente se lo está evaluando. Por lo mismo, debe ser muy hábil a la hora comunicar, que no tiene que ver con convencer, sino con el hecho de transmitir conceptos con claridad y ser capaz de comprometer a los stakeholders en lo que se está haciendo. Hay ejecutivos brillantes, inteligentísimos, pero si no saben cómo comunicar, lo más seguro es que no tengan un resultado positivo. El resto de los requerimientos que hacen las empresas a la hora de buscar a un gerente general son accesorios y muchos de ellos dependen de la actividad de la empresa”.

Según cuentan los head hunters, es muy importante que el gerente sea hábil para manejar y compatibilizar las varia-

bles internas y externas de una organización. Una compañía debe contar con alguien que tenga en el radar todos los factores que puedan afectar el valor de la empresa y también ser capaz de anticiparse a distintos escenarios. Por ejemplo, su imagen corporativa, su capital humano o su imagen comercial.

Los expertos coinciden en que se trata de un recambio generacional, cuyos protagonistas están entre los 38 y los 45 años. “No se trata de que no se valore la experiencia... Hoy en día el directorio quiere equipos nuevos que lo acompañen en otro periodo, que entiendan bien al consumidor, que sean líderes innovadores y que cumpla ciertas características que, por un tema etario, no lo maneja el gerente tradicional”, enfatiza Antunovic.

Un pedazo de la torta

Un mercado altamente competitivo y los buenos augurios de la economía hacen que este nuevo gerente general tengas claras sus motivaciones. Quedarse sólo con su sueldo mes a mes no es precisamente lo que busca. “Hoy las empresas han tenido un cambio tremendo y permiten a sus líderes construir patrimonio a través de ganancias según negocios generados ya sea a través de sociedades, bonos impresionantes o stock options. Las compañías comenzaron a distribuir su riqueza porque entendieron que, si no lo hacían, sus ejecutivos comenzarían a mirar para el lado”, explica Eduardo Antunovic. ☒

Fecha	Fuente	Pag.	Art.	Título	Tamaño	Tamaño cm2
03/06/2011	CAPITAL STGO-CHILE	92	3	GERENTES 2.0 PARTE 05	11,2x7,6	84,8

MBA en el ADN

Contar con un MBA para este nuevo perfil es un escalón importante. No necesariamente un gerente general debe tener MBA, pero el gerente general 2.0 lo tiene integrado en su ADN. Aunque se desarrollan principalmente habilidades blandas en temas como negociación, liderazgo, trabajo en equipo y creatividad, lo importante para José Luis Barroilhet, consultor y office manager de Spencer Stuart, es que "los MBA otorgan un plus cuando la persona tiene una profesión de otro campo: derecho, historia, publicidad, etc. Cursarlo en el extranjero es un beneficio por el tema del idioma y el conocimiento de otras culturas, no necesariamente por los contenidos entregados", dice. Hay que tener claro que las especializaciones pueden llegar a marcar la diferencia entre un profesional y otro. Esto, aunque no se garantice, se puede traducir en un puesto laboral más elevado o en un aumento en las remuneraciones. Concuera Juan Izquierdo, socio principal de Hemisferio Izquierdo: "el MBA se valora porque agudiza el análisis estratégico, la visión global de la empresas y el desarrollo de las habilidades blandas. Para los que vienen de profesiones que no son ingeniería se valora mucho el MBA, pues les permite acercarse más al mundo de la empresa, aportando a la vez sus conocimientos previos en otras disciplinas".

Fecha	Fuente	Pag.	Art.	Título	Tamaño	Tamaño cm2
03/06/2011	CAPITAL STGO-CHILE	92	4	GERENTES 2.0 PARTE 06	17,1x10,4	177,2

Universidades recogen el guante

Potenciar este perfil de gerente desde la academia es el desafío de las universidades, no sólo en sus cursos de pre grado, sino en sus programas de especialización, donde en el último tiempo se ha dado un giro importante para formar ejecutivos que dejen huella.

Universidad Adolfo Ibáñez

Para Andrés Cúneo, director académico del MBA de esta casa de estudios, estos cambios los han movilizad a replantearse el modelo de enseñanza, el que hoy enfatiza el liderazgo y el pensamiento estratégico, la innovación, el emprendimiento y la sustentabilidad y la ética. Paralelamente, trabajan metodologías centradas en el participante, con un cuerpo de profesores que opera como facilitador, potenciando habilidades como el liderazgo, la mirada interior y la capacidad de dirigir e influenciar equipos.

Universidad Alberto Hurtado

"Entramos para aprender y salimos para servir". Esta frase es la que resume el espíritu de la formación de los ejecutivos en este plantel. En la práctica, y por la esencia de la universidad, casi todos los cursos incluyen actividades orientadas al desarrollo de actividades en tal sentido: habilidades gerenciales, ética y responsabilidad social, creatividad y generación de ideas, negociación y resolución de conflictos y proyectos de emprendimiento empresarial, entre otros aspectos.

Universidad de los Andes

Hernán Román, director del Executive MBA del ESE Business School de la Universidad de los Andes, comenta que, desde su creación, el MBA que imparte ha considerado que los programas se deben centrar en el desarrollo de las habilidades gerenciales de sus participantes: a medida que los ejecutivos avanzan en su vida profesional, la importancia de los aspectos teóricos y técnicos se van volviendo menos relevantes y son precisamente las habilidades blandas, como el manejo de personas, la gestión del trabajo en equipo, el liderazgo y la capacidad de implementar las políticas definidas por la alta dirección, las que ocupan la mayor parte de las labores diarias.

Universidad Católica de Chile

Andrés Ibáñez, director de la escuela de Administración UC, destaca del programa de MBA la medición de perfiles que hacen de los nuevos alumnos. A través de ese método se le recomienda qué cursos debe tomar durante el posgrado, los que incluyen técnicas de liderazgo, trabajo en equipo, comunicaciones interpersonales, negociaciones y otros. Al inicio, todos los alumnos participan de un curso llamado *alto impacto* en que se les presentan distintos casos en los cuales líderes empresariales produjeron cambios importantes sus organizaciones. "Finalmente, el énfasis en todos los cursos de nuestro MBA-UC está en desarrollar la capacidad analítica y de toma de decisiones para lograr transformaciones relevantes en sus entornos".

Fecha	Fuente	Pag.	Art.	Título	Tamaño	Tamaño cm2
03/06/2011	CAPITAL STGO-CHILE	92	5	GERENTES 2.0 PARTE 07	17,7x6,8	119,6

Universidad Diego Portales

Claudia Halabí, directora de la escuela de Posgrado de la facultad de Economía y Empresa de la UDP, comenta que los programas de esta universidad se enfocan al desarrollo, comprensión y aplicación de las herramientas que actualmente se requieren para el emprendimiento y la dirección de empresas. En particular, los magísteres en marketing, finanzas e inversiones, desarrollo organizacional y dirección de personas son específicos al desarrollo de habilidades en esas áreas. El MBA integra la teoría y la práctica en todas las áreas funcionales de la organización, en módulos dinámicos que fomentan la participación de los alumnos y ofrecen un ambiente de negocios con una mirada internacional.

Universidad Gabriela Mistral

La directora académica del MBA UGM, Carolina Téllez, explica que en su caso abordan los desafíos en tres tercios: el primero, dirigido a entender en qué forma se mueven las variables fundamentales de los negocios en el mundo, lo que da a los alumnos el criterio para entender las cosas desde un punto de vista global. El segundo tercio está destinado a llevar a la práctica esos conocimientos con laboratorios de aplicación; y el tercero está enfocado a desarrollar destrezas o habilidades paralelas que los potencian como profesionales más eficientes y productivos.

eClass Business

Para Luz María González, directora ejecutiva de eClass Business, institución especializada en diplomados y cursos de posgrados certificados por la UAI, es un hecho que cada día se hace más necesario contar con herramientas que permitan un mejor desarrollo personal y laboral. Entre otros contenidos, aborda los requerimientos de los ejecutivos con cursos de innovación, coaching, trabajo en equipo, liderazgo, desarrollo del talento en la empresa y comunicación efectiva y resolución de conflictos.

Fecha	Fuente	Pag.	Art.	Título	Tamaño	Tamaño cm2
03/06/2011	CAPITAL STGO-CHILE	92	6	GERENTES 2.0 PARTE 08	11,5x5,4	61,9

Los números hablan

Gerente general

	Renta bruta fija mensual	Renta bruta variable anual	Beneficios anuales	Renta bruta total anual	Renta bruta equivalente mensual
Empresas con ventas menores a MMUS\$150					
Entre 38 y 45 años, con postgrado (1)	7,7	27,1	4,3	124,0	7,6
Otro mayor de 45 años con postgrado (2)	7,1	17,0	4,4	107,0	5,3
Empresas con ventas mayores a MMUS\$150					
Entre 38 y 45 años, con postgrado (1)	14,1	66,0	8,0	243,1	20,3
Otro mayor de 45 años con postgrado (2)	16,7	122,9	10,1	333,7	27,8

(1) Se consideran exclusivamente gerentes generales con postgrado y rango de edad entre 38 y 45 años.

(2) Considera todo gerente general mayor a 45 años, con postgrado

Muestra total de 216 gerentes generales

Fuente: Estudios de compensación Denarius, filial de Seminarium.